

Bestandsaufnahme Positive Psychologie

Erwachsene Erkenntnisse

Preview

► **Vorboten, frühe Verwandte und ein großer Vordenker:**

Wie die Positive Psychologie entstanden ist

► **Lichtgestalten und**

Leitarbeiten: Welche Forscherinnen, Forscher und Konzepte die Positive Psychologie besonders beeinflusst haben

► **Entzweite Verwandte:**

Warum sich die Positive und die Humanistische Psychologie von Anfang an nicht grün waren

► **PERMA als Ordnungs-**

prinzip: Die fünf Dimensionen eines gelingenden Lebens

► **Die positiven Aspekte des Negativen und das**

große Ganze: Wie die junge Wissenschaft ihre Perspektive erweitert hat und gerade noch einmal erweitert

► **Erfolgreicher, glücklicher, älter:**

Was positive Emotionen alles bewirken können

Wenn es im Bereich der psychologischen Wissenschaft so etwas wie einen Shooting Star gibt, dann ist das die Positive Psychologie. Sie erfährt seit Jahren immer größere Popularität, was allerdings nicht ohne Wildwuchs vonstatten geht: Zu den Tausenden Forschungsarbeiten, die mittlerweile in diesem Bereich veröffentlicht wurden, sind schnell Hunderte populärwissenschaftliche Ratgeber hinzugekommen. Zwar ist es normal, dass diese praxisorientierte Literatur der Forschung im Überschwang der Begeisterung über neue, „verwertbare“ Erkenntnisse ein Stück weit enteilt. Doch leider entsteht dadurch bisweilen halbgares, zum Teil schwer verdauliches Material.

Es gibt Werke, die unter dem Label der Positiven Psychologie Gedanken gut kolportieren, das besser in der Esoterik-Abteilung einer Buchhandlung aufgehoben wäre. Die namentliche Ähnlichkeit zum Positiven Denken (à la „Bestellungen beim Universum“) tut dazu sicher ein Übriges. Andere Beiträge beziehen sich zwar durchaus auf wissenschaftliche Erkenntnisse, geben dann aber überzogene Heilversprechen – auch das ist nur bedingt hilfreich. Das Bild, das derart von der Positiven Psychologie in der allgemeinen Wahrnehmung gezeichnet wird, ist somit unscharf und verzerrt. Dies

wiederum ist, ob des hohen Potenzials, schade.

Da die Positive Psychologie gemessen in Menschenjahren gerade den Sprung ins „Erwachsenenalter“ absolviert hat, scheint jetzt ein guter Zeitpunkt, das Bild von ihr (wieder) zu schärfen, gegebenenfalls geradezurücken, ihre Konturen nachzuziehen, kurz gesagt: eine Bestandsaufnahme zu machen. Wie ist die Positive Psychologie entstanden? Worum geht es in dieser Disziplin? Wie hat sie sich entwickelt, wie entwickelt sie sich weiter? Wer sind ihre Protagonisten? Wer ihre engsten „Verwandten“, und wie lässt sie sich von ihnen abgrenzen? Und vor allem: Was sind ihre (bisher) wichtigsten Erkenntnisse?

Frischling in der Wissenschaftswelt

Als eigenständige Strömung innerhalb der praxisorientierten wie akademischen Psychologie etabliert hat sich die Positive Psychologie Ende des 20. Jahrhunderts. In der wissenschaftlichen Welt ist sie damit noch ein Frischling, die Psychologie etwa existiert als Wissenschaft schon seit rund 150 Jahren. Trotz oder vielleicht auch gerade aufgrund ihrer Jugend haben sich viele Professorinnen und Professoren an Universitäten weltweit entschieden, sie zu erforschen.

Wenn man in Menschenjahren misst, ist die Positive Psychologie gerade ihrer Teenagerphase entwachsen. In den Jahren ihres Erwachsenwerdens ist viel unter ihrem Label veröffentlicht worden. Viel Fundiertes, aber auch Abstruses. Der jungen Disziplin wurde so einiges angedichtet. Zeit für eine klärende Bestandsaufnahme: Worum geht es in der Positiven Psychologie? Wie hat sie sich entwickelt? Und was sind ihre (bisher) wichtigsten Erkenntnisse?



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Foto: iStock/ThitareeSarmkasat



Mehr zum Thema

► Nico Rose: Management Coaching und Positive Psychologie – Stärken stärken, sinnvoll wachsen.

Haufe 2021, 39,95 Euro.

Coaching leistet einen erheblichen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung von (Selbst-)Führung und (Selbst-)Management. Die Erkenntnisse der Positiven Psychologie können helfen, Coaching noch wirkungsvoller zu machen. Gleichzeitig lassen sich diese aber auch unmittelbar im Führungs- und Managementalltag anwenden. Wie die Anwendung in beiden Fällen funktioniert, wird auf fundierter wissenschaftlicher Basis, aber trotzdem praxisorientiert geschildert.

► Nico Rose: Relationale Energie im Unternehmen – Die Kraft der Beziehungen.

www.managerseminare.de/MS260AR08

Unternehmen können noch so viele außergewöhnliche Talente an Bord haben, Außergewöhnliches leisten werden diese nur, wenn sie gute Beziehungen zueinander pflegen. Relationale Energie nennt die Positive Psychologie die produktive Energie, die aus guten Beziehungen entsteht. Wie die Bedingungen für eine gute Versorgung mit relationaler Energie im Unternehmen geschaffen und Energieverzehrer identifiziert werden können.

► Martin Seligman: Flourish – Wie Menschen aufblühen.

Kösel 2012, 25 Euro.

Was versetzt uns in die Lage, unsere Talente zu entfalten, tiefe Beziehungen einzugehen, das Leben wirklich zu genießen und in der Welt einen Beitrag zu leisten? Kurz gesagt, was brauchen wir, um wirklich aufblühen zu können? Martin Seligman, der Gründervater der Positiven Psychologie, breitet sein dynamisches Konzept für ein gelingendes Leben aus. Mit vielen Anekdoten aus Seligmans bewegtem Forscherleben sowie Übungen, zur Entdeckung der eigenen Stärken.

Zudem ist im Laufe der vergangenen Jahre eine zweistellige Anzahl eigenständiger Studiengänge entstanden. Zwar liegt der Schwerpunkt dieser Disziplin aktuell noch auf der angelsächsischen Bildungslandschaft, aber auch außerhalb von dieser gewinnt sie zunehmend an Bedeutung. So wurde etwa im August dieses Jahres an der Hochschule für Gesundheit und Sport in Berlin die erste eigene Professur für Positive Psychologie in Deutschland eingerichtet, Inhaberin ist Judith Mangelsdorf.

Erstmals aufgetaucht ist der Begriff „Positive Psychologie“ allerdings schon deutlich früher – und zwar 1954 in einem Aufsatz von Abraham Maslow, der als einer der

Begründer der Humanistischen Psychologie gilt. In späteren Schriften hat er ihn jedoch nicht weiter genutzt. Im deutschsprachigen Raum hat sich in den 1970er-Jahren zudem eine Positive Psychotherapie etabliert, die auf den im Iran geborenen Psychiater Nossrat Peseschkian zurückgeht. Diese weist eine enge Verbindung zur damals florierenden Humanistischen Psychologie auf, wurde international jedoch vergleichsweise wenig rezipiert.

Martin Seligman als Katalysator

Die Entwicklung der Positiven Psychologie in dem Sinne, wie wir sie heute verstehen, ist eng verknüpft mit der Person von Martin Seligman, der seit rund 50 Jahren an der Universität von Pennsylvania forscht und lehrt, und der jüngst im Rahmen einer Studie zum einflussreichsten Psychologen der vergangenen 25 Jahre gekürt wurde (gemessen an Zitationen in der Forschung u.Ä.). In der Welt der Psychologie ist Seligmans Name spätestens seit 1998 jeder und jedem bekannt: Damals wurde er zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt, dem weltweit einflussreichsten Psychologenverband. Seine Antrittsrede nutzte er, um die Gemeinschaft der Psychologie zur Etablierung einer neuen Disziplin anhand einer ganzen Reihe bestimmter Fragen zu animieren, etwa:

- Unter welchen Umständen empfinden wir positive Emotionen wie Glück, Zufriedenheit und Zuversicht? Und: Wofür sind diese nützlich, in einem evolutionären Sinn?
- Welche Umstände sorgen dafür, dass Menschen intrinsisch motiviert sind – auch über externe Verstärkung hinaus? Wann und warum fühlen wir uns energetisiert und voller Leben?
- Welche universellen menschlichen Stärken gibt es? Und wie können wir diese entdecken, kultivieren und produktiv in unser Leben integrieren?
- Welche Faktoren bewirken, dass Beziehungen gedeihen, im privaten wie im organisationalen Kontext?
- Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit Menschen das Leben an sich, oder Teilbereiche wie ihre Arbeit als sinnvoll bzw. sinnstiftend empfinden?
- Wie kann man Menschen helfen, ihre Ziele zu erreichen? Und wie können wir

herausfinden, welche Ziele überhaupt erstrebenswert und „uns gemäß“ sind?

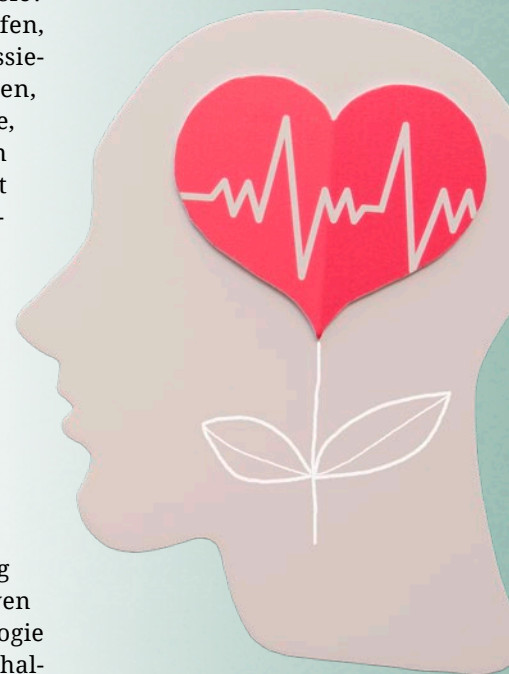
Diese Fragen zeigen deutlich, worum es bei dieser Disziplin geht: um positive (sprich: erstrebenswerte) Phänomene des menschlichen, organisationalen und sozialen Lebens. Deswegen heißt die Positive Psychologie auch Positive Psychologie – und nicht etwa deshalb, wie bisweilen zu lesen ist, weil sie mit dem Anspruch angetreten wäre, „hochwertiger“ zu sein als andere psychologische Disziplinen.

Positive Phänomene im Fokus

Die konsequente Konzentration aufs Positive stellte damals innerhalb der Psychologie eine kleine Revolution dar. Denn klammert man Felder wie die Eignungsdiagnostik und methodenorientierte Literatur aus, dann war die Psychologie im Schwerpunkt bis dato vor allem eine Art „Weg-von-Disziplin“ – und ist es nach wie vor. Beim Gros der psychologischen Forschungsarbeiten geht es darum, negative Phänomene des

Lebens (im Sinne von „wenig wünschenswert“) sowie deren Entstehung und Beseitigung zu ergründen, zum Beispiel: Was ist eine Depression? Wie entsteht sie? Und wie können wir Menschen helfen, sich davon zu befreien? Diese Fokussierung beruht auf einem Denkrahm, der in einen Dreiklang aus Anamnese, Diagnose und kurativem Verfahren mündet. Metaphorisch ausgedrückt geht es um den Weg von einem Startpunkt im Minusbereich in Richtung Neutral-Null.

In der Medizin prägte Aaron Antonovsky in den 1970er-Jahren die komplementäre Idee der Salutogenese: Wie können wir Menschen zu einem Zustand der aktiven, positiven Gesundheit verhelfen (im Gegensatz zu: sie lediglich von Krankheit befreien)? Folglich geht es bei diesem Ansatz um den Weg weg vom Neutralbereich, hin zur positiven Richtung. Auch die Positive Psychologie folgt einer salutogenetischen Grundhal-



- ANZEIGE -

Wege zu einer neuen Unternehmenskultur?

Flow – Freude – Glück

Glück ist ein Zustand, der uns „ereilt“. Wir können das Glück einladen und uns darauf vorbereiten, indem wir lernen, Freude und Flow zu erleben. Wir können es nicht „erzwingen“, aber einiges tun, um offen dafür zu sein.

Um diesen Zustand des Glückes am Arbeitsplatz oder in der Freizeit zu erreichen, ist es notwendig, die Blockierungen im privaten Leben wie auch am Arbeitsplatz oder in der Umgebung zu erkennen und aufzulösen und dabei zu lernen, sich bewusst dem Energiefluss der Freude zu öffnen und somit dem Zustand des Glückes zu nähern.

Ein Unternehmen, das auch in Krisenzeiten seine Mitarbeiter mitnehmen will, sollte diese Gedanken in ihr Leitbild und ihre Kultur integrieren. Ebenso ist es ratsam, dass Führungskräfte und alle wichtigen Entscheider in der eigenen Persönlichkeit so trainiert sind, dass sie jederzeit Freude

empfinden und ihre Arbeit als Flow erleben können. Das Unternehmen kann dann auf Mitarbeiter zurückgreifen, die zufriedener, freudvoller und auch effektiver im Arbeitsleben stehen.

Udo Berenbrinker und Jenny Karpawitz, die führenden Humor- und Kommunikationstrainer in Deutschland, haben verschiedene Trainingsmodule und Vorträge zum Thema Humor als Führungskompetenz, Glück-Flow – eine neue Unternehmenskultur, Perspektivwechsel – Fehlerkultur gestalten sowie Humor und Kommunikation entwickelt. Diese sind als Inhouse-Trainings, als offene Seminare oder als Vorträge zu buchen.



Zahlreiche Inhouse-Seminare, Vorträge, Seminarschauspieler und Ausbildungen können bei HumorKom® gebucht werden oder Sie kommen in das Internationale Center nach Konstanz, unmittelbar am Bodensee gelegen.

HumorKom Trainingsinstitut
Fritz-Arnold-Str. 23
D-78467 Konstanz

 HumorKom®

Die Frage, was ein gutes Leben ausmacht, lässt sich nicht ausschließlich mit dem Verweis auf positive Phänomene beantworten. Denn auch an Schicksalsschlägen können wir in einem guten Sinne wachsen.

tung. Sie stellt die übergreifende Frage, was positiv gegeben sein muss, damit Menschen – nicht immer, aber doch immer wieder – von einem erfüllenden Leben sprechen können. Die Positive Psychologie ist in dieser Hinsicht explizit als Ergänzung bestehender psychologischer Perspektiven gedacht, nicht als Substitut.

Rückblickend zeigte sich, dass Seligman damals einen Nerv traf. Im Jahr 2000 verfasste er gemeinsam mit dem jüngst verstorbenen Mihály Csíkszentmihályi (bekannt für seine Forschung über Flow) einen Aufsatz im einflussreichen Fachmagazin „American Psychologist“, der heute als Gründungsmanifest der Disziplin gilt. Dieser motivierte viele junge und auch arrivierte Forscherinnen und Forscher, fortan einen guten Teil ihrer Energie der Analyse von positiv-psychologischen Phänomenen zu widmen. Schnell bildeten sich Subdisziplinen heraus, beispielsweise „Positive Education“ oder „Positive Organizational Psychology“ (POP) als Oberbegriff für die Anwendung der Positiven Psychologie in der Wirtschaft. Auch die Nutzung positiv-psychologischer Erkenntnisse für Coaching und Training wurde bereits in der Frühphase eruiert – und in der Folge weiter ausgebaut.

Lichtgestalten und Leitarbeiten

Freilich ist die Positive Psychologie Ende des 20. Jahrhunderts nicht einfach vom Himmel respektive Martin Seligman vor die Füße gefallen. Während sich der Psychologe am Anfang seiner Karriere mit dem Phänomen der erlernten Hilflosigkeit und der Entstehung von Depressionen beschäftigte, interessierte er sich ab Mitte der 1980er-Jahre zunehmend für die andere Seite der Medaille: Wenn Menschen lernen können, pessimistisch zu denken, dann sollte es auch möglich sein, sich aktiv Optimismus anzueignen.

Beeinflusst wurde Seligman, wie auch die frühe Positive Psychologie im Allgemeinen, von einer ganzen Reihe von Koryphäen, die in dieser Zeit wichtige Arbeiten in größerem Themenkontext veröffentlichten, wie dem bereits erwähnten „Vater des

Flow“, Mihály Csíkszentmihályi, Albert Bandura (Selbstwirksamkeit), Edward Deci und Richard Ryan (intrinsische Motivation und Selbstbestimmung), Ed Diener (objektive Messung von Lebenszufriedenheit), Ellen Langer (Kontrollüberzeugungen) oder Carol Ryff (Faktoren des psychischen Wohlbefindens). Auch die Erkenntnisse älterer Arbeiten griff Seligman auf, etwa die der ersten größeren empirischen Untersuchung zum Thema psychisches Wohlbefinden, die der amerikanische Sozialwissenschaftler Norman Bradburn 1969 durchgeführt hatte. Ebenso „ganz alte“ Denkansätze, denn viele Fragen, die im Fokus der Positiven Psychologie stehen, werden schon seit Tausenden von Jahren diskutiert, spätestens mit dem Aufkommen der antiken griechischen Philosophie.

Entzweite Verwandte

Deutliche Überschneidungen bei Inhalten und Zielen finden sich darüber hinaus zu der vom österreichischen Neurologen und Psychiater Viktor Frankl begründeten Sinnforschung und auch und vor allem zur Humanistischen Psychologie. Insbesondere Abraham Maslow hat bis heute großen Einfluss auf die Positive Psychologie durch seine Arbeiten über menschliche Bedürfnisse und das Konzept der Selbstaktualisierung. Leider gestaltet sich das Verhältnis zwischen Positiver und Humanistischer Psychologie nicht ganz spannungsfrei. Obgleich sich beide Schulen in ihren Anliegen nahestehen, bestand von Anfang an eine gewisse Animosität. Vertreter der Humanistischen Psychologie sahen ihre Themen vereinnahmt und wehrten sich gegen die Herabwürdigung ihrer Arbeit. Positive Psychologen warfen der Humanistischen Psychologie einen Mangel an stringenter Forschung vor. Auch Martin Seligman ließ einige kritische Bemerkungen über die Nachbardisziplin fallen, für die er die Gemeinschaft der Humanistischen Psychologen in seiner 2019 veröffentlichten Autobiografie „The Hope Circuit“ explizit um Entschuldigung bat.

Letztlich beruhen diese Spannungen auf einem Umstand, den man auch als „ontologisches Missverständnis“ bezeichnen könnte: Humanistische Psychologen folgen im Schwerpunkt einer phänomenologisch-hermeneutischen Tradition.



STÄRKEN ERKENNEN & NUTZEN

Sie fokussieren auf das Erleben des Einzelnen, auf die Befindlichkeit des Individuums und deren Verbesserung, legen Wert auf tiefes Verständnis von den einzelnen Menschen und opfern dafür tendenziell die Generalisierbarkeit. Die Positive Psychologie hingegen ist verwurzelt in einer naturwissenschaftlich-positivistisch geprägten Tradition. Sie strebt nach objektiver Erkenntnis auf Basis von großzahligen Erhebungen sowie kontrollierten Experimenten. Folglich legt sie Wert auf Messbarkeit und Generalisierung, opfert dafür bisweilen Einfühlung und Tiefenschärfe. Persönlich bin ich davon überzeugt, dass beide Disziplinen von den Erkenntnissen der jeweils anderen profitieren können. Der Dialog diesbezüglich ist in den vergangenen Jahren merklich zugewandter geworden.

PERMA als Ordnungsprinzip

Deutlich wird die naturwissenschaftlich-positivistische Prägung der Positiven Psychologie in Seligmans Buch „Flourish“ (siehe Lesetipps), das er 2011 als eine – naturgemäß deutlich ausführlichere als die im Rahmen dieses Artikels gelieferte – Bestandsaufnahme zur Positiven Psychologie nach dem ersten Jahrzehnt ihres Bestehens veröffentlichte. Dessen Kernelement ist der Entwurf einer Ordnungsstruktur für die Positive Psychologie, demzufolge es fünf übergreifende psychologische Dimensionen des gelingenden Lebens gibt, die Menschen intuitiv anstreben, wenn sie gesund sind und Kontrolle über ihre Lebensumstände haben. Seligman fasst sie unter dem Akronym PERMA zusammen:

- ▶ **Positive Emotions** (positive Gefühle wie Stolz, Dankbarkeit usw.)
- ▶ **Engagement** (Energetisierung, Kultivieren von Interessen und Leidenschaften)
- ▶ **Relationships** (gelungene Beziehungen, Intimität, Freundschaft, Fürsorge usw.)
- ▶ **Meaning** (Sinnerleben über verschiedene Lebensbereiche hinweg)

▶ **Accomplishment** (stimmige Ziele erreichen über verschiedene Lebensbereiche hinweg)

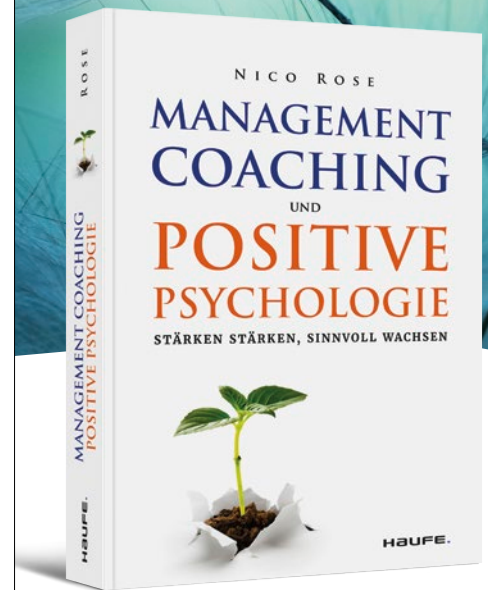
Zwar legen neuere Studien nahe, dass es auf einer mathematischen Ebene einen abstrakten, einheitlichen Glücksfaktor gibt, in dem diese fünf Dimensionen aufgehen. Für Menschen, die konkret verstehen wollen, wie sie ihr Leben zufriedenstellend gestalten können, ist es jedoch vor allem wichtig, möglichst vielfältige und ansteuerbare Treiber des Wohlbefindens zu kennen.

Seit einigen Jahren wird in der einschlägigen Literatur übrigens immer häufiger eine Erweiterung des Akronyms genutzt: PERMA-V. Das V steht für die körperliche Vitalität und soll der Beobachtung Rechnung tragen, dass das körperliche Wohlbefinden selbstverständlich in Wechselwirkung mit dem psychischen Wohlbefinden steht.

Neue Wellen und der systemische Blickwinkel

Etwa zur selben Zeit, als Seligman „Flourish“ veröffentlichte, wurden erstmals Rufe laut – quasi als Ausgleichsbewegung zur ursprünglichen Ausgleichsbewegung –, die anmerkten, dass sich die Positive Psychologie mit ihrem Fokus auf die Erklärung des guten Lebens zu stark eingeschränkt habe. Man rief eine zweite Welle der Positiven Psychologie aus, die sich in einem dialektischen Prozess „den positiven Aspekten des Negativen“ widmen sollte, weil sich beispielsweise zunehmend zeigte, dass wir an Schicksalsschlägen in einem guten Sinne wachsen können (posttraumatisches Wachstum). Insofern sei auch die Frage, was ein gutes Leben ausmacht, nicht ausschließlich mit dem Verweis auf positive Phänomene zu beantworten.

Mittlerweile sehen einige Protagonisten bereits eine dritte Welle heraufziehen. Gemäß dieser Perspektive wird gefordert, die Positive Psychologie müsse erneut ihren Fokus erweitern und systematischer systemische Sichtweisen inkorporieren. Kernforderung ist – sicherlich auch



ISBN: 978-3-648-15580-6
230 Seiten | **39,95 €**

MIT POSITIVER PSYCHOLOGIE FÜHRUNGSKRÄFTE COACHEN

Die Qualität der Führungskräfte spielt mehr denn je für den Erfolg des Unternehmens eine wichtige Rolle. Management Coaching kann dabei helfen, das Beste in Führungskräften hervorzulocken – auf dass diese das Beste in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorbringen.

- + **Was sich ändert, wenn man Manager coacht**
- + **Positive Emotionen als Ressource in Organisationen**
- + **Tipps aus der Verhaltensökonomie**

Jetzt informieren:
www.haufe.de/fachbuch



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS286AR07

Tutorial

Sorgen entkräften mit der ABCDE-Technik



Die Positive Psychologie und verwandte Disziplinen konnten zeigen, dass Optimismus nicht nur mit Erfolg verknüpft ist, sondern auch das Leben verlängert. Gerade im Job verhindern jedoch oft mehr oder weniger irrationale Sorgen, optimistisch in die Zukunft zu blicken. Mit der ABCDE-Technik lassen sie sich entkräften.

Hintergrund

Die ABCDE-Technik stammt aus der kognitiv-behavioralen Therapie, die auf Psychologen wie Albert Ellis und Aaron Beck zurückgeht. Eine ihrer Grundüberzeugungen: Die Art und Weise, wie wir denken, bestimmt, wie wir uns fühlen, uns verhalten und auch wie wir körperlich reagieren. An diesem Punkt gibt es große Überschneidungen mit der Positiven Psychologie. Angewendet wird die Technik nicht nur in der Psychotherapie, sondern auch im (Selbst-)Coaching. Dazu sollte sie am besten schriftlich durchgeführt werden.

Durchführung

► Aktivierendes Ereignis

Zuerst wird festgehalten, was die Sorgen ausgelöst hat. Was ist das „aktivierende Ereignis“? In aller Regel sorgen wir uns nämlich nicht vor der Zukunft an sich, vielmehr sind es konkrete Szenarien, die uns ängstigen. Um was geht es spezifisch? Beispiel: „Ich befürchte, dass unser wichtigster Kunde bald den Vertrag kündigt.“

► Belief

Im nächsten Schritt geht es um die Denkmuster, die an das aktivierende Ereignis geknüpft sind. Dazu notieren wir, was genau wir in Bezug auf das befürchtete Szenario denken. Im Beispiel könnte ein zentrales Denkmuster lauten: „Wenn der Kunde uns verlässt, ist meine Karriere in diesem Unternehmen beendet.“ Katastrophisieren ist menschlich. Wir malen uns „gerne“ in dunklen Farben aus, was passieren könnte und vergessen darüber, dass extreme Ereignisse meistens unwahrscheinlich sind.

► Consequences

Zu erkennen, dass unsere Angst nicht in erster Linie eine Reaktion auf „die Dinge an sich“ ist, sondern auf unsere (oft überzogene) Bewertung derselben, ist der Schlüssel, ihr die Kraft zu nehmen. Dies gilt es, sich an dieser Stelle klarzumachen: „Ich gehe vom schlimmsten aller möglichen Konsequenzen eines Ereignisses aus, dessen Eintreten noch nicht

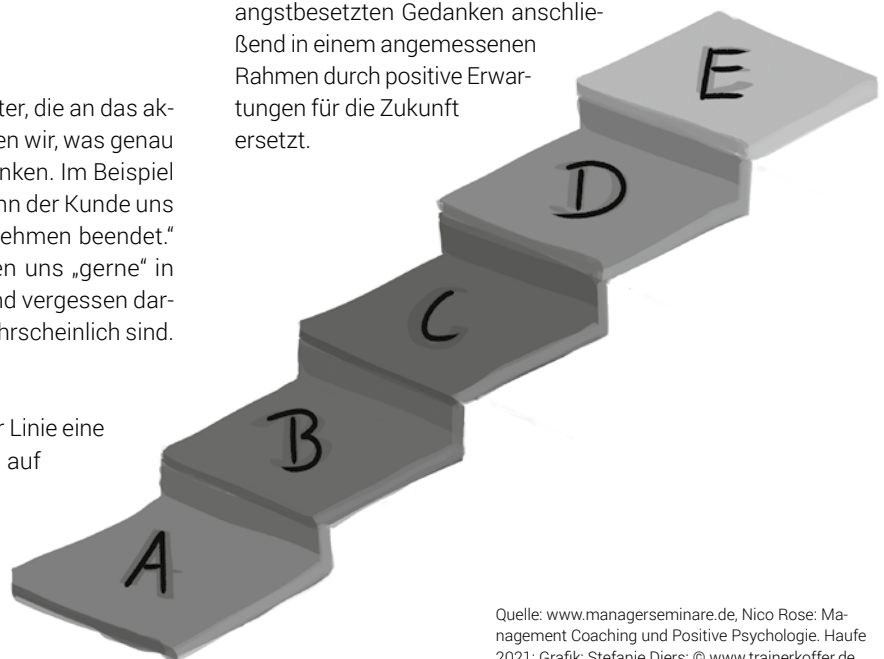
einmal feststeht. Denn schließlich weiß ich ja gar nicht, ob der Kunde wirklich gehen will.“

► Disputation

Anknüpfend an diese Einsicht, wird das aktivierende Ereignis genau hinterfragt, und die dazugehörigen Denkmuster werden kritisch durchleuchtet. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass es wirklich so kommt, wie befürchtet? Gibt es relevante Zahlen, Daten, Fakten oder sonstige Hinweise? An diesem Punkt wird sich oft zeigen, dass die eigene Vorstellung auf wackligeren Füßen steht, als anfangs gedacht: „Tatsächlich gab es ja auch in der Vergangenheit schon atmosphärische Störungen mit dem Kunden. Das hat aber nie zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehungen geführt. Und selbst wenn: Auch für andere Top-Kunden bin ich als Ansprechpartnerin so wichtig – so schnell wird man mich schon nicht feuern.“

► Effekt

Das E schließlich steht für den gewünschten Effekt der (gelungenen) Disputation. Wenn die vorherigen Schritte erfolgreich durchlaufen wurden, sollte die Angst spürbar gemildert worden sein. Idealerweise werden die bisherigen angstbesetzten Gedanken anschließend in einem angemessenen Rahmen durch positive Erwartungen für die Zukunft ersetzt.



Quelle: www.managerseminare.de, Nico Rose: Management Coaching und Positive Psychologie. Haufe 2021; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

unter dem Eindruck von Klimawandel und Corona-Pandemie –, mehr auf das Wohlbefinden von Systemen und die wechselseitigen Einflüsse dieser Systeme zu achten. Das entsprechende bereits zu beobachtende Engagement in der Forschungswelt lässt sich auch als – späte, aber dennoch begrüßenswerte – Antwort auf einen frühen zentralen Kritikpunkt an der Positiven Psychologie werten: Sie fokussiere zu einseitig das Wohlbefinden einzelner Personen und lasse darüber „das große Ganze“ außer Acht. Insgesamt ist nach meinem Dafürhalten ein Reifungsprozess zu beobachten: Ähnlich, wie Kinder das Recht haben, sich zunächst vorrangig um sich selbst zu kümmern, so müssen sie mit dem Erwachsenwerden lernen, dass das eigene Wohlbefinden mit schöner Regelmäßigkeit vom Wohlergehen anderer Menschen abhängt.

Der Reifungsprozess der Disziplin drückt sich auch darin aus, dass einige ihrer frühen Theorien und Erkenntnisse Kratzer bekommen haben. Da Wissenschaft per se einer kontinuierlichen Selbstkorrektur unterliegt, ist das ein Zeichen für eine gesunde Entwicklung. Und auch dafür, dass die Positive Psychologie in den regulären Wissenschaftsbetrieb eingebunden ist und sich nicht isoliert weiterentwickelt, wie es etwa bei so mancher Veränderungsmethode der Fall ist. Daher wäre es – aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet – vielmehr ein Grund zur Besorgnis, wenn alle (frühen) Erkenntnisse der Positiven Psychologie den „Test der Zeit“ mit Bravour bestanden hätten.

Die Wirkung positiver Emotionen

Nicht die neuesten, aber sicher mit die wichtigsten und spannendsten Erkenntnisse der Positiven Psychologie beziehen sich auf die Wirkung positiver Emotionen. Der Unternehmer sowie Abenteurer Sir Richard Branson hat einmal Folgendes gesagt: „Ich weiß, dass ich mich glücklich schätzen kann, ein außergewöhnliches Leben führen zu können – und ich weiß, dass die meisten Menschen annehmen, mein Geschäftserfolg und der Reichtum, den dieser mit sich gebracht hat, hätten mir das Glück gebracht. Doch das haben

sie nicht; tatsächlich ist es genau andersherum. Ich bin erfolgreich, wohlhabend und verbunden, *weil* ich glücklich bin.“

Nun könnte man dies als Kalenderspruch eines leicht verschrobene Millionärs abtun. Aber: Hunderte von Forschungsarbeiten, insbesondere die der amerikanischen Psychologinnen Barbara Fredrickson und Sonja Lyubomirsky, legen nahe: Branson trifft den Nagel mittig auf den Kopf. Der Punkt ist nicht, dass positive Emotionen irgendwie besser wären als negative Emotionen: Alles, was wir fühlen können, ist auch „für etwas gut“. Positive und negative Emotionen haben allerdings, evolutionär betrachtet, einen unterschiedlichen Zweck: Negative Emotionen wie Angst, Trauer und Wut haben einen kontrahierenden, die Aufmerksamkeit fokussierenden, Probleme bekämpfenden Charakter – ihre Relevanz reicht von der Vergangenheit bis zum Jetzt.

Positive Emotionen wie Zuversicht und Begeisterung haben dagegen einen expandierenden, die Aufmerksamkeit erweiternden, Ressourcen generierenden Charakter – ihre Relevanz gestaltet sich vom Jetzt in die Zukunft. Und so hat die Positive Psychologie verlässlich gezeigt: Menschen, die sich häufiger als glücklich (im weitesten Sinne) betrachten, sind über verschiedene Domänen hinweg beruflich erfolgreicher, mit höherer Wahrscheinlichkeit glücklich liiert und leben im Mittel etwas länger. Es mag fast ein wenig unfair erscheinen – aber die Fakten sprechen für sich.

Nico Rose

Menschen, die sich häufiger als glücklich betrachten, sind über verschiedene Domänen hinweg beruflich erfolgreicher, mit höherer Wahrscheinlichkeit glücklich liiert und leben im Mittel etwas länger.



Der Autor: **Dr. Nico Rose** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor war er Vice President im Stab des HR-Vorstands der Bertelsmann-Gruppe. 2013/14 hat er einen Master-Studiengang in Positiver Psychologie bei Martin Seligman an der Universität von Pennsylvania absolviert. Kontakt: nicorose.de



Foto: Nico Rose