

Die Positive Psychologie im Coaching

Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung
zum systemischen Coach,
InKonstellation, Düsseldorf,
Juni 2023 - Februar 2024

von

Mareike Schwarzer

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung ins Positive Coaching	1
1.1 Positive Psychologie – eine Definition	1
1.2 Warum Positive Psychologie im Coaching?	1
2. Das Phasenmodell im Positiven Coaching	3
2.1 Die wichtigen Elemente des Positiven Coaching-Ansatzes	4
2.1.1 Haltung und Fokus	4
2.1.2 Positivität in der Kennlernphase	4
2.1.3 Zielsetzung	5
2.1.4 Positive Diagnostik	5
2.1.5 Gestaltung der Prozessarbeit	6
2.1.6. Abschluss des Coachingprozesses	7
2.1.7 Wachstumsorientiertes Feedback	7
3. Grenzen, Kritik und Möglichkeiten des Positive Coachings	8
4. Persönliches Fazit	10
5. Literatur	11

1 Einführung ins Positive Coaching

Das Anliegen des Positiven Coachings ist es, Menschen nicht nur auf dem Weg zum Ziel, sondern zeitgleich hin zu ihrem Potenzial zu begleiten. Das kann nicht nur die aktuelle Zielerreichung erleichtern, sondern auch einen neuen Weg in die Zukunft ebnen. Mit „Flourishing“ bezeichnen die Forscher der Positiven Psychologie diesen Zustand, in dem Menschen ihr Potenzial tatsächlich realisieren und gleichzeitig ein hohes Maß an mentaler Gesundheit und psychischem Wohlbefinden erleben.

Die entscheidende Frage des Positiven Coachings ist also: Wie können Menschen unterstützt werden, auf dem Weg zum Ziel ihren eigentlichen Weg zu finden?¹

1.1 Positive Psychologie – eine Definition

„Der Begriff Positive Psychologie wurde 1954 von dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow erstmals verwendet und fand in den 1990er Jahren durch den US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman breite Aufmerksamkeit. Im Gegensatz zur traditionellen defizitorientierten Psychologie befasst sich die Positive Psychologie mit den positiven Aspekten des Menschseins“² und beschäftigt sich gleichzeitig mit der wissenschaftlichen Erforschung dessen, was das Leben lebenswert macht.

Jeder Mensch hat Schwächen und jedes Leben hat seine Herausforderungen. Gleichzeitig trägt jeder von uns einzigartige Stärken und positive Eigenschaften in sich. Diese stehen im Zentrum des Menschenbildes der Positiven Psychologie.³

1.2 Warum Positive Psychologie im Coaching?

Positive Psychologie ist „the science of what goes right in life“ - die Wissenschaft davon, was im Leben gut läuft. Die Positive Psychologie befasst sich demnach auf

¹ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 3

² https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie, 28.11.2023

³ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S.4

wissenschaftlicher Grundlage mit dem, was uns stärkt und woran wir wachsen können und damit ist sie eine ideale Grundlage für das Coaching.⁴

Das Positive Coaching versteht sich demnach als Methode, die einen veränderten Fokus und eine wachstumsorientierte Herangehensweise basierend auf der Wissenschaft der Positiven Psychologie in den Coachingprozess einbringt. Demnach ist Positives Coaching ein wissenschaftsbasiertes, klientenzentriertes und stärkenfokussiertes Verfahren, welches Theorien und Methoden der Positiven Psychologie zur Anwendung bringt und zum Ziel hat, persönliches Wachstum zu befördern über den Prozess der Problemlösung hinaus. Dabei stellt der Ansatz des Positiven Coachings keine eigenständige Coachingschule dar, sondern ergänzt vielmehr etablierte lösungsorientierte Verfahren, wie das systemische Coaching, um eine wachstumsorientierte Perspektive und spezielle Methoden der Positiven Psychologie.⁵

Ein bedeutender Vertreter dieses beschriebenen Wissenschaftsfeldes, welches sich im Wesentlichen die Frage stellt: „Was ist gut an mir?“, ist Prof. Robert Biswas-Diener (2010), der drei Kerneigenschaften des Positiven Coachings formuliert hat:

- Wissenschaftsfundierung
- Wachstumsorientierung (positiver Fokus)
- Nutzung positiver Emotionen

Wissenschaftsfundierung

Die Wissenschaftsfundierung wird besonders durch den berühmtesten Satz der Harvard-Professorin Carol Kauffman unterstrichen, welcher lautet: „Positive Psychologie ist die Wissenschaft im Herzen von Coaching.“ Die Theorie des Positiven Coachings beruht nämlich nicht auf Erfahrungswissen, sondern auf wissenschaftlicher Evidenz.⁶

⁴ D. Blickhan, 2021, S. 20

⁵ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 5

⁶ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 6

Wachstumsorientierung (positiver Fokus)

Selbstverständlich geht es beim Positiven Coaching - wie auch bei anderen Coachingansätzen - darum, die KlientInnen dabei zu unterstützen, ihre Lösung zu finden. Darüber hinaus steht aber gleichzeitig auch die Frage im Mittelpunkt, was die KlientInnen über sich, ihre Stärken, ihre Werte und ihren Lebenssinn erfahren und wie sie dieses Wissen auch in Zukunft nutzen können. Im Zuge der Lösungsfindung geht es darum, Ressourcen zu erschließen, Flourishing zu fördern und Potenziale freizusetzen, die die KlientInnen nicht nur bei ihren aktuellen Anliegen unterstützen, sondern auch darüber hinaus tragen. So wird aus einem Lösungsfindungsprozess ein Wachstumsprozess.

Nutzung positiver Emotionen

Die aktive Nutzung positiver Emotionen ist der Wegbereiter des Positiven Coachings (Biswas-Diener 2010). In ihrer jahrzehntelangen Forschungsarbeit konnte die amerikanische Forscherin Barbara Frederickson aufzeigen, dass positive Emotionen eine der wichtigsten Grundlagen für menschliche Entwicklungsprozesse darstellen. Frederickson fand heraus, dass Menschen, die sich im Zustand positiver Emotionalität befinden, sich schneller auf Neues einlassen, bereit sind, ihre Perspektiven zu ändern und Unvertrautes zu erproben. Damit sind positive Emotionen zentrale Wegbereiter, um den Aufbau neuer Denk- und Handlungsmuster im Coaching zu ermöglichen.⁷

2 Das Phasenmodell im Positiven Coaching

Im Positiven Coaching gibt es fünf zentrale Elemente, die sich von anderen Coachingprozessen unterscheiden, um gezielt das Wachstum zu unterstützen:

- Positiver Fokus,
- Gestaltung der Zielsetzung,
- Auswahl der Diagnosekriterien,
- Elemente der Prozessgestaltung,
- Durchführung des Abschluss- und Feedbackprozesses

⁷ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 7

2.1 Wichtige Elemente des Positiven Coaching-Ansatzes

Haltung und Fokus

Das Positive Coaching baut auf lösungsorientierte Verfahren auf und gleichzeitig wird ein zentraler Fokus auf das Persönlichkeitswachstum der KlientInnen gelegt. Dabei wird besonders der Blick auf die Stärken der KlientInnen gerichtet, um sie für den Prozess und die weitere Entwicklung nutzbar zu machen.⁸

Positivität in der Kennenlernphase

Positive Emotionen sind der entscheidende Schlüsselfaktor für das Ermöglichen und Beschleunigen von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Das konnte die wissenschaftliche Forschung der Positiven Psychologie in der *Broaden-and-Build-Theorie* eindeutig zeigen, die besagt, dass wir beim Erleben positiver Emotionen eher bereit sind, uns auf neue Beziehungen, Gedanken, Lösungswege und Aktivitäten einzulassen. Diesen Umstand nutzt das Positive Coaching.

Deswegen ist besonders in der Phase des Kennenlernens die aktive Nutzung positiver Emotionen von großer Bedeutung – und zwar ab dem Moment der ersten Begegnung. Wird in der Kennlernphase des Coachingprozesses das Erleben positiver Emotionen aktiv gefördert, trägt dies zum einen zu einem schnelleren Beziehungsaufbau bei und zum anderen ermöglicht es den KlientInnen auch früher, das Problemdenken hinter sich zu lassen und sich für neue Denkmuster und Sichtweisen zu öffnen.⁹

Die Methode des „Priming positive emotions“ eignet sich sehr, um bei den KlientInnen positive Emotionen zu evozieren. Durch gezieltes Nachfragen und Paraphrasieren des Gehörten kann der Coach die positiven Emotionen der KlientInnen unterstützen.

Die Herausforderung des „Priming positive emotions“ ist, dass positive Emotionen zwar ein Wegbereiter für den Coachingprozess sind, diesen aber nicht ersetzen dürfen. Es gilt also gleichzeitig zielorientiert zu arbeiten und dabei positive Emotionen - besonders zu Beginn des Prozesses - zu ermöglichen, um den Beziehungsaufbau

⁸ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 11

⁹ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 11/13

zu erleichtern und den Weg in die Lösungsorientierung und in einen konstruktiven Gesamtprozess zu ebnen.¹⁰

Zielsetzung

Ein Kernstück jedes Coachingprozesses ist die Zielformulierung. Aufgabe des Coachs ist es, die KlientInnen dabei zu unterstützen, aus den oft problemorientierten Anfangszielstellungen eine lösungsorientierte Zielbeschreibung zu entwickeln.

Im Positiven Coaching wird das Anliegen mit der dazugehörigen Zielbeschreibung als ein wichtiger zu erreichender Meilenstein verstanden, der gleichzeitig Teil eines deutlich längeren Lebensweges in Richtung des eigenen Lebenssinns ist. Eine Möglichkeit, dies im Coaching mit KlientInnen konkret umzusetzen, ist die *Everest-Zielearbeit*.¹¹

Die Arbeit an den *Everest-Zielen* wird nicht als Lösung von Problemzuständen verstanden, sondern als Inspirations- und Motivationsquelle (Cameron 2013). Bei den *Everest-Zielen* geht es weniger darum, sie im Ganzen tatsächlich zu erreichen, sondern vielmehr darum, eine Vision zu haben, die über das bisher Gedachte hinausführt und die aktuelle Zielerreichung trägt.¹²

Sollten KlientInnen jedoch mit sehr hohem Leidensdruck ins Coaching kommen oder unter hoher Erschöpfung und Belastung leiden und bereits das eigentliche Ziel als sehr herausfordernd erleben, sollte von der Arbeit an den *Everest-Zielen* abgesehen werden. Dann sollte eher am Ressourcenaufbau durch die Förderung persönlicher Stärken und positiver Emotionen gearbeitet werden.¹³

Positive Diagnostik

Im Positiven Coaching werden primär zwei diagnostische Ziele verfolgt. Zum einen ist das *Flourishing* ein Gütemaß des Coachingprozesses, zum anderen werden im Verlauf des Prozesses die wichtigsten *positiven Identitätsmerkmale* der KlientInnen herausgearbeitet: Die persönlichen Stärken, die eigenen Werte und der individuelle Lebenssinn. Das Wissen über die eigene Identität soll dabei helfen, sowohl das

¹⁰ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 16

¹¹ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 17/18

¹² vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 19

¹³ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 23

aktuelle Anliegen besser lösen zu können als auch gleichzeitig eine Ressource für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sein zu können.¹⁴

Als Grundlage für die Positive Diagnostik kann das Berliner Entwicklungsmodell mit seinen drei Elementen bzw. Fragestellungen positiver Identität dienen:

Was sind die 5 zentralen Signaturstärken der KlientInnen?

Was sind für die KlientInnen die bedeutsamsten Werte?

Was ist konkret das zentrale Lebensthema (Sinn) der KlientInnen?

Als Kernstück der Positiven Diagnostik ist ganz klar der Stärkenansatz zu sehen, ein Vorgehen, das auf den positiven Persönlichkeitseigenschaften der KlientInnen beruht, die identifiziert und somit für den Prozess nutzbar gemacht werden.¹⁵

Gestaltung der Prozessarbeit

Das Ermöglichen von Wachstum und Erkenntnis über die bloße Zielerreichung hinaus steht im Zentrum des Positiven Coachingprozesses. Damit soll der Prozess der Potenzialentfaltung über das eigentliche Coaching hinaus auch in allen anderen Lebensbereichen der KlientInnen wirken.¹⁶ In der wachstumsorientierten Prozessgestaltung gelten als die drei wichtigsten Grundprinzipien für den Coach: Das Nutzen des Stärkenfokus, das Aufrechterhalten der Sinnorientierung, das Begleiten der Emotionssteuerung.

Ein Verfahren, was in der wachstumsorientierten Prozessarbeit besonders hilfreich ist, ist die *sinnorientierte Skalenarbeit*. Das klassische Vorgehen der Arbeit mit einer Skala wird im Positiven Coaching weitergedacht, ganz gemäß des Mottos „Wo Schatten ist, ist auch Licht. Seligman beschreibt das menschliche Erleben gerne entlang einer Skala von -10 bis +10, um zu verdeutlichen, dass die Abwesenheit von Leid, also neutral 0, nicht das gleiche ist, wie eine +10 zu erreichen.“¹⁷ Im Positiven Coaching wird dann noch die Skalenarbeit mit den Everest-Zielen zusammengebracht, um gleichzeitig das große Ganze in den Blick zu nehmen. Die

¹⁴ vgl. Mangelsdorf, 2020, S. 11/12

¹⁵ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 28

¹⁶ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 12

¹⁷ J. Mangelsdorf, 2020, S. 35

Prozessphase findet ihren Abschluss, wenn unter der wachstumsorientierten Perspektive eine stimmige Lösung für die aktuelle Zielerreichung erarbeitet wurde.¹⁸

Abschluss des Coachingprozesses

Der zentrale Bestandteil des eingeleiteten Entwicklungsprozesses im Positiven Coaching ist das abschließende Feedback des Coachs an die KlientInnen. Damit soll erreicht werden, dass die Motivation zur Weiterführung der angestoßenen Prozesse gesteigert wird, indem den KlientInnen die gewonnenen Einsichten über ihre Werte, Stärken und Ressourcen gespiegelt und das im Coaching realisierte Wachstum zurückgemeldet werden.¹⁹ Trotz allem bleibt es die große Herausforderung im Coachingprozess sicherzustellen, dass das Erarbeitete tatsächlich Einzug in den Alltag findet. Dies gelingt am besten mit einer gezielten Transferplanung und durch aktives Üben. Den KlientInnen kann es helfen, Anker für ihre erarbeiteten Stärken zu erarbeiten oder auch Visualisierungen zu gestalten. Auch dem aktiven Einüben neuer Gewohnheiten kommt eine entscheidende Rolle zu, um den Transfer zu gewährleisten. Wenn das Einüben der neuen Gewohnheiten an positive Emotionen gekoppelt ist, ist die Chance auf Erfolg deutlich höher, dass sich diese festigen. Darauf sollte der Coach entsprechend ein besonderes Augenmerk werfen.²⁰

Wachstumsorientiertes Feedback

Neben den tiefgehenden Prozessen im Coaching bleibt vor allem der Abschluss eines Prozesses nachhaltig im Gedächtnis. Dieser Effekt kann aktiv genutzt werden, um eine positive Entwicklung zu unterstützen.

Im Positiven Coaching - anders als in klassischen Coachingansätzen - versteht man die wachstumsorientierte, beobachtungsorientierte und strukturierte Rückmeldung über die Stärken, Werte und sinnstiftenden Momente, aber auch Rückmeldungen zu den Ressourcen und Entwicklungsthemen als einen wertvollen Bestandteil des Prozesses.²¹ Ziel ist es dabei, KlientInnen darin zu unterstützen, ihre eigenen Stärken und Potenziale wahrzunehmen und den Prozess nicht nur inhaltlich zu rekapitulieren, sondern auch menschlich. Das Feedback zielt dann darauf ab, die KlientInnen in ihrem Wachstumsprozess zu unterstützen und sie im Bild ihrer

¹⁸ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 37

¹⁹ vgl. Mangelsdorf, 2020, S.12

²⁰ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 39

²¹ Biswas-Diener 2010

positiven Identität zu bestärken. Dabei gibt es drei Grundsätze wachstumsorientierten Feedbacks:

Wertungsfreiheit und Würdigung: Das Feedback im Positiven Coaching ist wertschätzend, indem es darauf basiert, den KlientInnen die beobachteten Aspekte positiver Identität zu spiegeln und die Fortschritte in der gemeinsamen Arbeit zu würdigen.

Prozess- und Zukunftsorientierung: Im wachstumsorientierten Coaching stehen die Entwicklungen innerhalb des Prozesses im Vordergrund und nicht die Würdigung des Ist-Zustands bzw. des Ergebnisses. Es ist von großer Bedeutung für die KlientInnen nicht nur zurückzumelden, welche Stärken, Werte und Sinnelemente sie beobachtet haben, sondern wie sich der Umgang mit diesen im Laufe des Prozesses verändert und erweitert hat.

Spezifität: Werden den KlientInnen beobachtete Identitätsaspekte wie Stärken, Werte oder Sinn zurückgemeldet, sollte dies immer anhand konkreter Beispiele geschehen, um somit die Erfahrungen der KlientInnen zu verstärken oder andernfalls mit ihnen in ein weiteres Gespräch zu kommen.²²

3 Grenzen, Kritik und Möglichkeiten des Positiven Coachings

Natürlich werfen die Positive Psychologie und insbesondere das Wort „positiv“ auch immer wieder kritische Fragen auf. Dazu hat Michael Tomhoff 2017 in seinem Buch viele Argumente für und gegen den Fokus auf das Gute im Menschen und das Leben im Allgemeinen gerichtet. An dieser Stelle sollen einige davon hier näher betrachtet werden.

Lebensglück

Obwohl jeder Mensch das Recht hat, nach seinem persönlichen Lebensglück zu streben, mehren sich heutzutage auch sehr viele Stimmen, die behaupten, dass dieses Streben nach Lebensglück eher noch unglücklicher macht. Dieser Frage ist die deutsche Wissenschaftlerin Julia Krasko mit ihren KollegInnen nachgegangen

²² vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 42

und sie führte zu Erkenntnissen, die sich für die praktische Arbeit im Coaching deuten lassen:

Wenn ein Coach seine KlientInnen darin unterstützt, ein erfüllteres Leben zu führen, dann ist dies hilfreich für das Lebensglück der KlientInnen, wenn dies unter dem Fokus geschieht, ein proaktives Verhalten zu fördern, das das eigene Glück unterstützt. Sind KlientInnen jedoch darauf fokussiert, das eigene Glück festhalten zu wollen und auf die Angst, dieses zu verlieren, ist es vermutlich bedeutsam, alternative Annäherungsziele zu finden und neue Perspektiven auf das Thema Lebensglück zu eröffnen.²³

Von der Pflicht, glücklich zu sein

Der Positiven Psychologie wird oft vorgeworfen, ideologisch in das Leben von Menschen eingreifen zu wollen, die sich vielleicht nicht dazu entschieden haben, ihr Potenzial zu nutzen oder sich vielleicht nicht in der Lage fühlen, es zu tun. Und das ist ja auch ihr gutes Recht. Von dieser Erkenntnis kann man jedoch einige wichtige Grundsätze für das Arbeiten im Positiven Coaching ableiten:

- Es ist sinnvoll, die KlientInnen über den Ansatz des Positiven Coachings und dessen impliziten Ziele zu informieren.
- Es sollte das aktive Einverständnis der KlientInnen eingeholt werden, um im Prozess persönliche Ressourcen erschließen zu können.
- Die Prozesstiefe sollte an das Anliegen und die Bedürfnisse der KlientInnen angepasst werden. Für manche Menschen ist es ausreichend, die eigenen Stärken kennenzulernen, andere ziehen auch Nutzen daraus, sich mit ihren Werten und ihrem Lebenssinn zu beschäftigen.
- Manchmal ist weniger mehr! Man sollte darauf eingestellt sein, dass es manchmal besser ist, auf wachstumsorientierte Ansätze zu verzichten.²⁴

Von der Angst vor der Oberflächlichkeit

„Das Gute zu sehen ist nicht gleichbedeutend damit, das Schwierige zu ignorieren.“²⁵

²³ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 45/46

²⁴ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 46/47

²⁵ J. Mangelsdorf, 2020, S. 48

Diese Aussage spiegelt sehr schön wider, wie das Positive Coaching verstanden werden möchte. Es ist nämlich kein „ein die Probleme negierender Coachingansatz, der nur auf das Gute im Leben schaut“²⁶, sondern das Wort „positiv“ verweist auf eine Entwicklungsrichtung, die genauso bei Herausforderungen und Krisen zum Einsatz kommt und auf die Stärkenorientierung des Ansatzes bezogen ist.²⁷

Positives Coaching in Krisenzeiten

Besonders in Krisenzeiten kommt dem Positiven Coaching eine große Bedeutung zu. Auch wenn Menschen durch Krisen äußerst belastet sind, jedoch ausgeschlossen werden kann, dass sie eigentlich eine Psychotherapie benötigen, kann die Begleitung von Krisen durch den Ansatz des Positiven Coachings die Perspektive schenken, dass solche Erfahrungen ein Möglichkeitsraum für Entwicklung sind und KlientInnen durch eine aktive Bewältigung in eine erfülltere Zukunft finden.²⁸

4 Persönliches Fazit

Der Ansatz des Positiven Coachings hat mich von Beginn meiner Beschäftigung mit der Thematik an sehr fasziniert.

Ich sehe für meine KlientInnen - so sie über die Inhalte des Positiven Coachings informiert sind und sich dem Thema aktiv öffnen möchten - einen großen persönlichen Gewinn darin. Das Positive Coaching kann es ihnen ermöglichen, „über sich hinauszuwachsen“, indem sie unterstützt durch die Arbeit an ihren Stärken, an ihren Werten und an ihrem Lebenssinn zusätzlich durch den Fokus auf das Nutzen ihrer positiven Emotionen, ihre Ressourcen erschließen, ihr Flourishing fördern und somit ihre Potenziale entfalten können. Gleichzeitig können sie - je nach KlientIn und je nach dem jeweiligen Prozess – die Everest-Ziele noch als weitere Inspirations- und Motivationsquelle in den Blick nehmen, die eine weitere Orientierung in Richtung Lebenssinn geben können und somit über das bisher Gedachte hinausführen und die aktuelle Zielerreichung tragen können. Somit kann durch das Positive Coaching das persönliche Wachstum der KlientInnen über den Prozess der Problemlösungsfindung hinaus gefördert werden. Welche großartigen Aussichten...!

²⁶ J. Mangelsdorf, 2020, S. 48

²⁷ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 48

²⁸ vgl. J. Mangelsdorf, 2020, S. 48/49

6. Literatur

Blickhan, Daniela, Positive Psychologie und Coaching, Junfermann Verlag, Paderborn, 2021

<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/positives-coaching>, 16.11.2023

https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie, 28.11.2023

Mangelsdorf, Judith, Positive Psychologie im Coaching, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature, 2020