

# DIE ANWENDUNG DER POSITIVEN PSYCHOLOGIE IM COACHING

Viola Oberdorfer  
22.04.2025

---

# DIE ANWENDUNG DER POSITIVEN PSYCHOLOGIE IM COACHING

## INHALT

Einführung in die Positive Psychologie .....	2
PERMA-V .....	2
Positive Coaching.....	4
Wissenschaftliche Grundlage .....	4
Positive Emotionen.....	4
Flourishing im Positive Coaching .....	5
Phasen im Positive Coaching .....	7
Phase 1   Kennenlernphase.....	7
Phase 2   Zielsetzung.....	7
Phase 3   Positive Diagnostik .....	8
Phase 4   Prozessarbeit .....	11
Phase 5   Abschluss .....	12
Überblick Interventionen im Positive Coaching .....	12
Kritik am Positive Coaching .....	13
Fazit und Anwendung des Positive Coaching in meiner Coaching Praxis.....	15
Quellen.....	16

# EINFÜHRUNG IN DIE POSITIVE PSYCHOLOGIE

---

**„Positive Psychologie ist die Erforschung dessen, was das Leben lebenswert macht.“**

*Dr. Judith Mangelsdorf, 2018*

Die Positive Psychologie, maßgeblich von Martin Seligman zur Jahrtausendwende begründet, erweitert den traditionellen Fokus der Psychologie grundlegend. Statt sich ausschließlich auf die Heilung psychischer Erkrankungen zu konzentrieren – also die Bewegung vom negativen Bereich zur Nulllinie – betont dieser Ansatz die Entwicklung vom neutralen Zustand hin zu positivem Wohlbefinden. Seligmans Vision überschreitet damit das bloße Beseitigen von Leiden und zielt auf die aktive Förderung eines erfüllten, blühenden Lebens. Diese paradigmatische Wende fand rasch Resonanz in der psychologischen Fachwelt und etablierte sich als eigenständige Forschungsrichtung.

Immer wieder wird der Positiven Psychologie vorgeworfen, das Negative prinzipiell auszublenden und fernab der Realität nur das Positive im Blick zu haben. Dies ist jedoch nicht der Fall, so ist das Ziel vielmehr, Stärken wachstums- und ressourcenorientiert zu betrachten und sie somit zu festigen und mit ihnen auch schwierige Lebensphasen und Krisen zu meistern. Negative Erlebnisse können so in „einen neuen Rahmen gesetzt“ werden, was zur Folge hat, dass auch daraus wiederum etwas Positives entstehen kann. Somit geht es vielmehr darum, mit „positiv“ eine Richtung der Entwicklung zu betonen. Dr. Judith Mangelsdorf beschreibt in ihrem Buch „Positive Psychologie im Coaching“ als ein Beispiel einen Manager, der nach einem schweren Burn-Out Achtsamkeitsmethoden lernt und als Folge daraus zu einem überaus erfolgreichen Achtsamkeits-Trainer wird, worin er seine wahre Bestimmung und Leidenschaft findet.

## PERMA-V

Im Jahr 2011 schrieb Seligman das Buch „Flourish“, welches u.a. beschreibt, wonach jedes Individuum (und auch Systeme) strebt. Flourishing bezeichnet demnach einen optimalen Zustand menschlichen Funktionierens, bei dem eine Person nicht nur frei von psychischen Problemen ist, sondern aktiv aufblüht und ihr volles Potenzial in verschiedenen Lebensbereichen entfaltet. Dieser Zustand ist gekennzeichnet durch eine tiefe Lebenszufriedenheit und das Gefühl, einen wertvollen Beitrag zum eigenen Leben und dem ihrer Gemeinschaft zu leisten. Hinter diesem Zustand des Flourishing steht das sogenannte PERMA-Konzept, welches in späteren Jahren zum PERMA-V weiterentwickelt wurde, was auch für mich stimmig klingt und ich dadurch auch in dieser aktualisierten Form in meine Praxis einfließen lassen möchte. PERMA-V steht für folgende Ziele des Wohlbefindens, die in der Regel von allen Menschen angestrebt werden:

- P - Positive Emotions (Positive Emotionen): Freude, Dankbarkeit, Liebe, Interesse, Hoffnung und andere positive Gefühle, die unser Wohlbefinden fördern.
- E - Engagement (Engagement): Das Aufgehen in Tätigkeiten, bei denen wir unsere Stärken einsetzen und Flow-Erlebnisse haben.
- R - Relationships (Beziehungen): Positive, unterstützende soziale Beziehungen als fundamentaler Baustein des Wohlbefindens.
- M - Meaning (Sinn): Das Gefühl, einem höheren Zweck zu dienen und etwas Bedeutsames zum Leben anderer beizutragen.
- A - Accomplishment (Erfolg): Das Erreichen von Zielen, Meisterschaft und das Erleben von Kompetenz.

- V – Vitality (Vitalität): Beschreibt das körperliche Wohlbefinden und Gesundheit, welches nicht nur durch Sport und Ernährung, sondern u.a. auch durch Schlaf, Rauchen, Alkohol etc. beeinflusst wird.

## POSITIVE COACHING

Daniela Blickhan erwähnt in ihrem Buch „Positive Psychologie und Coaching“ eine englische, für mich sehr ansprechende Definition der Positiven Psychologie, demnach ist sie „*the science of what goes right in life.*“<sup>1</sup> Sie untersucht aus wissenschaftlicher Perspektive unsere Stärken und Wachstumspotenziale. Dadurch bildet sie ein ideales Fundament für Coaching. Sie liefert sowohl theoretische Konzepte als auch praktische Interventionsmethoden, die sich effektiv in Beratungsprozesse integrieren lassen.

Im Positive Coaching wird nicht nur lösungs-, sondern vielmehr wachstumsorientiert gearbeitet. Der Ansatz geht darüber hinaus, eine Lösung für ein konkretes Problem zu finden, es geht darum, Stärken langfristig zu stärken und somit persönliche Weiterentwicklung des Coachees<sup>2</sup> zu fördern. Positive Coaching eignet sich vor diesem Hintergrund ganz besonders in Fragen der Zukunftsgestaltung oder langfristigen und nachhaltigen Veränderung. Das Ziel ist es, Ressourcen zu finden und aktivieren, Potenziale aufzuwecken und Flourishing zu fördern.

Das Positive Coaching stellt keine eigene Coaching-Disziplin dar, sondern soll vielmehr als Ergänzung anderer Coaching-Schulen, wie zum Beispiel des Systemischen Coachings gesehen und gedacht werden.

## WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGE

Regelmäßig steht die Coachingbranche in der Kritik, zu wenig wissenschaftlich und evidenzbasiert zu sein. Als Bemerkung am Rande soll hier auch gestattet sein, dass hierbei auch der unregulierte Coaching-Markt keine Hilfe ist. Nichtsdestotrotz ist es schwierig, für viele Coaching-Interventionen wissenschaftliche Belege über persönliche positive Erfahrungen hinaus zu liefern. Hier hat die Positive Psychologie einen klaren Vorteil, da die Theorie auf wissenschaftlicher Evidenz beruht und viele Themenfelder innerhalb der Positiven Psychologie inzwischen sehr gut erforscht sind. Dies führt zu Vertrauen vonseiten der Klienten und hat sicherlich seinen Anteil am großen Erfolg der Praxis des Positive Coaching.

## POSITIVE EMOTIONEN

Wie im PERMA Modell bereits erläutert, ist ein Schlüssel im Positiven Coaching das Abrufen von positiven Emotionen. Positive Emotionen haben den Effekt, die Wahrnehmung zu erweitern, wodurch mehr Handlungsoptionen möglich werden. Denkt ein Coachee positiv, kann er seinen Blickwinkel erweitern und ist in der Lage, seine Ressourcen besser einzusetzen. Experimente haben gezeigt, dass Coachees durch das Abrufen von positiven Emotionen

- Aktiver werden
- Eine bessere Sicht im peripheren Sichtfeld haben, es erweitert sich also sprichwörtlich ihr Blickfeld
- Mehr und neue Lösungen für ihre Probleme finden
- Tendenziell abstrakter denken
- Mehr darauf achten, was sie mit anderen Menschen verbindet, als sich darauf zu fokussieren, was sie trennt.

Ein Coach kann dies z.B. durch Humor oder Betonung der Ressourcen des Coachees fördern. Auch die Einführung eines Dankbarkeitstagebuchs kann hierbei sehr förderlich sein. Weitere passende Interventionen werden weiter unten in dieser Arbeit genannt.

---

<sup>1</sup> Daniela Blickhan; „Positive Psychologie und Coaching“, S. 21

<sup>2</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der gesamten Abschlussarbeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind zu jeder Zeit alle Geschlechter mitgemeint.

## FLOURISHING IM POSITIVE COACHING

"Flourishing" (zu Deutsch: "Aufblühen") bildet ein Kernkonzept der Positiven Psychologie und beschreibt den Prozess persönlichen Wachstums im besten Sinne. Flourishing versteht sich als das Streben, "der zu werden, der man ist" - eine gelingende psychische Entwicklung zu erfahren und aktiv zu gestalten. Als explizites Ziel im Positive Coaching stellt sich dabei die Frage: Wie kann ein Mensch ein gelingendes, erfülltes Leben führen? Was unterstützt ihn dabei, an persönlichen Erfahrungen zu wachsen, Wirksamkeit im Umgang mit Widrigkeiten zu erleben und sich seinen Zielen anzunähern? Besonders wertvoll ist diese Entwicklung, wenn sie im Einklang mit wichtigen Bezugspersonen stattfindet oder sogar gemeinsam erlebt wird.

In der praktischen Anwendung bietet dieses Modell mehrere spezifische Vorteile und Einsatzmöglichkeiten. Die systematische Erfassung aller weiter oben genannter Wohlbefindensdimensionen ermöglicht Coaches, gemeinsam mit ihren Klienten differenzierte Standortbestimmungen vorzunehmen und Ungleichgewichte zwischen den einzelnen Elementen zu identifizieren. Um im Coaching den Grad des Flourishing des Coachees messen zu können, bietet sich der „Kurzfragebogen vom Aufblühen“ an, welcher folgende Fragen bzw. Statements beinhaltet:

1. Mein Leben hat ein klares Ziel.
2. Ich sehe meiner Zukunft optimistisch entgegen.
3. Mein Leben läuft gut.
4. Ich fühle mich meistens gut.
5. Was ich im Leben tue, ist wertvoll und erstrebenswert.
6. Wenn ich mich einer Sache voll und ganz zuwende, kann ich darin auch erfolgreich sein.
7. Ich erreiche die meisten meiner Ziele.
8. Bei den meisten meiner Aktivitäten bin ich voller Energie.
9. Es gibt Menschen, die mich als Mensch schätzen.
10. Ich fühle mich meiner Gemeinde / meinem Viertel zugehörig.

In diesem Fragebogen wird die Vitalitätskomponente nicht explizit erwähnt, diese lässt sich jedoch durch gezielte Fragen nach dem körperlichen Wohlbefinden sowie der Gewohnheiten ergänzen. Diese 10 (+) Fragen können am Anfang eines Coaching Prozesses eingesetzt werden, um den aktuellen Status des Coachees verständlich und sichtbar zu machen. Aber auch am Ende kann es eine spannende Übung sein, den Fragebogen noch einmal gemeinsam durchzugehen und eventuelle Änderungen zu würdigen.

Auf den Fragebogen aufbauend lassen sich maßgeschneiderte Interventionsstrategien entwickeln, die genau dort ansetzen, wo der individuelle Bedarf am größten ist. Im Bereich der **positiven Emotionen** können Coaches mit gezielten Reflexions- und Achtsamkeitsübungen arbeiten, die das emotionale Bewusstsein schärfen und die Wahrnehmung positiver Erfahrungen intensivieren. Die **Engagement-**Komponente wird durch die Identifikation und strategische Nutzung persönlicher Charakterstärken gefördert, wodurch Flow-Erlebnisse wahrscheinlicher werden. Die **Beziehungsqualität** lässt sich durch kommunikative und empathische Kompetenzerweiterung sowie durch Netzwerkanalysen systematisch verbessern. Für die **Sinnkomponente** bieten sich Werte- und Visionsarbeit an, die existenzielle Fragen nach dem eigenen Beitrag und Lebenszweck adressieren. Im Bereich der **Erfolge** und Zielerreichung unterstützt das Modell die Entwicklung realistischer Zielkaskaden und das Etablieren förderlicher Gewohnheiten. Die **Vitalitätskomponente** erweitert den psychologischen Fokus um körperbezogene Aspekte wie Energiehaushalt, Erholung und gesundheitsfördernde Routinen.

Durch die Nutzung des PERMA-V Modell sowohl als diagnostisches Instrument als auch als Interventionsrahmen entsteht ein kohärenter roter Faden im Coaching-Prozess. Die Integration dieses Modells ermöglicht zudem eine empirisch fundierte Evaluierung des Coaching-Erfolgs anhand messbarer Parameter in den sechs Dimensionen des Wohlbefindens.

Die Förderung des Aufblühens geschieht durch die Schaffung von Raum zur Potentialentfaltung. Menschen blühen auf, wenn sie in Summe mehr positive als negative Emotionen erleben, ihre Stärken einsetzen können und sich als selbstwirksam wahrnehmen. Konstruktiver Umgang mit Erfahrungen, Erfolgen und Feedback sowie die Fähigkeit zur Regulation und Verarbeitung von Belastungen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle.

# PHASEN IM POSITIVE COACHING

## PHASE 1 | KENNENLERNPHASE

Ein Coachingprozess im Rahmen des Positive Coaching durchläuft in der Regel 5 Phasen. Die erste Phase ist dem Beziehungsaufbau und dem gegenseitigen Kennenlernen gewidmet. Darüber hinaus ist hier noch mehr als in den 4 anderen Phasen das Wecken positiver Emotionen von Bedeutung. Das bedeutet für den Coach, dass während des Kennenlernens ganz bewusst positive Emotionen geweckt werden sollen, auch, wenn Coachees mit einer Belastung in die Session kommen. Hierbei können insbesondere Emotionen wie Stolz, Hoffnung, Liebe, Dankbarkeit, Inspiration und Stärken geweckt werden.

Das aktive Zuhören mit wertschätzender Grundhaltung ist hier zentral, welches als eigene Methode (nach Carl Rogers) angewendet werden kann, jedoch eignen sich ebenfalls andere narrative Methoden zur Exploration von Erfolgsgeschichten und Ressourcen. Ebenso bietet sich hier unter anderem die Intervention „Priming positive Emotions“ an. Hierbei werden gezielt Elemente wie Humor, Lachen, das Benennen und Nutzen von Werten sowie Stärken, der Fokus auf vorhandene Ressourcen oder mögliche Lösungsansätze, sowie Fragen nach dem tieferen Sinn eingesetzt. Der Coach achtet im Gespräch stark auf die genannten Themen und paraphrasiert oder wiederholt diese, um sie für den Coachee zu verstärken oder überhaupt erst sichtbar zu machen.

Das Ziel der Kennenlernphase ist es, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee aufzubauen sowie die Werte des Coachees herauszuarbeiten (diese werden in der nächsten Phase benötigt). Darüber hinaus aktiviert die Stärkenfokussierung unmittelbar positive Emotionen und Selbstwirksamkeitserleben beim Coachee. Neurobiologisch betrachtet werden Neuroplastizität und Lernen durch das dadurch entstehende optimistische emotionale Klima gefördert.

## PHASE 2 | ZIELSETZUNG

Die zweite Phase nutzt die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie über selektive Aufmerksamkeit und verbindet sie mit vorhandenen Zielsetzungstheorien. Die neurowissenschaftliche Forschung zeigt, dass durch gezielte Aufmerksamkeitslenkung neuronale Netzwerke gestärkt werden. Die bewusste Fokussierung auf positive Zielzustände aktiviert das Belohnungszentrum im Gehirn, was motivationale Prozesse fördert und die Handlungsbereitschaft beim Coachee steigert.

In jedem Coachingprozess ist es zentral, ein attraktives, erreichbares und positiv formuliertes Ziel zu formulieren. Nur dann ist es möglich, einen Prozess auch an seinem Erfolg messen zu können und somit eine seriöse Dienstleistung zu bieten. Im Positive Coaching geht es darüber hinaus darum, dass das Ziel konkordant ist, d.h. es passt zu den Werten, die der Coachee vertritt. Dies ist insofern zentral, als dass das Ziel vielmehr als ein Meilenstein gesehen wird auf dem Weg zum eigenen Lebenssinn. Das Ziel der Session ist Teil von etwas Größerem und liefert somit mehr Inspiration für den Coachee. Darüber hinaus zeigen Studien, dass das Kennen des eigenen Lebenssinnes Resilienz fördert und Menschen auch durch schwierige Zeiten besser tragen kann.

Als Methode bietet sich hier die Arbeit mit Everest Zielen an. Everest Ziele müssen nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden, sie sollen vielmehr inspirieren und motivieren. Tatsächlich müssen sie am Ende gar nicht erreicht werden, sie stellen vielmehr eine Vision dar, die das aktuelle Ziel in einen größeren Rahmen bringt. Sie sollen Begeisterung wecken, ebenso wie Erstaunen über eigene Wünsche und Fähigkeiten. Sie können auch Ehrfurcht wecken, dadurch entsteht Wachstum.

Folgende Kriterien sollen Everest-Ziele erfüllen:

1. Positive Abweichung: Das Everest Ziel geht weit über das eigentlich und ursprünglich formulierte Ziel hinaus.
2. Eigenwert: Das Ziel muss für sich stehen, es soll nicht wiederum zu einem anderen Ziel führen.
3. Potenzialverwirklichung: Mit dem Ziel werden die eigenen Stärken und Potenziale genutzt.
4. Energetisierung: Das Ziel macht etwas mit dem Coachee, es inspiriert und gibt Tatkraft.
5. Beitrag zu etwas Größerem.

Folgende Schritte gehören zum Erschaffen von Everest Zielen:

1. Formulierung eines positiven Ziels -> Formulieren eine „Hin zu“ Zieles
2. Perspektiverweiterung -> „Wenn das aktuelle Ziel Schritt 1 wäre, wie sieht dann Schritt 10 aus?“ oder „Wenn dieses Ziel Kapitel Ihrer Biografie wäre, wovon handelt dann das letzte Kapitel?“
3. Überprüfung -> Überprüfung anhand der oben genannten Kriterien

Folgende Effekte hat die Arbeit mit Everest-Zielen:

- Identifizieren der tieferliegenden Werte und Motivationen des Klienten
- Entwicklung einer inspirierenden Vision (deutlich über dem aktuell "realistisch" Erscheinenden)
- Verbindung mit den identifizierten Charakterstärken aus Phase 1
- Erarbeitung eines "Möglichkeitsraums" statt sofortiger Einschränkung durch vermeintliche Grenzen
- Unterstützt nachhaltigen Transfer (Phase 5) durch tiefere emotionale Verankerung
- Fördert Mut und Bereitschaft beim Coachee, die Komfortzone zu verlassen

Neben den Everest Zielen gibt es noch weitere mögliche Interventionen (auch dies ist keine abschließende Auflistung) in dieser Phase, die hier jedoch nur kurz erwähnt werden sollen:

- Wunderfrage
- „Future Story“
- Vision Board.

## PHASE 3 | POSITIVE DIAGNOSTIK

---

**„Jeder ist ein Genie! Aber wenn du einen Fisch danach beurteilst, ob er auf einen Baum klettern kann, wird er sein ganzes Leben glauben, dass er dumm ist.“**

*Albert Einstein*

Die inzwischen allgemein bekannte Geschichte des Pinguins an Land und im Wasser eignet sich wunderbar, um einen Grundgedanken des Positiven Coachings zu erklären. Sie handelt davon, dass jedes Wesen, sei es Pinguin oder Mensch, in seinem Element sein muss, um seine besten Eigenschaften und Leistung abrufen zu können, sein volles Potenzial zu nutzen. Ähnlich wie der Pinguin an Land leben viele Menschen an ihren eigentlichen Fähigkeiten und Potenzialen vorbei. Allzu oft passt ihre berufliche und private Lebensgestaltung nicht zu dem, wer sie eigentlich sind und was ihnen liegt. Studien zeigen, dass, je besser Stärken und Gestaltung des Berufs zusammenpassen, desto glücklicher und auch engagierter die Menschen sind. Sie erleben ihre Arbeit sprichwörtlich als Berufung.

Die positive Diagnostik hat zum Ziel, die Stärken und individuellen Charakteristika der Klienten herauszufinden und im nächsten Schritt eine Passung zwischen Potenzialen und Lebensgestaltung zu schaffen.

Der Begriff Diagnostik im Coaching Umfeld ist für den ein oder anderen Coach ungewöhnlich und klingt vielleicht zuerst unpassend, kommt der Begriff doch eigentlich aus der Therapie, von der wir uns als Coaches klar abgrenzen. Auch entsteht implizit der Gedanke der Defizitorientierung, verbinden wir Diagnose doch oft automatisch mit einem Krankheitsbild oder einem „Fehler im System“, der behoben werden soll. Im Positive Coaching soll es jedoch nicht darum gehen, sondern um ziel- und lösungsorientierte Formen der Diagnostik. Die WHO definiert Gesundheit als einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens“<sup>3</sup>. Gesundheit ist also viel mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Genau hier setzt die Positive Diagnostik an.

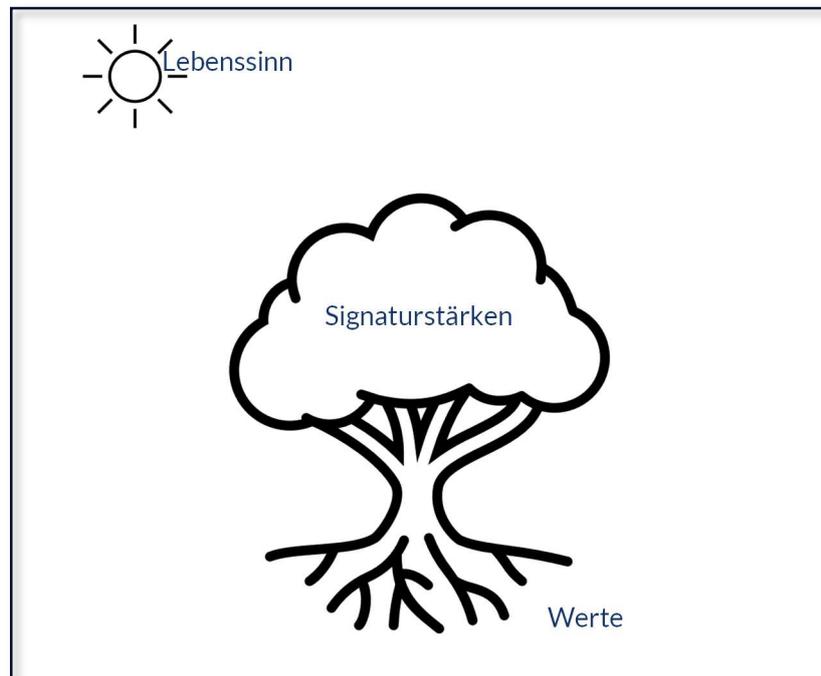
Im Folgenden möchte ich das Berliner Entwicklungsmodell (BEM) vorstellen, welches von Dr. Judith Mangelsdorf und Christin Celebi entwickelt wurde. Nach diesem Modell sind die drei Charakteristika wie in der Abbildung beschrieben zentral:



(Eigene Abbildung)

<sup>3</sup>Verfassung der WHO, Stand 2009

Die Idee des BEM findet sich beispielsweise in der Intervention Stärkenbaum wieder. Im Stärkenbaum werden gemeinsam alle drei Charakteristika gesammelt. Die Visualisierung durch den Coachee verstärkt darüber hinaus die Wirkung der Methode.



(Eigene Abbildung)

Zur besseren Erkennung der Signaturstärken ist es möglich, z.B. den VIA-Test (Values in Action) nach Martin Seligman und Christopher Peterson durchzuführen. Als Alternative bietet sich auf CliftonStrengths an, beide Tests sind online zu absolvieren und können vom Coachee in die Session mitgebracht werden. Selbstverständlich ist es jedoch auch möglich, die Stärken durch Fragetechniken zu erarbeiten. Folgende Fragen können helfen, die Stärken der Coachees zu erkennen:

- Auf welche Leistung der letzten Monate bist du besonders stolz?
- Wenn du dich am Ende eines Arbeitstages richtig energetisiert und erfüllt fühlst, was hast du dann an diesem Tag gemacht? Wie hast du den Tag verbracht?
- Welche Aufgaben würdest du auch ohne Bezahlung immer wieder ausführen?

#### EXKURS: STÄRKENFOKUSSIERUNG

Was mich persönlich an der positiven Psychologie und damit verbunden am Positive Coaching so anspricht, ist der schon mehrfach implizit erwähnte Stärkenfokus. Studien belegen, dass Menschen motivierter, glücklicher und weniger belastet sind, wenn sie sich in ihrer Arbeit mehr auf ihre Stärken als auf ihre Defizite fokussieren können. In der Regel wird die Arbeit zur Verbesserung der eigenen Defizite als belastend, anstrengend und wenig motivierend wahrgenommen, hingegen wird die Arbeit zur Weiterentwicklung der Stärken als erfüllend, motivierend und sinnvoll erachtet. Man fühlt sich energetischer. Selbstverständlich ist es in der Realität sowohl beruflich als auch privat nicht immer möglich, sich ausschließlich auf die Stärken zu fokussieren, jedoch sollte in beiden Bereichen auf ein Gleichgewicht geachtet werden. Genau aus diesem Grund ist die Arbeit im Positive Coaching so bedeutend, ist der Fokus auf Stärkenarbeit doch gerade im beruflichen Kontext noch selten wirklich etabliert.

## PHASE 4 | PROZESSARBEIT

Phase 4 bildet den aktiven Handlungsteil im Positive-Coaching-Prozess, in dem die erlangten Erkenntnisse und identifizierten Stärken in konkrete Handlungen überführt werden. Während in den vorherigen Phasen die Grundlagen geschaffen wurden (Beziehungsaufbau, Zielsetzung, Ressourcenidentifikation), geht es hier um die gezielte Implementierung von Interventionen zur nachhaltigen Verhaltens- und Erlebensänderung.

Ziel der Arbeit mit den Signaturstärken im Coaching ist es, dass der Coachee sich auch im Alltag regelmäßig bezüglich der persönlichen Stärken hinterfragt und Wege findet, wie diese eingesetzt werden können. Unterstützen kann der Coach dies durch Fragen wie

- Wie kannst du deine Stärke [Beispiel] für die besprochene Aufgabe/Herausforderung einsetzen?
- Wie kannst du bei dieser Lösung deine Stärke [Beispiel] nutzt?
- Was verändert sich, wenn du deine Stärke [Beispiel] nutzt?

Wie schon weiter oben angedeutet, ist diese Phase zentral für den nachhaltigen Erfolg des gesamten Coachingprozesses. Aus diesem Grund ist es wichtig, die individuell passenden Interventionen für den jeweiligen Coachee anzuwenden sowie sich die nötige Zeit zu nehmen, sodass diese auch wirken können und dadurch eine signifikante Veränderung für den Coachee entstehen kann. Da es sehr viele unterschiedliche Interventionen gibt, die hier angewendet werden können, werden diese in der Übersicht weiter unten gesammelt aufgeführt.

### *EXKURS: DAUER DER PHASE 4*

Allgemein soll noch erwähnt werden, dass die jeweilige Phase und insbesondere Phase 4, in den allermeisten Fällen nicht in einer Coaching Session abgeschlossen werden können. Die individuelle Dauer dieser Phase ist sehr unterschiedlich, wird jedoch in der Literatur durchgängig zwischen 3 und 12 Wochen angegeben.

Der (zügige) Erfolg ist dabei abhängig von:

- Passgenauigkeit der Interventionen:
  - Abstimmung auf individuelle Stärken und Präferenzen
  - Berücksichtigung des kulturellen und sozialen Kontexts
  - Anpassung an vorhandene Alltagsroutinen des Klienten
- Progressiver Aufbau:
  - Beginn mit niedrigschwelligen, leicht umsetzbaren Interventionen und stufenweise Steigerung von Komplexität und Herausforderungsgrad
  - Fokus auf frühe Erfolgserlebnisse zur Motivationssteigerung
- Kontinuierliches Feedback:
  - Regelmäßige Reflexion der Übungserfahrungen
  - Anpassung der Interventionen basierend auf Rückmeldungen
  - Feiern von Erfolgen und konstruktiver Umgang mit Hindernissen
- Systematische Dokumentation:
  - Führen eines Coaching-Journals oder Übungstagebuchs
  - Tracking von Fortschritten und Herausforderungen
  - Visualisierung von Entwicklungsverläufen

Die Qualität von Prozessschritt 4 entscheidet maßgeblich über den langfristigen Erfolg des gesamten Coaching-Prozesses, da hier die eigentliche Veränderungsarbeit stattfindet und die Grundlage für den späteren Transfer in den Alltag (Phase 5) gelegt wird.

## PHASE 5 | ABSCHLUSS

Am Ende des Coachingprozesses ist es zentral, dass die besprochenen Werte, Stärken und Aktivitäten auch den Weg in die alltägliche Umsetzung des Coachees finden. Je langfristiger die Veränderungen sind, desto größer ist die Herausforderung, diese auch im Alltag umzusetzen. Umso wichtiger ist es, dass der Coach schon im aktiven Coachingprozess den Alltagstransfer mitdenkt und diesem am Ende genügend Raum gibt. Eine Möglichkeit ist es, dass am Ende des Coachings aktiv gemeinsam geplant wird, wann und wie der Coachee das Gelernte umsetzen wird. Dies kann gegebenenfalls auch durch Aufschreiben gefestigt werden. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Coachee sich Zeit nimmt, aktiv zu üben, zum Beispiel indem er sich jeden Abend 3 Dinge aufschreibt, für die er dankbar ist. Auch andere Achtsamkeitsübungen können hier hilfreich sein.

## ÜBERBLICK INTERVENTIONEN IM POSITIVE COACHING

Zusammenfassend eignen sich unter anderen die folgenden Interventionen, eingeteilt in die unterschiedlichen Phasen des Prozesses im Positive Coaching. In der folgenden Sammlung werden nur umfangreiche Interventionen erwähnt, Fragetechniken aus dem systemischen Coaching werden hier nicht extra erwähnt, finden aber natürlich in allen 5 Phasen ihren Platz.

1. Kennenlernphase
  - a. Priming positive Emotions
  - b. Ressourcenvoller Ort
  - c. Kurzfragebogen vom Aufblühen
2. Phase der Zielsetzung
  - a. Everest-Ziele
3. Positive Diagnostik
  - a. Stärken-Baum
  - b. Arbeiten mit den Signatur-Stärken (Ergründen der persönlichen Identität)
  - c. Lebensrad
4. Prozessarbeit
  - a. Everest Ziel inkl. Skala
  - b. Timeline
  - c. Tetralemma
  - d. Einführung eines Dankbarkeitstagebuchs
  - e. Stärkentagebuch
5. Abschlussphase
  - a. „What Went Well“
  - b. 3 Gute Dinge
  - c. Nudging

# KRITIK AM POSITIVE COACHING

Das Konzept des Positive Coaching erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Dennoch gibt es eine Reihe kritischer Stimmen, die wichtige Einwände gegen diesen Ansatz vorbringen. Eine differenzierte Betrachtung dieser Kritikpunkte ist für eine fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung unerlässlich, weshalb ich der Kritik auch in dieser Arbeit Raum geben möchte.

## *ÜBERBETONUNG POSITIVER EMOTIONEN*

Eine zentrale Kritik richtet sich gegen die mögliche Überbetonung positiver Emotionen. Kritiker argumentieren, dass negative Emotionen wie Trauer, Angst oder Wut evolutionär sinnvolle Signale und Anpassungsmechanismen darstellen. Eine einseitige Fokussierung auf das Positive könnte zu einer inadäquaten Verarbeitung schwieriger Lebensereignisse führen und die adaptive Funktion negativer Emotionen unterschätzen. Dieses Vorgehen kann im negativen Fall eine unrealistische Erwartung an die eigene emotionale Verfassung wecken.

## *KULTURELLE EINSEITIGKEIT*

Der Ansatz des Positive Coaching wird häufig für seine kulturelle Einseitigkeit kritisiert. Die Konzepte der Positiven Psychologie entstammen primär dem westlichen, individualistisch geprägten Kulturkreis und betonen Werte wie Selbstoptimierung und persönliches Glück. Diese Perspektive berücksichtigt möglicherweise nicht ausreichend kollektivistische Wertvorstellungen oder kulturspezifische Konzepte von Wohlbefinden und Erfüllung.

## *VERNACHLÄSSIGUNG STRUKTURELLER FAKTOREN*

Kritiker bemängeln zudem, dass Positive Coaching tendenziell strukturelle und systemische Faktoren vernachlässigt, die das Wohlbefinden beeinflussen. Durch die starke Betonung individueller Einstellungen und Verhaltensweisen könnten gesellschaftliche, ökonomische oder politische Einflüsse auf das persönliche Wohlbefinden unterschätzt werden. Dieser Individualisierungstrend könnte unbeabsichtigt zu einer Verantwortungsverschiebung führen, bei der systemische Probleme zu persönlichen Herausforderungen umgedeutet werden.

## *METHODOLOGISCHE BEDENKEN*

Aus wissenschaftlicher Perspektive werden methodologische Einwände gegen einige Konzepte und Interventionen des Positive Coaching erhoben. Kritiker weisen auf die teilweise begrenzte empirische Evidenz für die langfristige Wirksamkeit bestimmter Interventionen hin. Auch die Replizierbarkeit und Übertragbarkeit mancher Forschungsergebnisse wird hinterfragt.

## *KOMMERZIALISIERUNG UND VEREINFACHUNG*

Die zunehmende Kommerzialisierung und Popularisierung des Positive Coaching wird mit besonderer Skepsis betrachtet. Der rasante Aufstieg der "Happiness Industry" hat zu einer Flut von Selbsthilfebüchern, Apps, Online-Kursen und Coaching-Programmen geführt, die schnelle Lösungen und Glücksformeln versprechen. Diese Entwicklung birgt mehrere problematische Aspekte:

Erstens führt die Marktorientierung häufig zu einer Simplifizierung komplexer psychologischer Konzepte. Nuancierte wissenschaftliche Erkenntnisse werden auf eingängige Slogans und standardisierte Techniken reduziert, die der individuellen Lebenssituation und den spezifischen Herausforderungen der Klienten nicht gerecht werden können.

Zweitens wird durch die Vermarktung positiver Interventionen als universelle Werkzeuge zur Steigerung des Wohlbefindens ein unrealistischer Machbarkeitsanspruch suggeriert. Diese implizite Botschaft, dass Glück und Wohlbefinden primär eine Frage der richtigen Technik und ausreichender Selbstoptimierung seien, kann bei ausbleibendem Erfolg zu Selbstvorwürfen und verstärkten Insuffizienzgefühlen führen.

Drittens beobachten Kritiker eine zunehmende Ökonomisierung des Wohlbefindens, bei der positive Emotionen und persönliche Stärken vorrangig im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit für beruflichen Erfolg und Produktivitätssteigerung betrachtet werden und somit ihren Selbstzweck verlieren.

*DIE LÖSUNG: HIN ZU EINEM AUSGEWOGENEN UND REGULIERTEN ANSATZ*

Die genannten Kritikpunkte unterstreichen die Notwendigkeit eines differenzierten und ausgewogenen Ansatzes im Positive Coaching. Ein reflektierter Umgang mit den Konzepten der Positiven Psychologie erfordert die Integration negativer Emotionen als wertvolle Informationsquellen, kulturelle Sensitivität, Berücksichtigung struktureller Faktoren sowie methodische Sorgfalt.

Angesichts der beschriebenen Kommerzialisierungstendenzen erscheint zudem eine stärkere Regulierung des Coaching-Marktes dringend erforderlich. Verbindliche Qualitätsstandards, transparente Zertifizierungssysteme und ethische Richtlinien könnten dazu beitragen, unseriöse Angebote einzudämmen und die Qualität von Positive Coaching zu sichern. Hilfreich wäre eine evidenzbasierte Coaching-Praxis mit klaren Qualifikationsanforderungen und kontinuierlicher Supervision, um den inflationären Gebrauch positiv-psychologischer Interventionen ohne angemessene Ausbildung zu begrenzen.

Ein solcher professionell regulierter Zugang könnte die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Positive Coaching erheblich steigern und gleichzeitig seinen Anwendungsbereich erweitern, ohne dabei in die beschriebenen Fallen der Vereinfachung und Kommerzialisierung zu tappen. Letztlich geht es darum, das wertvolle Potenzial der Positiven Psychologie im Coaching zu nutzen, ohne deren kritische Reflexion und ethische Verankerung zu vernachlässigen.

## FAZIT UND ANWENDUNG DES POSITIVE COACHING IN MEINER COACHING PRAXIS

Die Ausbildung zum Systemischen Coach markiert für mich nicht nur den Abschluss eines Lernprozesses, sondern vielmehr den Beginn eines neuen beruflichen Kapitels. Mein Ziel ist es, die gewonnenen Erkenntnisse mit meiner langjährigen Expertise im Recruiting zu verknüpfen und als selbstständiger Karrierecoach tätig zu werden. Dabei hat mich auch das Konzept des Positive Coaching in seinen Bann gezogen – ein Ansatz, der in Einklang mit meiner Überzeugung steht, dass jeder Mensch auch im beruflichen Kontext sein volles Potenzial entfalten kann.

Diese Überzeugung basiert auf der Idee, dass wahre berufliche Erfüllung dann entsteht, wenn Menschen ihre individuellen Werte und Stärken mit ihren täglichen Aufgaben und Tätigkeiten in Einklang bringen können. In meiner Coaching-Praxis möchte ich daher gezielt Elemente des Positive Coaching integrieren, um die Coachees auf ihrem Weg zu mehr beruflicher Zufriedenheit und Erfolg zu begleiten.

Der Fokus meiner Arbeit wird darauf liegen, Coachees dabei zu unterstützen, zunächst in einen Prozess der Selbstreflexion einzutreten, in dem sie ihre persönlichen Werte identifizieren und artikulieren können. Dieser erste Schritt bildet das Fundament für alle weiteren Erkenntnisse. Darauf aufbauend werden wir gemeinsam ihre individuellen Stärken erforschen und sichtbar machen – jene Qualitäten und Fähigkeiten, die nicht nur Leistung ermöglichen, sondern auch Energie und Freude freisetzen. Ausgestattet mit diesem tieferen Verständnis ihrer selbst können meine Coachees dann den entscheidenden Schritt wagen: die Entdeckung von Tätigkeitsfeldern und beruflichen Wegen, die mit ihren Werten und Stärken resonieren und ihnen ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Erfüllung vermitteln. Die Werkzeuge und Interventionen der Positiven Psychologie bieten hierfür einen wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig praxisorientierten Rahmen.

In dieser Synthese aus systemischem Coaching und Positiver Psychologie sehe ich das größte Potenzial, Menschen zu befähigen, ihre berufliche Identität aktiv zu gestalten und ein Arbeitsleben zu entwickeln, das nicht nur von äußerem Erfolg, sondern vor allem von innerer Zufriedenheit geprägt ist. Meine Vision ist es, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen ihre berufliche Zukunft nicht als Kompromiss, sondern als Ausdruck ihrer individuellen Persönlichkeit gestalten können.

# QUELLEN

## Bücher:

- Dr. Judith Mangelsdorf: „Positive Psychologie im Coaching“, Wiesbaden, Springer, 2020
- Daniela Blickhan: „Positive Psychologie und Coaching“, Paderborn, Junfermann, 2021
- Nico Rose: „Management Coaching und Positive Psychologie“, Freiburg, Haufe, 2021
- Biswas-Diener, R., & Dean, B.: "Positive Psychology Coaching: Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients.", New Jersey, John Wiley & Sons, 2007

## Zeitschriften:

- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009): "Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis." *Journal of Clinical Psychology*
- Passmore, J., & Oades, L. G. (2014): "Positive Psychology Coaching." *The Coaching Psychologist*, 10(1), 33-34

## Online:

- <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/methoden/resilienz-und-coaching>, abgerufen am 15.03.2025
- <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/positives-coaching>, Ausgabe 01/2025, abgerufen am 15.03.2025

## Podcast:

- Podcast "Positive Psychologie im Business": Folge 13 – Interview mit Dr. Judith Mangelsdorf – Wachstum aus Krisen (14.12.2018)