

---

# ABSCHLUSSARBEIT

---

## Positive Psychologie im Coaching mit Führungskräften

Abgegeben am 29.07.2022

---

Vorgelegt von: Deborah Wolter  
Große Witschgasse 7  
50676 Köln

Beteiligte InKonstellation  
Zülpicher Straße 357  
50935 Köln

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2 Positive Psychologie</b>	<b>4</b>
2.1 PERMA-Modell	4
2.2 PERMA-Lead	4
2.3 Lösungsorientierter Ansatz – Steve de Shazer und Insoo Kim Berg	6
<b>3 Coaching mit Führungskräften</b>	<b>7</b>
3.1 Mögliche Fragen	8
3.2 Passende Interventionen	8
<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>11</b>
<b>5 Quellenverzeichnis</b>	<b>12</b>

---

# 1 Einleitung

---

Coaching kann in vielen Lebenslagen und für viele verschiedenste Themen angewandt werden. Eine Möglichkeit ist es, mit Führungskräften zu arbeiten. Führungskräfte tragen eine wichtige Rolle im Umgang mit Mitarbeiter:innen und den Unternehmenszielen. Vor allem in einer sich aktuell ständig verändernden VUCA-Welt, die viele Verunsicherungen für die Mitarbeiter:innen mit sich bringt, sind „gute“ Führungskräfte von enormer Bedeutung. Daher ist eine stetige Weiterentwicklung, Selbstreflexion sowie das Hineinversetzen in verschiedene Positionen von großer Bedeutung. Genau dabei kann Coaching unterstützen. Durch gezielte Fragestellungen und Interventionen kann die Führungskraft begleitet werden.

Doch wie kann Coaching bei Führungskräften besonders wirkungsvoll für die Führungskraft und die Mitarbeiter:innen sein? Wie können die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte eine Veränderung spüren? Und das möglichst schnell? Wie kann diese Veränderung nachhaltig gestaltet werden?

Gerade im Unternehmenskontext ist es ein schmaler Grad zwischen Coaching und Beratung. Daher ergibt es Sinn, sich vorher Gedanken zu machen, wie ein möglicher Ansatz aussehen kann.

Mein Ziel ist es, mit Führungskräften wirkungsvoll zu arbeiten und ihnen die Möglichkeit zugeben, aus ihrer eigenen Kraft heraus eine noch bessere Führungskraft zu werden.

Ich glaube fest daran, dass glückliche Mitarbeiter:innen mehr Leistung und damit mehr Umsatz bringen. Ich glaube fest daran, dass es möglich ist, zufriedene Mitarbeiter:innen zu haben. Ich glaube fest daran, dass gute Führung erlernbar ist. Ich glaube fest daran, dass Coaching dabei helfen kann.

Daher möchte ich mich in dieser Arbeit damit beschäftigen, welche Möglichkeiten es gibt, um Führungskräfte in ihre Kraft zu bringen.

---

Es gibt eine bestimmte Form der Therapie und des Coachings – die positive Psychologie. In der folgenden Arbeit wird es darum gehen, was der Ansatz der positiven Psychologie ist und inwiefern dieser bei Führungskräften angewendet werden und hilfreich sein könnte.

---

## 2 Positive Psychologie

---

Den Grundstein der positiven Psychologie legte Dr. Martin Seligmann im Jahre 1998, als er dazu aufrief in der Forschung einen größeren Fokus auf die Stärken des einzelnen Menschen, statt wie bisher auf die Schwächen zu legen. [1] Die positive Psychologie beschäftigt sich mit positiven Emotionen, Stärken, Glück, Optimismus und Stärken. [1]

---

### 2.1 PERMA-Modell

---

Ein bekanntes Konzept der positiven Psychologie entwickelte Dr. Martin Seligmann mit dem PERMA-Modell. 2011 erschien Dr. Martin Seligmanns Buch „Flourish“, indem er das PERMA-Modell vorstellt. [2]

„PERMA“ ist ein Akronym. Jeder Buchstabe steht für einen Faktor. Diese Faktoren sind notwendig, um „aufblühen“ zu können. [2]

Die einzelnen Buchstaben stehen für die folgenden Bereiche:

- P: Positive Emotions
- E: Engagement
- R: Relationships
- M: Meaning
- A: Accomplishment

---

### 2.2 PERMA-Lead

---

Auf Grundlage des PERMA-Ansatzes entwickelten Markus Ebner und sein Team ein Modell des positive Leadership: das PERMA-Lead Modell. Sie entwickelten einen praxisorientierten Führungsansatz, mit dem das Prinzip des PERMA-Modells in der Praxis angewendet werden kann. [3] Bei diesem Führungsansatz geht es darum, dass die Führungskraft die Mitarbeiter:innen positiv auf den 5 Ebenen des PERMA-Modells beeinflusst. Hierbei geht es

---

darum, dass die Führungskraft die 5 verschiedenen Bereiche bei der Führung berücksichtigt und Maßnahmen auf dieser Grundlage entwickelt, so dass die Mitarbeiter:innen in allen 5 Bereichen zufrieden sind.

**Positive Emotions:**

Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Mitarbeiter:innen sich wohl fühlen und möglichst viele positive Gefühle erleben und Freude empfinden.

**Engagement:**

Leader lassen die Mitarbeiter:innen Stärkenorientiert arbeiten und verteilen nach Möglichkeit die Aufgaben nach Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sie geben ihren Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, ihre Talente in der Firma einzubringen und diese weiterentwickeln zu können.

**Relationships:**

Die Führungskraft macht aus den einzelnen Mitarbeiter:innen ein Team, das wertschätzend und unterstützend agiert.

**Meaning:**

Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiter:innen dabei, Sinn und Erfüllung in ihren Tätigkeiten zu finden. Dafür ist es notwendig, den Zweck der Arbeiten zu erklären und die Mitarbeiter:innen zu informieren.

**Accomplishment:**

Der Leader gibt stetig positives Feedback und freut sich für die Mitarbeiter:innen, wenn diese ihre Ziele erreicht haben. [3]

Es ist in zahlreichen Untersuchungen belegt, dass der Ansatz des positive Leaderships nach PERMA eine positive Wirkung auf die Leistung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen hat. [4]

---

## 2.3 Lösungsorientierter Ansatz – Steve de Shazer und Insoo Kim Berg

---

Der Lösungsorientierte Ansatz ist eine besondere Therapieform. Es handelt sich um eine Kurzzeit-Therapieform, die hauptsächlich in der Paar-Therapie angewendet wird. Mittlerweile kommt der Ansatz außerdem in Coaching-Kontexten zum Einsatz.

Der Lösungsorientierte Ansatz wurde 1982 erstmals von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg vorgestellt. Dabei handelt es sich um eine Kurzzeit-Therapieform, die sich auf eine Lösungsfindung und nicht auf das Problem konzentriert. Ziele, Wünsche, Ressourcen stehen hierbei im Mittelpunkt. [5] Nach diesem Ansatz ist es nicht notwendig, das Problem zu kennen, um eine Lösung zu finden. [6] Es werden ausschließlich Fragen gestellt, die zu potenziellen Lösungen führen können und den „Ist-Zustand“ verbessern können. [5]

Es gibt drei Grundprinzipien, die der Ansatz verfolgt [5]:

- "Repariere nicht, was nicht kaputt ist!"
- "Finde heraus, was gut funktioniert und passt - und tu mehr davon!"
- "Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes!"

Online verfügbare Therapiesitzungen von Insoo Kim Berg zeigen und verdeutlichen den Ansatz des lösungsorientierten Arbeitens. Sobald die Klient:innen von Problemen, Schwierigkeiten, Ärgernissen berichten, verschiebt sie diese Themen auf einen späteren Zeitpunkt. Sie kommt im Laufe der Sitzung nicht mehr darauf zu sprechen. Sie stellt direkt eine Frage, die den Fokus erneut auf das Positive und mögliche kleine Schritte lenken soll. [7]

---

### 3 Coaching mit Führungskräften

---

Im Vergleich zum Life-Coaching ist beim Führungskräfte Coaching oftmals ein höherer zeitlicher Druck sowie der Wunsch nach schnellen Lösungen vorhanden. Führungskräfte suchen oftmals nach greifbaren Veränderungen. Außerdem arbeiten viele Unternehmen Problemfokussiert.

Daher ist es hier – damit eine Kundenzufriedenheit eintritt – von besonderer Wichtigkeit wirkungsvoll zu arbeiten. Beziehungsweise einen Ansatz zu verfolgen, der dabei unterstützen kann.

Der PERMA-Ansatz als auch der lösungsorientierte Ansatz eignen sich meiner Meinung nach auch für Führungskräfte-Coachings.

Auf Grundlage des PERMA-Ansatzes, kann davon ausgegangen werden, dass ein Coaching nur dann notwendig ist, wenn mindestens einer der PERMA-Faktoren nicht ausreichend befriedigt ist. Dabei kann es sein, dass es sich bei dem Defizit um die Führungskraft als Person, das Team der Führungskraft, den Führungskreis oder das Unternehmen als System handelt.

Eine Möglichkeit ist es daher, als Coach die 5 Faktoren des PERMA-Modells (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) zu kennen. Als Coach helfen die 5 Kategorien als Orientierung und Strukturierung. Durch gezielte Fragen können die 5 Bereiche durchgegangen werden. Hierbei würde ich empfehlen nach der Methode des lösungsfokussierten Ansatzes zu arbeiten. Es geht nicht darum herauszufinden, welcher der Bereiche nicht funktioniert. Es gilt zu erkennen, welche möglichen Verbesserungen getätigt werden könnten, um die Situation zu verbessern. Der PERMA-Ansatz hilft dabei, die Lösungsansätze zu sortieren und eine ganzheitliche Lösung zu finden.

---

### 3.1 Mögliche Fragen

---

Mögliche Fragestellungen können sein:

- Was müsste passieren, damit Sie morgen mit einem lächeln zur Arbeit kommen?
- Was könnte helfen, um eine erste Annäherung mit XY zu erzielen?
- Wenn Sie Ihr eigener Mitarbeiter:in wären, was würden Sie sich von sich wünschen?
- Wenn ich XY frage, was er/sie braucht, um morgen mit einem guten Gefühl zur Arbeit zu kommen, was würde ich als Antwort bekommen?
- Wenn wir auf den Bereich P/E/R/M/A schauen, auf einer Skala von 1-10 (1 nicht gut, 10 super gut) wo stehen Sie/Ihr Team/das Unternehmen aktuell?
- Welche Aufgabe würden Sie morgen angehen, wenn Sie keine offenen to Dos hätten?
- Wo liegen Ihre Stärken/ die Stärken Ihrer Mitarbeiter:innen?
- Welche Aufgabe erledigen Sie/Mitarbeiter:in XY am liebsten?
- Wenn Sie ein Totem für Sie/Ihr Team wählen dürften, welches wäre das und warum?
- Wenn Sie einen Tag den Job Ihres Chefs machen dürften, was würden Sie verändern?
- Welche Ziele haben Sie für sich/Ihr Team/ das Unternehmen?

---

### 3.2 Passende Interventionen

---

Im Folgenden führe ich ein paar passende Interventionen auf.

---

### **Die Wunderfrage:**

Die Wunderfrage versetzt den Coachee in der Vorstellung in die Situation, in der das Problem bereits gelöst ist. Der Coachee soll sich gefühlsmäßig in diese Situation hineinversetzen und beschreiben, was sich konkret an der Situation verändert hat. Dabei ist es hilfreich so bildlich wie möglich zu arbeiten.

Diese Intervention kann dafür sorgen, ein positives Gefühl auszulösen sowie auf mögliche Lösungen zu kommen. [10]

### **Die Affektbilanz:**

Die Affektbilanz unterstützt bei der Entscheidungsfindung. Die Intervention basiert hier auf einer Bauchentscheidung. Als erstes werden die möglichen Alternativen aufgestellt. Zu jeder Alternative werden zwei Skalen gemalt von jeweils 0 bis 100. Der Coachee soll im Affekt angeben, wo er das positive Gefühl einordnen würde und dann das negative Gefühl in Bezug auf diese Alternative. Im Schnelldurchlauf sollen alle Alternativen durchgespielt werden. Ohne lange nachzudenken. Im Anschluss kann erarbeitet werden, was sich verändern müsste, um die Bewertungen zu verändern.

Die Affektbilanz ist super, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Mit der Affektbilanz kommt man schnell in einen Lösungsmodus und kann auf Grundlage von Skalen über die Lösungen diskutieren. [8]

### **Reframing:**

Reframing bezeichnet das „positive Umdeuten“ eines Wortes, einer Eigenschaft, einer Situation. Dadurch können fest verankerte Denkmuster aufgelöst werden.

---

Das Reframing ist eine Musterunterbrechung und löst oftmals bereits einen Wechsel der Blickrichtung aus, was dabei helfen kann Situationen zu akzeptieren oder andere Lösungen zu finden. [10]

### **Konfliktstile**

Die Intervention Konfliktstile versetzt den Coachee in verschiedene Lösungsszenarien. Der Coachee soll jeweils beschreiben, wie das mögliche Szenario aussehen kann. Folgende Szenarien werden beschrieben: Durchsetzen, Vermeiden, Nachgeben, Kooperation und Kompromiss.

Diese Intervention hilft dabei, systematisch mögliche Lösungen durchzuspielen und dabei den Fokus sowohl auf die eigenen, wie auch auf die Bedürfnisse der anderen Partei zu legen. Oftmals entwickeln sich neue Lösungswege oder zeigt Hürden auf. [9]

### **Das innere Team:**

Mit dem inneren Team stellt man die eigenen Anteile auf, die sich zu einer bestimmten Fragestellung melden. Der Coachee muss eine Frage für sich formulieren. Im Anschluss werden alle inneren Anteile aufgestellt. Dabei wird dem Anteil ein Name, eine Aussage sowie ein Symbol vergeben.

Das innere Team kann dabei helfen, einen Überblick über die Situation zu verschaffen. Diese Intervention passt nicht direkt zum lösungsfokussierten Ansatz, da es durchaus „negative“ Anteile geben kann, die sich mit dem Problem auseinander setzen. Nichts desto trotz kann das innere Team einen guten Überblick verschaffen, mit dem im Anschluss lösungsorientiert weitergearbeitet werden kann. [10]

---

## 4 Zusammenfassung

---

Nachdem ich mich ausgiebiger mit der positiven Psychologie, dem lösungsorientierten Ansatz, sowie einem möglichen Konzept, wie ein Coaching ablaufen kann, beschäftigt habe, glaube ich, dass dies ein guter Weg für Führungskräfte-Coachings sein kann. Ich glaube, dass der Blick aufs Positive, weg von Problemen gerade im Unternehmenskontext einen großen Mehrwert haben kann. Die Kombination aus PERMA und dem lösungsorientierten Ansatz kann eine schnelle positive Veränderung für die Führungskraft sowie deren Mitarbeiter:innen hervorrufen.

Meiner Meinung nach, können die beiden Ansätze gut miteinander kombiniert werden und bilden genau das ab, was in vielen Unternehmen fehlt. Zusätzlich dazu macht die Haltung des Coaches im Gegensatz zu der des Beraters einen enormen Unterschied. Ich glaube, dass diese Haltung der Schlüssel zu einem nachhaltigen Erfolg sein kann.

Wichtig ist, dass der Coach – auch wenn er den Ansatz der positiven Psychologie verfolgt und lösungsorientiert arbeitet – nicht die Bedürfnisse der Klient:innen aus den Augen verliert. Das Konzept dient als Unterstützung und als Wegweiser. Es geht immer darum, dem Klienten das zu geben, was dieser gerade benötigt und nicht mit Ach und Krach einen Weg durchzusetzen.

Der lösungsorientierte Ansatz ist eine gute Orientierung für Führungskräfte-Coachings.

## 5 Quellenverzeichnis

---

- [1] [https://de.wikipedia.org/wiki/Positive\\_Psychologie](https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie)
- [2] <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/positive-leadership-und-coaching>
- [3] <https://www.mindsetmovers.de/post/einfach-erkl%C3%A4rt-perma-lead-in-5-minuten>
- [4] <https://www.dgpp-online.de/perma-lead>
- [5] [https://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%B6sungsorientierte\\_Kurztherapie](https://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%B6sungsorientierte_Kurztherapie)
- [6] <https://systemtheorieblog.wordpress.com/steve-de-shazer-und-insoo-kim-berg/>
- [7] <https://www.youtube.com/watch?v=TPbGNVo07nI>
- [8] <https://ichraum.de/affektbilanz/>
- [9] <https://www.coaching-mit-pferden-harz.de/konfliktstile/>
- [10] Skript: „Systemische Coachinausbildung“ von InKonstellation