

9. Positive Emotionen und Techniken

Einführung

Dieses Buch basiert darauf, positive Emotionen im Coaching zu verwenden, die sowohl dem Coach wie dem Coachee zu gute kommen, was bedeutet, man muss positive Emotionen kanalisiieren. Wie kann man das machen? In diesem Kapitel wird die Macht positiver Emotionen erörtert, und es werden einige hilfreiche Coaching-Techniken vorgestellt, die positive Gefühle verstärken.

Wenn man ein Buch über Coaching liest oder schreibt oder ein Gespräch mit anderen darüber führt, ist es vielleicht offensichtlich, dass Gefühle, die den Coachee beherrschen, seine Motivation beeinflussen werden. Ein Mensch, der aufgebracht ist oder Angst hat, wird weniger Ressourcen haben, zumindest kurzfristig gesehen, auf die er für eine Veränderung zurückgreifen kann, als jemand, der zuversichtlich und glücklich ist.

Wie mir jedoch aufgefallen ist, übersehen oder ignorieren viele Coaches recht zuverlässig emotionale Signale. Manchmal geschieht dies, weil der Coach sich, wenn Emotionen ausgedrückt werden, unwohl fühlt und einfach rasch weitermachen möchte. Und manchmal ist das so, weil er ein Schlüsselwort, einen Schlüsselsatz oder eine Veränderung in Haltung und Ton nicht bemerkt.

Die defensiveren Coaches und ziemlich viele ManagerInnen, die Coaching ‚machen‘, argumentieren, sie seien keine TherapeutInnen und das Ziel des Coachings sei schließlich, die anstehende Aufgabe in Angriff zu nehmen.

Je mehr ich coache und mit anderen Coaching-KollegInnen zusammenarbeite, desto weniger deutlich kann ich zwischen Coaching und zum Beispiel Beratung oder gewissen Formen der Psychotherapie unterscheiden. Ich habe keine zufriedenstellende Unterscheidung gefunden. Daraus schließe ich, ich kann als Coach nicht einfach starke Emotionen, die meine KlientInn erlebt, übergehen oder ignorieren. Tatsächlich sind Emotionen oft der Schlüssel, Blockierungen zu überwinden und einen Durchbruch im Verstehen zu erreichen, der dann zu einer Handlung führen kann.

Barbara FREDRICKSON (2010) hat eine Theorie entwickelt, die sie ‚erweitern und aufbauen‘ (*broaden and build*) nennt. Diese Theorie basiert auf einer sehr genauen Erforschung von Emotion und ihren Auswirkungen. Was sie im Wesentlichen feststellt, ist folgendes: Wenn ein Mensch positive Emotionen erlebt, zum Beispiel Freude, erweitern sich dadurch seine Möglichkeiten im Denken und Handeln. Das Erleben der positiven Emotion vergrößert also seine Erkenntnis und ermutigt zu neuem, andersartigen und forschenden Denken und Handeln. FREDRICKSON führte randomisierte Kontrolltests durch und stellte fest, dass Menschen, die positive Emotionen erlebten, zunehmende Kreativität zeigten und auf das ‚Gesamtbild‘ fokussierten.

Im Laufe der Zeit verbinden sich die Wirkungen positiver Emotionen und bauen Ressourcen und Fähigkeiten auf, wodurch Ziele besser verwirklicht werden können. Im

Gegensatz dazu haben negative Emotionen die gegenteilige Wirkung; sie schränken Denken und Handeln ein, und die Aufmerksamkeit ist meist auf kurzfristige Überlebenshandlungen gerichtet. Der Coach kann viel tun, diese Muster des ‚Erweiterns und Aufbauens‘ zu unterstützen und negative Denkmuster in Frage zu stellen. Zu den Möglichkeiten, wie der Coach positive Emotionen bei seiner KlientIn unterstützen kann, gehören:

- bemerken, wenn KlientInnen positive Emotionen in Worten, Tonfall oder non-verbaler Kommunikation zeigen, diese würdigen und sie auffordern, an dieser Emotion eine Weile festzuhalten, bevor sie weitermachen;
- den Ausdruck positiver Emotionen noch einmal vor Augen führen oder zusammenfassen, damit sie verstärkt werden;
- Wörter, die keine Gefühle ausdrücken, aber wie Gefühle dargestellt werden, überprüfen. Zum Beispiel, *Coachee*: „Ich habe mich da richtig gut gefühlt.“ *Coach*: „Erzählen Sie ein bisschen mehr darüber, wie gut es sich anfühlte.“
- den Coachee auffordern, positive Augenblicke der Vergangenheit neu zu durchleben und zu erfahren, zum Beispiel als ihnen eine Ressource zur Verfügung stand, die ihnen jetzt fehlt (wie Zuversicht, Ruhe, Mut), und diese Momente nicht nur mit dem Geist in Erinnerung rufen, sondern auch in ihren Gefühlen.

Manchmal erleben KlientInnen sehr negative Emotionen. In diesen Fällen bringt es nichts, einfach zu versuchen, sie in bessere Gefühle hineinzuzwingen (Kopf hoch, Haltung bewahren, die positive Seite sehen, usw.), da sie sich damit meist nur noch schlechter fühlen. In diesen Fällen ist es wichtig, die Gefühle zu akzeptieren. Wenn der Coach sie erst einmal akzeptiert und die KlientInnen selbst sich diese eingestehen, können sie im allgemeinen den nächsten Schritt tun und darüber nachdenken, was als nächstes geschehen soll.

In der Welt der Gestalttherapie gibt es den Begriff der ‚paradoxen Theorie der Veränderung‘. Nach dieser Theorie muss die KlientIn, damit sie eine negative Emotion loslassen und sich weiter bewegen kann, zunächst das Negative vollständig durchleben. Daher habe ich eine Klientin, die sehr aufgebracht war, weil sie eine Arbeitsstelle nicht bekommen hatte, aufgefordert, ihrer Empörung Ausdruck zu verleihen und einige Augenblicke lang Zorn und Wut ganz und gar auszuleben. Nach ein paar Sekunden rötete sich ihr Gesicht und sie vergoss Tränen. So schnell, wie diese kamen, gingen sie auch wieder, sie atmete aus und ließ los. Sie fing sofort an, positivere Emotionen zu erleben und griff auf ihre Ressourcen zurück, um die nächste Herausforderung anzunehmen.

Mit dem autobiographischen Gedächtnis arbeiten

In der klinischen Psychologie lag der Fokus in jüngerer Zeit auf dem Gebiet des autobiographischen Gedächtnisses. Das bedeutet genau das, was es zu sagen scheint – die Erinnerung eines Menschen an vergangene Ereignisse, gute wie schlechte. Nach den Erfahrungen klinischer PsychologInnen ist diese Erinnerung eine eindrucksvolle potentielle Quelle positiver Emotionen. Der Zugang zum autobiographischen Ge-

dächtnis, insbesondere zu spezifischen Episoden, kann es der KlientIn erleichtern, ihre Ressourcen und ihr Wohlbefinden aus der Vergangenheit in die Gegenwart zu transportieren. Die Erinnerung mag unzutreffend sein und wird manchmal im Lichte anderer Ereignisse rekonstruiert, sie ist aber dennoch ein wichtiger Bereich für die positive Arbeit mit verzweifelten Menschen. Es gibt einen nützlichen Wikipedia-Artikel unter: http://en.wikipedia.org/wiki/Autobiographical_memory.

Viele Coaches verwenden Techniken, bei denen die Erinnerungen eines Menschen angesapft werden. In einem Gespräch über Stärken kann der Coach zum Beispiel seine KlientInn ermutigen, sich positive Erinnerungen ins Gedächtnis zurückzurufen und aufs Neue zu durchleben, wie sie in der Vergangenheit ihre Stärken eingesetzt hat. Auch hier kann es sehr hilfreich sein, eine KlientIn einfach dazu zu bringen, positive Emotionen aus der Vergangenheit aufs Neue zu erleben und dann an ihnen im Hier und Jetzt festzuhalten. Je intensiver diese Emotionen neu durchlebt werden, desto leichter ist es für KlientInnen, Zugang zu dem positiven, ressourcenreichen Zustand und zu den Stärken zu erhalten, die diesen Augenblick charakterisierten, und sie daher auch wieder in der Gegenwart greifbar zu haben, um mit ihrer Hilfe die erwünschten Ziele zu erreichen.

Ganz praktisch gesehen, ist es für den Coach wichtig, KlientInnen so lange und so unmittelbar wie möglich in diesem Zustand der Vergangenheit zu halten. Fordert man KlientInnen auf, sich vergangene Ereignisse ins Gedächtnis zurück zu rufen, fangen viele an, *über* sie zu reden. Wie die kognitive Neurowissenschaft jedoch gezeigt hat, wird beim einfachen Reden über vergangene Erlebnisse ein anderer Bereich des Gehirns aktiviert, der nicht dieselbe Eindrücklichkeit besitzt wie das Durchleben der Ereignisse. Das emotionale und physische Nacherleben, das entsteht, wenn man sich eine Episode ins Gedächtnis zurückruft, ist das, was uns unseren Ressourcenreichtum mit aller Macht vor Augen führt (VITTERSØ et al. 2009), im Gegensatz zum bloß intellektuellen Wiedererzählen. Ein Teil der Aufgabe des Coaches besteht also darin, dies KlientInnen deutlich zu machen, sie dann anhand ihrer Worte zu den vergangenen Ereignissen zurückzuführen und sie dort zu halten.

Nach dieser Erfahrung besteht der nächste Schritt darin, die positiven Emotionen mit dem Ziel oder Thema, um das es gerade geht, zu verknüpfen. Einige sinnvolle Fragen hierfür könnten folgendermaßen lauten:

- Was sagt Ihnen das positive Gefühl (benutzen Sie die Worte der KlientIn) darüber, was Sie jetzt sofort tun müssen?
- Wie können Sie dieses (benennen hier Sie das Gefühl) in der jetzigen Situation noch stärker erleben?

Techniken, positive Emotionen aufzubauen

Achtsamkeit

Achtsamkeit ist auch bekannt als ‚im gegenwärtigen Augenblick oder im Hier und Jetzt leben‘ (siehe Kapitel 8). Es ist ein höchst effektiver Weg, um sich von negativen Emo-

tionen zu lösen und sie durch positive zu ersetzen. Es gibt viele Ansätze, aber hier ist eine Übung, die Sie gleich jetzt machen können.

Übung 9.1

Setzen Sie sich auf einen bequemen Stuhl, entspannt, aber aufrecht und im Gleichgewicht, ohne die Arme oder Beine zu kreuzen. Atmen Sie ein paar Mal tief ein und aus. Schließen Sie die Augen. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Füße und achten Sie darauf, wie sie den Boden berühren. Fühlen Sie jeden Teil Ihrer beiden Füße. Jetzt achten Sie darauf, wie Ihr Körper den Stuhl berührt – Ihr Rücken und Ihr Gesäß. Fühlen Sie die Verbindung zum Stuhl und achten Sie auf die Körperteile, die den Stuhl berühren, und auf die, die ihn nicht berühren. Jetzt richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Umgebung. Achten Sie auf Töne, die Sie hören, drinnen oder draußen, hören Sie sie und lassen Sie sie wieder gehen, damit Sie den nächsten Ton hören können und dann den nächsten. Verweilen Sie nicht bei den Tönen, hören Sie einfach hin und lassen Sie sie wieder entschwinden. Achten Sie auf Gefühle, die Sie empfinden – körperliche oder emotionale – vielleicht ein Zwicken oder eine Steifheit, vielleicht Zuneigung oder Frustration. Darauf achten und wieder gehen lassen. Öffnen Sie Ihre Augen und beachten Sie, was Sie sehen. Darauf achten und wieder gehen lassen. Sehen Sie sich um und richten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf was immer Ihnen auffällt. Lassen Sie los und bewegen Sie sich weiter.

In dieser kurzen Übung habe ich die Sinne dazu benutzt, die Aufmerksamkeit einer Person auf die Gegenwart gerichtet zu halten und nicht in der Vergangenheit zu verweilen. Es ist tatsächlich unmöglich, zwei Gedanken oder Gefühle gleichzeitig zu haben, und darum ist diese Übung ausgezeichnet geeignet, einen Teufelskreis aus Sorge oder Grübeln über die Vergangenheit oder Zukunft aufrecht zu erhalten.

Genießen

Genießen ist die Fähigkeit, sich Zeit zu nehmen, um sich an den kleinen Freuden des Lebens zu ergötzen, wie zum Beispiel an einem warmen und sonnigen Tag oder einer schönen Tafel Schokolade. Dies ist für das menschliche Wohlbefinden erwiesenermaßen wichtig. Die neuere Forschung hat gezeigt, dass die Verfügbarkeit über Reichtümer oder auch nur der Wunsch nach Reichtum, um ‚besondere‘ Dinge zu erleben wie etwa einen Luxusurlaub, tatsächlich unsere Fähigkeit zu genießen, beeinträchtigt (QUOIDBACH et al. 2010).

Gleichzeitig ist die Fähigkeit zu genießen eine verlässliche Vorhersage für Glück. Da viele unserer Coaching-KlientInnen ihr Leben in ständiger Hast verbringen, kommen sie höchstwahrscheinlich nicht ausgiebig oder häufig dazu zu genießen. Daher kann der Coach KlientInnen helfen, indem er von Zeit zu Zeit ihr Tempo drosselt, damit sie die guten Dinge wahrnehmen oder den Fortschritt auch sehen, wenn er gemacht ist. Ein Beispiel hierfür findet man, wenn man sich zu Beginn eines zweiten oder späteren Treffens mit der KlientIn auf den neuesten Stand bringt. Ich stelle häufig fest, dass

die KlientInnen erzählen, was sie gemacht haben, als sei ich der Lehrer, der Multiple-Choice-Fragen zensiert: schnell und ohne sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen. An diesem Punkt bringe ich sie oft dazu, bei dem zu verweilen, was sie gemacht haben, und auf das zu achten, was sie erreicht haben. Ich frage auch gern: „Also, was haben Sie daraus gelernt?“, denn schon diese Frage ist eine Aufforderung, zumindest ein wenig zu genießen. Gelegentlich bitte ich einen Coachee zuzustimmen, sich wenigstens ein bisschen Zeit zu nehmen und nach einem wichtigen Gespräch oder einem Meeting einfach zu ‚sein‘.

Güte

Nicht ohne Grund erscheint die Goldene Regel, man solle andere so behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte, in jeder Weltreligion. FREDRICKSON (2010), die dies als ‚Güte‘ bezeichnet, hat deutlich gemacht, wie sehr sich das Erleben positiver Emotionen bei der Person verstärkt, die sich anderen gegenüber als gütig erweist. Vermutlich geschieht das auch bei der EmpfängerIn. Warum sonst arbeiten so viele Menschen für alle möglichen Wohltätigkeitsorganisationen oder als SporttrainerIn jedes Wochenende auf dem Sportplatz der Gemeinde?

Als Coach tut man daher gut daran, KlientInnen zu ermuntern, Möglichkeiten zu finden, wie sie anderen etwas geben können. Ich habe Menschen erlebt, die aus tiefen Tälern ihres Lebens aufgetaucht sind, indem sie sich in Aktivitäten gestürzt haben, bei denen sie großzügig zum Wohlbefinden anderer beigetragen haben.

Nach draußen gehen

Nach einer interessanten Forschungsarbeit über die Auswirkungen von Wetter auf die positiven Gefühle (KELLER et al. 2005) steigert gutes Wetter bei Menschen tatsächlich das Erleben positiver Emotionen – aber nur, wenn sie nach draußen gehen! Wenn es also ein schöner Tag ist, sehen Sie zu, dass ihre KlientInnen nach draußen gehen, und sie werden positiver über ihre Aufgaben denken. Anscheinend steigert sich auf diese Weise sogar die Intelligenz. Das also sollte unseren Führungspersonen etwas zum Nachdenken geben, wenn sie Meetings leiten oder ein Gespräch mit einer Person führen. Nach meiner Erfahrung hilft es einem Coachee tatsächlich, Zugang zu den eigenen Ressourcen zu bekommen und anders und ressourcenreicher zu denken, wenn man mit ihm spazieren geht. Wenn ich Coaching-Trainees bitte, das während eines Kurses auszuprobieren und einen Spaziergang zu unternehmen, sehen sie erst überrascht aus, kommen dann aber voller Energie und lächelnd zurück⁹.

Menschen treffen

Die meisten dieser Ansätze sind miteinander verbunden. Wie FREDRICKSON (2010) festgestellt hat, führt es bei Menschen fast immer zu stärkeren sozialen Kontakten mit anderen, wenn sie eine größere positive Einstellung erleben. Und Menschen erleben ebenfalls eine größere positive Einstellung, wenn sie mit anderen zusammen sind. Das ist durchaus nicht auf extrovertierte Persönlichkeiten beschränkt – mehr oder weniger alle, die sich auf andere einlassen, erleben eine positive Einstellung. Auch

⁹ Anm. z. dtsc Ausgabe: Daniel Meier (2010²) beschreibt einen „Lösungsspaziergang“ – wo er mit einer Coachee das Coaching im Rahmen eines Spaziergangs durchführte

hier kann der Coach ein großartiges Hilfsmittel für positive Emotionen sein, indem er einfach da ist, und KlientInnen dazu ermuntert, daran zu arbeiten, mehr und mehr positive Beziehungen aufzubauen.

Sich ganz und gar für etwas engagieren

Mir ist aufgefallen, dass in schwierigen Lebenszeiten, sagen wir bei der Arbeit, viele Menschen auch in anderen Bereichen ihres Lebens Zeichen von Stress erkennen lassen. Sie fangen vielleicht an, mehr zu trinken oder zu essen. Das führt manchmal sogar dazu, dass sie sich von FreundInnen oder PartnerInnen trennen, die früher für sie wichtig waren (wenngleich dies auch nicht notwendigerweise bewusst geschieht). Manchmal werden sie unfit, fangen an, schlecht zu schlafen, und sagen, alles, wozu sie noch fähig seien, wäre vor dem Fernsehapparat ‚zusammenzusacken‘. Sie sind ausgelaugt und lustlos, sogar depressiv. Was diese KlientInnen brauchen, nennt FREDRICKSON (2010) ‚Ablenkungen‘ – die beste Art der Ablenkung ist die, die dich vollständig in Beschlag nimmt und dir keinen Raum lässt, über andere Dinge wie deine Probleme bei der Arbeit nachzudenken. Als ich vor einer Weile ein Interesse aus meiner Studentenzeit an Kampfsportarten wieder zum Leben erweckte, insbesondere Taekwondo, gab mir das Raum, mich körperlich und psychisch wieder ‚aufzuladen‘. Mit 54 war ich 20 Jahre älter als die anderen in der Klasse, aber ich habe mich langsam die Ränge hochgearbeitet. Es hat mir großen Auftrieb gegeben und tut es auch weiterhin. Die Forschungsarbeiten von SELIGMAN, LINLEY und anderen legen nahe, dass wirkliche Stärken uns Energie geben und uns schnell zur Verfügung stehen. Das sind die besten Orte, wo wir uns nach guten ‚Ablenkungen‘ umsehen sollten. Heutzutage frage ich meine KlientInnen häufig, was ihnen Spaß macht oder sie in Begeisterung versetzt: manchmal sind sie übertrieben bescheiden oder antworten ganz verlegen, aber wir finden immer irgendetwas, was sie zur Ruhe bringt oder woraus sie wieder Energie schöpfen können – sei es Schreiben, Musizieren, Zeichnen, Laufen oder Bergwandern. In seinem Artikel ‚Manage your energy not your time‘ (manage deine Energie, nicht deine Zeit) bestätigt Tony SCHWARTZ (2007), wie es Menschen helfen kann, mit belastenden Arbeitsplänen und schwierigen Zeiten fertig zu werden, wenn sie etwas finden, wo sie aktiv sein können und was ihnen Spaß macht.

Meditieren oder beten

Meditation und Gebet sind schon oft als Praktiken vorgeschlagen worden, die dazu beitragen können, körperliches und psychisches Wohlbefinden zu steigern. SELIGMAN (2003) stellt fest, praktizierter Glaube ist verknüpft mit größerem Glück. FREDRICKSON (2010) untersuchte die Auswirkung von regelmäßiger Meditation auf positive Emotionen und damit auf Resilienz. Nach ihren Ergebnissen führt regelmäßiges Meditieren tatsächlich zu stärkeren täglichen Erlebnissen positiver Emotionen, und diese wiederum schufen größere Achtsamkeit, ein stärkeres Gefühl für Ziele, soziale Unterstützung und weniger Krankheit. Darüber hinaus fand sie eine geringere Wahrscheinlichkeit für Depression und gesteigerte Zufriedenheit mit dem Leben. Diese Forschungsergebnisse verlangten auch von den untersuchten Personen ein hohes Maß an Engagement, was sie nicht immer leicht fanden, aber die Ergebnisse sind eindrucksvoll. Durch die Anleitung seiner Coachees zum Meditieren kann der Coach von einer großartigen Möglichkeit Gebrauch machen, ihren Ressourcenreichtum auszubauen.

Zusammenfassung

Bis vor einigen Jahrzehnten war die Wichtigkeit von Emotionen für Unternehmen und das Management noch weitgehend unbekannt. Es ist immer noch schwierig, mit Führungspersonen darüber zu reden, die einer operativen Einstellung anhängen. Selbst Coaches, die sich der Emotionen der Menschen, mit denen sie zu tun haben, eher bewusst sind, unterschätzen oft die Wichtigkeit dieser Emotionen, die sowohl als Blockade wie als Energiequelle für Wachstum und Veränderung wirken können. Viele Coaches bemerken in der Tat negative Emotionen und erkunden Blockierungen, um ihre KlientInnen zu verändern. Im Lichte all dieser Forschungsarbeiten über Emotionen können sie nun mehr die positiven Emotionen nutzen, um ihren KlientInnen zu helfen, Zugang zu größeren persönlichen Ressourcen zu gewinnen.

Wichtig ist, sich ganz klar darüber zu sein, dass im Coaching das Ansprechen von Emotionen kein Selbstzweck ist, sondern seinen Wert daraus ableitet, dass es für einen Menschen und für eine Organisation nützliche Leistungen hervorbringt. Wie FREDRICKSON und andere gezeigt haben, kann das Hervorrufen positiver Emotionen zu individuellem Wachsen, besserer Gesundheit und größerer Leistung führen. Es kann in Zeiten von Druck und Rückschlägen die persönlichen Bewältigungsressourcen vergrößern und damit auch die Resilienz – die Fähigkeit, mit Schwierigkeiten fertig zu werden und sich wieder zu erholen. SEKERKA und FREDRICKSON (2010) führen dies noch weiter und zeigen, wie das Entwickeln von positiven Emotionen Vorteile auf der sozialen (und damit unternehmerischen) Ebene hervorbringt, wie zum Beispiel positivere Reaktionen auf andere und größere Hilfsbereitschaft für andere. Sie behaupten, da positive Emotionen die individuelle Einstellung erweitern, tragen sie dazu bei, eine positivere Sichtweise des Arbeitsumfeldes zu schaffen und Beziehungsstärken zu vergrößern. Dadurch arbeiten Menschen erwiesenermaßen produktiver zusammen, zum Beispiel in Projektteams und selbstgeschaffenen Koalitionen.

Wenn also positive Emotionen im ganzen Unternehmen wachsen und sich ausweiten, können sie zu einer transformativen Veränderung führen. Sie bieten einen bedeutsamen Ansatzpunkt für geplante organisatorische Weiterentwicklungen bzw. Veränderungen und können infolgedessen Teil einer expliziten Agenda für das Coaching darstellen.

10. Positive Themen und Coaching

Einführung

In diesem Kapitel fasse ich die Kernthemen der Positiven Psychologie zusammen, so wie ich sie in ihrem Bezug zum Coaching sehe: (1) Sinn; (2) Hilflosigkeit und Optimismus; (3) Flow und (4) Glück.

Sinn

Sinn¹⁰ ist sicherlich nicht nur in der Positiven Psychologie von Interesse. Er ist in vielen Bereichen der Psychotherapie äußerst wichtig, aber in der Positiven Psychologie gibt es regelmäßig Konferenzen zum Thema Sinn.

Paul WONG ist ein Psychotherapeut, der mit der Positiven Psychologie und der Logotherapie daran gearbeitet hat, eine ‚Sinn-Therapie‘ zu entwickeln. Viktor FRANKL, der Begründer der Logotherapie, war während des Zweiten Weltkrieges in Auschwitz gefangen und beobachtete, dass einige Menschen dort besser mit der Situation fertig wurden und überlebten als andere. Nach einer Weile konnte er vorhersagen, wer früh sterben und wer überleben würde. Das Hauptunterscheidungsmerkmal bestand in dem Sinn, den sie Ereignissen zuschrieben und den Entscheidungen, die sie trafen. Was immer die Wärter ihm nahmen, Essen, Kleidung, geliebte Menschen, ihm war bewusst, ihm blieb immer noch die Fähigkeit, seine Reaktionen auf diese Wärter zu bestimmen. So konnte er selbst angesichts der furchtbaren äußeren Umstände den Sinn für sich selbst bestimmen.

Paul WONG (2010) entwickelte dies weiter und nach seiner Theorie hat das Tempo der Veränderungen im heutigen Leben zur Folge, dass unser Verständnis dessen, was mit uns und um uns herum geschieht, nicht mehr ausreicht, um mit den Geschehnissen fertig zu werden oder sie zu erklären, und deswegen verlieren die Menschen das Gefühl der Sinnhaftigkeit. Ein Beispiel wäre, wenn eine Person viele Jahre lang in einer recht stabilen Organisation gearbeitet hat, in der es explizite und implizite Regeln über Verhalten und Beziehungen gibt. Es existiert also eine feststehende Sinngebung. Dann kommt es zu umwälzenden Veränderungen – vielleicht wird das Unternehmen verkauft oder grundlegend neu organisiert. Die alte Sinngebung kann mit den neuen (oder scheinbar neuen) Regeln und Beziehungsmustern nicht fertig werden.

Sehr häufig mühen KlientInnen sich damit ab, einen Sinn in den veränderten Umständen, denen sie begegnen, zu finden. In solchen Fällen ist es für den Coach hilfreich, auf die Sinngebung der KlientInnen zu fokussieren und zu prüfen, wie nützlich diese noch ist.

¹⁰ Anm. d. Übers.: Wir haben uns dazu entschlossen, den Begriff *meaning* mit Sinn zu übersetzen, der immer auch das Wort Bedeutung mit einschließt

Paul WONG (2010) zeigt zwei verschiedene Arten von Sinn, mit denen wir es zu tun haben können:

1. *Kognitiver Sinn*: hier geht es darum, wie eine KlientIn dem, was sie macht und dem, was um sie herum geschieht, einen Sinn verleiht. Für den Coach bedeutet dies, herauszufinden, welchen Sinn eine Klientin möglicherweise darin sieht, wenn sie beispielsweise ihre Arbeit verloren hat. Seine Aufgabe wird dann die sein, ihr zu helfen, nützlichere Bedeutungen zu entdecken. Wenn einige KlientInnen zum Beispiel schlechte Nachrichten über ihre Arbeit erhalten, ist der ‚Sinn‘ dessen, also die Bedeutung für sie, was ihnen als erstes durch den Kopf geht, oft dramatisch: ‚Das ist das Ende‘ oder ‚Ich gehöre zum alten Eisen‘. Das nützt nichts und wird in ihnen tiefgreifende negative Emotionen auslösen. In dem der Coach ihnen hilft, diese explizit zu machen, hat er sie bereits darin unterstützt, einen Prozess der Neu-Evaluierung dessen zu initiieren, was für sie Sinn macht, und schafft so einen mentalen Raum bzw. eine Perspektive.
2. *Existenzieller Sinn*: diese Ebene betrifft den umfassenden Sinn, den eine Person ihrem Leben und den darin enthaltenen und verbundenen Zielen gibt. WONG sagt, KlientInnen können auf ‚fehlgeleitete‘ Ziele fokussieren und brauchen Hilfe, den ‚wahren Sinn und Zweck‘ ihres Lebens zu entdecken. Coaches begegnen sehr häufig KlientInnen, die mit dem, was sie tun, sehr erfolgreich sind, denen aber gleichzeitig der Sinn dafür abhanden gekommen ist, wohin ihr Leben überhaupt führen soll. Diese größere Frage taucht oft auf, wenn KlientInnen sich an einer wichtigen Kreuzung in ihrem Leben befinden, zum Beispiel wenn sie arbeitslos werden oder sich bewusst werden, dass sie eine Veränderung ihres Lebensstils wünschen.

Hilflosigkeit und Optimismus

In den 1970er Jahren identifizierten Martin SELIGMAN (1996) und andere ein Phänomen, das als ‚erlernte Hilflosigkeit‘ bekannt wurde. Sie stellten folgendes fest: Wenn Menschen negative, von außen gesteuerte Situationen erleben, hören etwa zwei Drittel von ihnen nach kurzer Zeit auf, es weiter zu versuchen. Später, selbst wenn diese Einflussnahme aufhörte, dachten und handelten sie weiter hilflos. Als SELIGMAN sich diese Menschentypen ansah, die eher aufgaben, entdeckte er das, was er die unterschiedlichen ‚Erklärungsstile‘ nannte, das heißt unterschiedliche Arten, Ereignisse, in die sie einbezogen waren, zu interpretieren und ihnen Sinn zu geben. Diejenigen, die hilflos wurden, fokussierten im Allgemeinen auf den externen und permanenten Charakter dieser Ereignisse. Ein klassisches Beispiel, das allen Coaches vertraut ist, ist die Person, die mit einer Idee konfrontiert wird, aber antwortet: „Das könnte man hier niemals durchkriegen!“ – ihre Erklärung für Nicht-Handeln besteht darin, dass externe Kräfte dem Handeln immer im Wege stehen. Dieser Erklärungsstil ist typisch für Menschen, die unter Depressionen leiden, aber auch viele Coaching-KlientInnen zeigen ihn zumindest teilweise. SELIGMAN sagt, dass erlernte Hilflosigkeit daher der tiefere Grund für Niederlagen und Versagen sind.

Es ist für unsere KlientInnen durchaus üblich, Themen anzusprechen, die mit Versagen zu tun haben. Sie haben es vielleicht nicht geschafft, einen bestimmten Job zu bekommen oder sehen sich außerstande, KollegInnen so gut zu beeinflussen, wie es notwendig wäre, oder sie haben sich wieder einmal für zwei wichtige Meetings zum selben Zeitpunkt verpflichtet. Aber das wirkliche Versagen, mit dem SELIGMAN sich befasst, ist die negative und alles durchdringende Interpretation dieser Vorfälle, nämlich diese Vorkommnisse als Anzeichen permanenter Unfähigkeit, Dummheit oder Inkompetenz zu deuten.

Später interessierte SELIGMAN sich dafür, Menschen zu erforschen, denen es gut geht – zum Beispiel OptimistInnen – und schrieb ein Buch mit dem Titel *Learned Optimism* (2006) (Erlerner Optimismus), in dem er zeigte, wie es möglich wird, sich von Gedanken der Hilflosigkeit zu befreien und tatsächlich seinen Optimismus zu entwickeln. Wie viele andere ForscherInnen zeigt er, wie viel gewonnen werden kann, wenn man lernt, optimistisch zu sein – zum Beispiel stabilere Gesundheit und ein längeres Leben. Es ist wirklich nicht allzu schwer anzufangen, Optimismus zu lernen, und ein Coach könnte genau die richtige Person sein, die die aufkeimende OptimistIn unterstützt.

Viel von SELIGMANS Arbeit hat in die Hauptströmungen von Therapie und Coaching Einlass gefunden, aber einige seiner nützlichen Techniken sind sehr gut im Coaching einzusetzen, z. B. die folgende Technik: *eine Aussage in Frage stellen* [disputieren]: Man lernt, eine negative Annahme zu beachten und sich geistig mit ihr auseinanderzusetzen. Das trifft u. A. auf das Überprüfen von Tatsachen zu – wie weit beruht die Überzeugung wirklich auf Fakten? Wenn eine KlientIn zum Beispiel Wörter benutzt wie ‚immer‘ oder ‚niemals‘, ist das eine Aussage, die man gut in Frage stellen kann: ‚Immer?‘ Ein anderer nützlicher Ansatz ist, nach alternativen Erklärungen zu suchen: ‚Was könnte hier sonst noch geschehen?‘ ‚Welche alternative Erklärung könnte es geben?‘ Ein dritter Weg, etwas in Frage zu stellen, liegt darin zu überprüfen, wie nützlich eine Erklärung für die KlientIn ist. „Wie nützlich ist es für Sie zu glauben, nichts würde jemals erlaubt werden?“ Diese Frage erweist sich als sinnvoll, um das, was als Tatsache angesehen wird, nicht mehr so stark in den Vordergrund zu stellen, um anzufangen, über alternative Bedeutungen nachzudenken.

Beispiel 10.1

Ich coachte eine Direktorin eines Unternehmens. Ihr war von ihrem Chef, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, mitgeteilt worden, dass eine Neuorganisation bevorstand und sie eine neue Aufgabe bekommen würde. Ihr Chef erzählte ihr jedoch nicht, was für eine Aufgabe das war, damit sie sich in der Zwischenzeit weiter auf ihren gegenwärtigen Job konzentrieren sollte. Wir hätten uns auf ein langes Gespräch darüber einlassen können, wie angeblich unfair dies von diesem Chef war, aber ich stellte die Frage: „Was, glauben Sie, ist da los?“ Sie sagte, sie sei überzeugt, der Chef traue ihr nicht und sei darauf aus, sie seitlich zu versetzen oder loszuwerden. Ich fragte sie, welche anderen Bedeutungen sie den Ereignissen geben könnte. Ich stellte ihre Behauptung in Frage und erkundigte mich,

welche Belege sie dafür habe, dass ihr Chef diese Gedanken hegte, und sie gab zu, es gäbe keine und es sei im Grunde höchst unwahrscheinlich, dass man sie gehen lassen würde. Ich forderte sie dann auf, sich alternative Bedeutungen für das, was da vor sich ging, zu überlegen. Am Ende hatte sie das Gefühl, ihr Chef habe vermutlich mehrere Optionen und noch nicht entschieden, was geschehen sollte. Damit ging es ihr viel besser, und sie war in der Lage, ihre Sorgen abzuschütteln.

Erwiesenermaßen reduziert Optimismus die Neigung eines Menschen zur Depression und hilft ihm, sich nach depressiven Phasen schneller wieder aufzurichten. Depression kann in diesem Fall eine schwere klinische Depression bedeuten, aber auch die üblichere Depression, die viele von uns von Zeit zu Zeit erleben. Es ist diese letztere, der der Coach mit größerer Wahrscheinlichkeit bei KlientInnen begegnet, und bei ihnen kann der Einsatz dieser Techniken sehr sinnvoll sein.

Eine Technik von SELIGMAN, die ich viele KlientInnen, FreundInnen und Familien gelehrt habe, ist eine Übung in Dankbarkeit (siehe Kapitel 1). Die Idee ist, sich eine Woche lang am Ende jeden Tages ein paar Minuten Zeit zu nehmen, um drei Dinge zu benennen, für die man dankbar ist. Dies ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, jemanden dazu zu bringen, über gute statt über schlechte Dinge nachzudenken. Man kann ihnen auch dabei helfen, diese drei Dinge nicht zu verderben, indem sie diese gegen negative Dinge „aufrechnen“, denn sie sollen Dinge nennen, für die sie wirklich dankbar sind. Diese Technik der Dankbarkeit hat sich als Hilfe erwiesen, um die Neigung zu Depressionen bei einem Menschen zu reduzieren.

Jenny ROGERS hat eine Liste von sechs Prinzipien für das Coaching erstellt. Das erste auf dieser Liste besagt: „die KlientIn hat Ressourcen (oder ist einfallsreich)“. Das ist weniger als Tatsachenaussage gedacht, sondern vielmehr als Prinzip formuliert, an das der Coach sich halten sollte. Es ist also für den Coach wichtig, den Optimismus und die Überzeugung zu haben, dass seine KlientInnen irgendwo in ihrem Innersten die Fähigkeit haben, herauszufinden, was sie wollen, und Wege zu finden, wie sie das erreichen können. Und es ist dann auch die Aufgabe des Coaches, die KlientInnen in diesem ressourcenreichen Zustand zu halten. Optimismus und Verständnis für Optimismus sind daher an dieser Stelle besonders nützlich. Die gute Nachricht ist, Optimismus in der Form, in der ich ihn hier beschreibe, ist sehr gründlich erforscht, sein Nutzen gut untersucht worden. Er ist kein idealisierter Zustand der Selbsttäuschung, sondern eine Haltung, die Menschen erlernen können und von der sie profitieren. Vor allem hat Optimismus sich für sie als Hilfe erwiesen, um sich mit mehr Einfallsreichtum Ziele zu setzen und aktiv an ihnen zu arbeiten.

Ein Wort der Warnung: Bei Optimismus, so wie SELIGMAN und andere ihn erforscht haben, geht es nicht darum, so zu tun, als sei alles wunderbar, wenn dies eindeutig nicht der Fall ist, auch nicht darum, um jeden Preis optimistisch zu bleiben. Wie er vielmehr gezeigt hat, haben PessimistInnen in Wirklichkeit eine genauere Erinnerung an Geschehnisse. Und es ist wichtig, Optimismus nicht vorzutäuschen, wenn eine KlientIn

zum Beispiel vor einem gewissen Risiko oder vor Unsicherheiten steht oder wenn sie in der Tat nur eine geringe Chance hat, etwas zu erreichen. Auch hier kann die Rolle des Coaches sehr nützlich sein, wenn er den *Advocatus Diaboli* spielt und ‚sabotierende‘ Fragen stellt wie: „Wie könnten Sie sich selbst am Erfolg hindern?“¹¹

Flow

Während des USA-Tennis-Championats 2010 schlug Roger FEDERER einen der erstaunlichsten Bälle, die man je auf einem Tennisplatz gesehen hat. Er stand mit dem Rücken zum Netz, etwa fünf Meter außerhalb des Spielfeldes und schlug den Ball durch seine Beine hindurch zurück. Er landete perfekt und sein Gegner stand voller Ehrfurcht bewegungslos da. Später war FEDERER nicht in der Lage zu beschreiben, wie er das gemacht hatte.

Dies ist ein großartiges Beispiel für das, was unter dem Wort ‚Flow‘ bekannt wurde – ein (Geistes-) Zustand, bei dem eine Person völlig in dem aufgeht, was sie macht und dennoch Leistung auf höchstem Niveau vollbringt. Mihaly CSIKSzentMIHALYI hat diesen Zustand über 30 Jahre lang erforscht, und er ist einer der Begründer der Positiven Psychologie. Flow ist im Sport bekannt als ‚*being in the zone*‘ (d. h. im Zustand völliger Fokussierung), im spirituellen Bereich wird es in Verbindung mit Achtsamkeit gesehen. In den meisten Bereichen des menschlichen Lebens steht es für den Zustand, in dem Menschen sich befinden, wenn sie am meisten leisten.

Wenn Sie wissen möchten, welches Ihre eigenen Momente des Flows sind, denken Sie über die folgenden Fragen nach (aus SELIGMAN 2003):

- Wann steht für Sie die Zeit still?
- Wann machen Sie etwas, von dem Sie möchten, dass es nie aufhört?

Ich erinnere mich, wie ich das letzte Harry-Potter-Buch las, Stunde um Stunde, und hoffte, ich würde nie zum Ende kommen. Ich erinnere mich auch, wie ich für eine lange Schwimmstrecke für eine Wohltätigkeitsveranstaltung trainierte, mehrere Monate lang, und mich in meinen mittleren Jahren immer weiter an meine Grenzen brachte, weiter als ich es je als Jugendlicher gemacht hatte, erschöpft, aber äußerst glücklich. Das waren Zeiten des Flows für mich, Zeiten, die mich mit einer Zufriedenheit erfüllten, wie es Fernsehen oder ein exzenter Wein niemals schaffen würden.

Genau aus diesem Grund ist das, was wir im Flow erleben, wichtig. SELIGMAN unterscheidet Erfüllung von Genuss. Erfüllung erleben wir, wenn Dinge uns vollständig in Anspruch nehmen, wobei das Bewusstsein oft aufgehoben ist. Genüsse sind Dinge, die eine unmittelbare und vorübergehende Emotion hervorrufen. Es ist die Erfüllung, die sich stärker auf uns auswirkt und zu unserem Glück beiträgt.

¹¹ Anm. z. dtsh. Ausgabe: Diese Art Fragen sind im lösungsorientierten Bereich als ‚Verschlimmerungsfragen‘ bekannt

Nach CSEKSZENTMIHALYI wird Flow in vielen verschiedenen Bereichen menschlichen Strebens erlebt, z.B. Sport, Musik, Lesen, Tanz, Wohltätigkeitsarbeit, gesellschaftliche Zusammenkünfte. Flow ist charakterisiert durch eine Reihe spezifischer Faktoren:

- Ziele sind klar: die Person weiß genau, was sie macht.
- Die Person erhält unmittelbares Feedback zu dem, was sie macht: sie empfindet im selben Augenblick, wie gut sie etwas macht.
- Sie erlebt eine optimale Ausgewogenheit zwischen Herausforderung und Können: das ist wichtig – es ist weder zu wenig noch zu viel Anstrengung erforderlich.
- Sie konzentriert sich völlig auf das, was sie macht: sie versucht kein Multi-Tasking.
- Sie befindet sich ganz und gar in der Gegenwart, und äußere Sorgen, Pläne und dergleichen gibt es nicht: sie denkt nicht an die Arbeit von morgen oder die Fahrt nach Hause.
- Sie sorgt sich nicht um Versagen: sie erlebt keinerlei Druck, etwas leisten zu müssen.
- Sie ist sich nicht ihrer selbst bewusst: sie ist völlig in dem gefangen, was sie macht und betrachtet nicht sich selbst.
- Die Zeit verzerrt sich: die Person verliert sich selbst, zum Beispiel in stundenlangem Schreiben, und ist sich nicht bewusst, wie die Zeit vergangen ist oder dass eine Handlung von einer Sekunde sich wie Stunden anfühlen kann.
- Die Aktivität wird zum Selbstzweck: die Freude liegt im Tun an sich, es gibt keine Belohnung von außen, und es ist kein Ende in Sicht.

CSEKSZENTMIHALYI hat festgestellt, dass Teenager, die berichteten, sie würden mehr Zeit im „Flow“ verbringen, das heißt mit erfüllenden Tätigkeiten wie Hobbies, Sport und Hausaufgaben machen, im späteren Leben signifikant mehr Selbstachtung besaßen, bessere soziale Beziehungen und erfolgreichere Karrieren hatten als diejenigen, die ihre Zeit mit genussvollen Tätigkeiten verbrachten wie Herumhängen in Einkaufszentren oder Fernsehen. Er bezeichnet Flow als das Schaffen von psychologischem Kapital für die Zukunft.

Flow ist für Coaching wichtig, da es eine gute Möglichkeit ist, sich auf die Ressourcen der KlientInnen einzustellen und sie zu vergrößern (ihr psychologisches Kapital) und diese auch während der Sitzung gegenwärtig zu halten.

Wir können zum Flow im Coaching beitragen, indem wir die richtigen Räumlichkeiten benutzen, Ablenkungen vermeiden, klare Ziel setzen, Herausforderungen anbieten, aber nicht im Übermaß, und indem wir als Coaches ganz und gar präsent sind und unnötiges analytisches Denken vermeiden.

Wir können Coachees helfen, Zugang zu ihren Ressourcen zu bekommen, indem wir sie auffordern, an Zeiten zu denken, als sie im Flow waren und beste Leistungen erbrachten, und sie dann aus diesen Beispielen lernen lassen, wie sie aktuelle Probleme angehen können. Hier ist es für sie wichtig, aus diesen positiven Erfahrungen heraus zu sprechen und nicht intellektuell über diese Erfahrungen zu sprechen. Der

Coach trägt dazu bei, indem er Fragen oder Bitten im Präsens formuliert: „Da Sie sich jetzt wieder in diesem Augenblick befinden, sagen Sie mir, was Ihnen auffällt – was sehen oder hören oder fühlen Sie?“

Der Coach kann auch Elemente der Flow-Forschung auf aktuelle Probleme anwenden, denen KlientInnen sich stellen müssen. Zum Beispiel übt ein Klient vielleicht übermäßigen Druck auf einen ‚Problem‘-Kollegen aus, wodurch er die Dinge verschlimmert, während er zu helfen glaubt. Oder KlientInnen haben vielleicht nicht klar definiert, was sie wirklich aus einer schwierigen Situation oder einer bevorstehenden beruflichen Entscheidung gewinnen möchten. Nützliche Fragen sind beispielsweise:

- Wie klar sind Sie sich darüber, was Sie als nächstes wollen?
- Wie können Ihre eigenen Handlungen zu den Schwierigkeiten dieser Person beitragen?
- Was wird geschehen, wenn Sie nicht erfolgreich sind?
- Wie wissen Sie (weiß er/sie), ob Sie gute Arbeit leisten oder nicht?

Wenn der Coach weiß, was Flow ist und wie er sich manifestiert, kann er KlientInnen helfen, das Gleichgewicht zwischen dem Grad der Herausforderung, die sich ihnen stellt, und ihrer Leistungsfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen. CSEKSZENTMIHALYI sagt, die Kompetenz eines Menschen muss mit dem Grad der Herausforderung, der er sich gegenüber sieht, übereinstimmen. Wenn es dieses Gleichgewicht gibt, kann er leichter Flow erleben. Erfolg bei der Arbeit wird untermauert, wenn das Empfinden der betreffenden Person, kompetent zu sein, zutrifft, und ihre Kompetenz der Arbeitssituation angemessen ist. Ein Mensch kann also zum Beispiel einen Flow-Zustand erleben, während er die falschen Dinge macht oder schlecht arbeitet – weil er entweder glaubt, kompetent zu sein, obwohl er es nicht ist, oder weil er die Erfordernisse falsch einschätzt. Er kann auch der Meinung sein, nicht ausreichend kompetent zu sein, wenn er es eigentlich doch ist. In all diesen Fällen kann der Coach den KlientInnen helfen, wirklich klar zu durchschauen, welche Anforderungen der Job mit sich bringt, und das Maß der eigenen Kompetenz realistisch einzuschätzen.

Viele Coaching-KlientInnen möchten verstehen, wie man ein erfüllteres Leben führt, wie man ein besseres Gefühl bekommt, wirklich das zu tun, was man möchte oder wofür man ‚bestimmt‘ war. In diesen Fällen ist es hilfreich, wenn der Coach den Unterschied zwischen Genuss und Erfüllung versteht, da ersterer wahrscheinlich nicht zu wirklichem Gewinn führt. Hilft man den KlientInnen, Zustand und Erlebnis von Flow zu erkennen, kann es sie darin unterstützen, sich auf das einzustellen, was für sie am wichtigsten ist und was sie häufiger tun sollten, um stärkere Sinnhaftigkeit zu erleben.

Beispiel 10.1

Ein Kollege coachte eine Angestellte in gehobener Position im öffentlichen Dienst Großbritanniens. Die Klientin sprach über einige ‚Spitzenmomente‘, als sie sich im Flow-Zustand befunden hatte. Sie war dabei wie vom Blitz getroffen, da ihr in diesem Augenblick klar wurde, warum sie in den letzten 20 Jahren so unglücklich gewesen war und ihre Arbeit so wenig mochte. Beim Coaching war es vordergründig um die nächsten Schritte in ihrer Karriere gegangen, dann aber widmete sie sich Überlegungen, was sie tun könnte, um in ihrer Arbeit wirkliche Erfüllung zu finden.

Glück

Es scheint angemessen, dieses Kapitel abzuschließen, indem wir uns der Idee zuwenden, die in den letzten zehn Jahren die Positive Psychologie untermauert hat und die meiner Meinung nach fundamental mit der Verbreitung von Coaching verbunden ist und der Auswirkung, die Coaching in immer größerem Maße auf das Leben der Menschen hat, sei es nun innerhalb oder außerhalb ihres Arbeitsplatzes: der Idee des Glücks.

Es gibt übereinstimmende und gut durchgeführte Forschungen, die zeigen, dass Glück nicht einfach ein Ziel an sich ist, sondern Folgen hat, die für den Einzelnen und für die Gesellschaft positiv sind. SELIGMAN sagt von glücklichen Menschen:

- *Sie leben länger:* selbst wenn andere Faktoren wie Einkommen und Lebenswohnheiten aus der Gleichung herausgenommen werden.
- *Sie sind gesünder:* Sie haben einen niedrigeren Blutdruck und ein stärkeres Immunsystem.
- *Sie haben ein besseres soziales Leben:* Sie haben einen größeren Freundeskreis und mehr enge Freundschaften; sie sind stärker in gesellschaftliche Aktivitäten einbezogen, empathischer und altruistischer, spenden zum Beispiel mehr für wohltätige Zwecke.
- *Sie sind besser in ihrem Beruf:* Sie sind zufriedener mit ihrer Arbeit, werden von ihren Vorgesetzten mehr geschätzt und verdienen mehr.

Bei der Überprüfung dieser Faktoren stellte SELIGMAN fest, dass sich Menschen mit einer positiven Haltung höhere Ziele setzen und größere Durchhaltekraft und Leistung zeigen. Hier finden sich einige starke Botschaften für das Coaching. Mir scheint es für den Coach vernünftig zu sein, für sich selbst und für seine KlientInnen nach Glück zu streben. Dabei geht es nicht um das oberflächliche: ‚Lächle und die Welt lächelt mit dir‘, ein Pseudo-Glück, das oft kritisiert wird. Es geht um das gut dokumentierte Glück, das auf das Erreichen von Zielen fokussiert, und das Menschen in die Lage versetzt, sich höhere Ziele zu setzen und mehr zu schaffen. Wie können die Menschen jedoch glücklich werden, und was kann ein Coach tatsächlich *tun*, um das Glück seiner KlientInnen zu ermöglichen?

SELIGMAN befasst sich gründlich mit diesen Strategien, zu denen folgende gehören:

- Die Zufriedenheit mit der Vergangenheit steigern, indem man Dankbarkeit zum Ausdruck bringt, Verletzungen vergibt und vergisst, und einmal im Jahr in einer Inventur die Vergangenheit abwägt.
- Optimismus für die Zukunft schaffen, indem man positivere Attributionen lernt, Hoffnung aufbaut und negative Überzeugungen in Frage stellt.
- Lernen, mehr Glück in der Gegenwart zu empfinden, indem man mehr Flow-Aktivitäten findet.
- Lernen, gute Dinge zu genießen und achtsam im gegenwärtigen Moment zu leben.
- Die eigenen Stärken erkennen und sie ins Spiel bringen.

Ich empfehle den LeserInnen SELIGMANS Buch „Authentic Happiness“ (2003, dtsch. Der Glücksfaktor: Warum Optimisten länger leben). Ich habe es gegen Ende meiner Arbeit an diesem Buch noch einmal gelesen und mir wurde bewusst, wie viel mehr Wertvolles es enthält, als mir beim ersten Lesen deutlich wurde.

Für den Coach ist Unzufriedenheit ein übliches Thema. Wohl aus dem Grunde, weil es beim Coaching um Veränderung geht, gibt es immer ein Element der Unzufriedenheit, selbst wenn es darum geht, wie gute Dinge noch besser werden könnten. Ich habe einige der folgenden Ansätze benutzt, um Menschen zu helfen, ihr Glück zu steigern:

- *Zorn und Verletzung loslassen:* Nach meiner Erfahrung werden KlientInnen häufig durch negative Gefühle über die Vergangenheit blockiert. Sie sind vielleicht darüber zornig, wie unfair sie von einem Chef oder Kunden behandelt wurden. Hier kann es hilfreich sein, ihnen einen Raum zuzugestehen, in dem sie aussprechen können, was sie wirklich sagen möchten und zwar ohne irgendwelche Konsequenzen. Sie können sich an den Coach wenden, der den anderen Menschen personifiziert oder an einen leeren Stuhl oder sich einfach vorstellen, der Betreffende selbst sei da. Nach meiner Erfahrung hilft es den KlientInnen, wenn sie sich nicht zurückhalten und wirklich aus dem Bauch heraus reden. Wenn ihnen das gelingt, ist meistens ein Durchbruch geschafft.
- *Optimismus hinsichtlich der Zukunft aufbauen:* Menschen werden oft von Furcht zurückgehalten – Furcht vor dem, was falsch laufen könnte oder dass etwas, was einmal geschehen ist, sich wiederholen wird. Ich habe oben das „in Frage stellen“ erwähnt, was ich hilfreich finde, um herauszufinden, wie wahrscheinlich ein katastrophales Ergebnis wirklich ist. Auch ist meiner Meinung nach die Frage: „Was wird geschehen, wenn Sie dies nicht weiter verfolgen?“ sehr wirkungsvoll. Oft reicht es schon, wenn man sich der negativen Gefühle bewusst wird, die sich mit dem Gedanken einstellen, etwas nicht genügend versucht zu haben, um danach wieder eine neue Verantwortung zu übernehmen.

Ich habe bereits darüber geschrieben, KlientInnen zu helfen, häufiger Flow zu erleben, indem man ihre Aufmerksamkeit auf die Gegenwart lenkt. Sie dazu zu bringen, im Präsens darüber zu sprechen, wie sie sich jetzt in diesem Augenblick fühlen, hilft ihnen,

die Zukunft und vergangene Sorgen loszulassen. Was das Lernen über die eigenen Stärken anlangt, so finden Sie in Kapitel 1, wie ein Coach daran arbeiten kann.

Alles zusammengenommen und mit dem allgemein positiven Ansatz, den die meisten Coaches vertreten, können unsere KlientInnen viel durch eine positive, auf Stärken beruhende und auf Glück fokussierte Coaching-Beziehung gewinnen.

Ed DIENER (2009) hat darüber geforscht, wie man negative Ereignisse bewältigt oder sich mit ihnen arrangiert. Nach seinen Ergebnissen sind Neu-Bewertungsstrategien wirkungsvoller als Unterdrückung, denn sie geben der betreffenden Person mehr positive Gefühle. Andere Coping-Mechanismen verweisen auf positive interpersonelle Beziehungen und darauf, Humor zu nutzen. DIENER stellte auch fest, dass optimistische Menschen im Allgemeinen die effektiveren Bewältigungs-Strategien natürlicher einsetzen als PessimistInnen, indem sie zum Beispiel Unterstützung in der Gesellschaft suchen oder Dinge neu bewerten. Optimismus verweist auf eine bessere Bewältigung im Umgang mit Problemen und auf eine raschere Erholung nach Operationen.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel habe ich dargelegt, dass vier Hauptthemen der Positiven Psychologie eine nützliche Untermauerung für Coaching sind. Diese Themen sind: Sinn; Hilflosigkeit und Optimismus; Flow; Glück. Wenn diese Themen verstanden und beim Coaching beachtet werden, kann der Coach dem Coachee die besten Bedingungen für Lernen, Einsicht und Veränderung bereitstellen.