

PRAXIS KOMMUNIKATION

6
2020

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG



BEREIT ZUM GLÜCK

Positive Psychologie &
Persönlichkeit



Wie Pferde spiegeln ///////////////
Selbstwirksamkeit erfahren

Stottern am Telefon? ///////////////
Konfrontier dich!

Lesen oder lassen? ///////////////
Rezepte für digitales Texten

GLÜCK UND GESCHÄFT

Wie Business und
Positive Psychologie
zueinanderfinden.

VON MICHAEL STIEF

„Wir werden nicht an guter Laune gemessen!“ Mit diesem Satz irritierte mich unlängst ein erfahrener Trainer in einem Führungskräfte-Seminar. Nicken und Zustimmung bei allen anderen. Diese Einstellung ist noch in vielen Unternehmen die Regel. Der Erfolg wird am Ertrag gemessen, an Wachstum oder Nachhaltigkeit. Weniger an der Gesundheit oder gar dem Glück der Mitarbeiter. Das ist Privatsache. Doch dem widersprechen Hunderte Studien der Positiven Psychologie.

„Gute Laune“, oder sagen wir: subjektives Wohlbefinden, erhält Menschen in der Arbeitswelt gesund und macht sie auch wirtschaftlich erfolgreich. Schon 2005 haben die Psychologen Lyubomirsky, King und Diener nachgewiesen, dass Zufriedenheit und Glück die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Einzelner, von Teams und ganzen Unternehmen stärken. Gerade Führungskräfte können durch ihr Kommunikationsverhalten viel dazu beitragen.

Wie lassen sich diese Erkenntnisse in der Führung und im Personalmanage-



ment umsetzen? Das ist vor allem eine Frage der Kommunikation. Im Dialog mit über hundert Personalverantwortlichen habe ich einen gangbaren Weg gefunden, die Positive Psychologie allen Zielgruppen im Unternehmen verständlich und praxisnah zu vermitteln. „Positive HR“ nenne ich diesen Ansatz. Ich wende ihn zusammen mit dem Modell des „Positiven Mindsets“ und einem überschaubaren Werkzeugkasten an. Alles zusammen bereitet die große Fülle der Positiven Psychologie sowie der Führungs- und Organisationsforschung so auf, dass diese Felder für Unternehmer, Führungskräfte oder HR-Manager erfassbar und handhabbar werden.

Als langjähriger Personalleiter weiß ich, was Geschäftsführer und Personaler bewegt:

- Wie gewinne ich nachhaltig genug Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte?

- Wie integriere, motiviere und halte ich meine Mitarbeiter?

Dort setze ich an.

Das Projekt, Führung und Personalmanagement als „Positive HR“ neu zu

denken, wird auch noch von anderen verfolgt: etwa vom HR-Experten Jun Kabig Ting, von den Beratern, Trainern und Coaches Sue Langley und Ruth Seliger sowie von Oliver Haas, der diesen Weg unter der Bezeichnung „Corporate Happiness“ exemplarisch bei dem Touristikunternehmen Upstalsboom verfolgt – zusammen mit dessen Inhaber Bodo Janssen. Mit meinem Ansatz reduziere ich die Komplexität von HR und Positiver Psychologie noch deutlicher und lege den Fokus stärker auf die Kommunikation in der Führung, im Team sowie auf drei grundlegende HR-Prozesse:

- Menschen gewinnen: Hier frage ich danach, wie sich persönliche Stärken, Klima oder Sinn z. B. im Internet und den sozialen Medien oder in Stellenanzeigen widerspiegeln. Ebenso in der Führungskommunikation oder im Change Management.

- Menschen integrieren: „Die richtige Person am richtigen Platz“ ist das Ideal von HR- und Führungsarbeit. Dementsprechend begleite ich meine Kunden dabei, z. B. Auswahlprozesse und Onboarding zu

überarbeiten oder auch Leistungsbeurteilungen und Vergütungssysteme so zu gestalten, dass nicht nur Kompetenzen und Resultate, sondern auch Beiträge zum Klima oder Sinnerleben im Team angesprochen werden.

- Menschen entwickeln: Niemand und nichts bleibt stehen. Auch „die richtige Person“ ist immer nur bestimmte Zeit „am richtigen Platz“. Dementsprechend Sorge ich dafür, dass meine Kunden Feedbacks und Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung oder Bildungsprozesse auf Basis positiver Konzepte und Praktiken anpassen.

Dazu bediene ich mich aus dem „Werkzeugkasten“ der Positiven Psychologie, nutze deren humanistisches Menschenbild und grundsätzliche Stärkenorientierung sowie etablierte Testverfahren; außerdem Strategien für Glück und subjektives Wohlbefinden sowie das Wissen um die Neurobiologie und die Effekte von Glück auf die Stressreduzierung.

Der entscheidende Schritt in Richtung Business ist jedoch die Komplexitätsreduktion durch das „Positive Mindset“. Die Positive Psychologie hat in den letzten 30 Jahren ein Füllhorn an präzisen Modellen und „Glücksstrategien“ hervorgebracht, insbesondere:

- Seligmans *PERMA-Modell* zur Erklärung von Glück und subjektivem Wohlbefinden mit den Faktoren Positive Gefühle, Engagement, Beziehungen, Sinn und Erfolg.
- Camerons vier Strategien der *Positive Organisational Scholarship*, die auf Klima, Beziehungen, Kommunikation und Sinn zielen,
- Luthans' Modell des *Psychological Capitals* mit den Faktoren Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus,
- Deci und Rians *Selbstbestimmungs-Theorie* mit den Elementen Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie (Kontrolle).

Diese vier komplexen Modelle fasse ich im Business-Kontext bei Vorträ-

gen, im Training oder Coaching zum „Positiven Mindset“ zusammen. So bleibe ich zwar auf dem Boden der Wissenschaft, passe mich aber den Praxiserfordernissen an. Mein didaktisches Modell gliedert sich in drei Kernbereiche:

- ERFOLG mit Resilienz und Stärkenorientierung. Diese ermöglichen letztlich auch Engagement bzw. Flow und Selbstwirksamkeit.
- KLIMA zusammen mit Emotionsmanagement und Kommunikation. Sie bewirken positive Gefühle und Beziehungen.
- SINN sowie Optimismus und Freiheit. Das ermöglicht auch Hoffnung und Motivation.

Der Dialog über Erfolg ist in Unternehmen bereits etabliert, der Wert des Betriebsklimas wird meist ebenfalls bejaht und die Bedeutung des Sinns bei der Arbeit setzt sich im öffentlichen Diskurs über die Generationen Y, Z und Alpha langsam durch. Weitere Wirkfaktoren der Positiven Psychologie kann ich Schritt für Schritt ergänzen und mit passenden Strategien komplettieren.

Das Positive Mindset nutze ich regelmäßig zur Standortbestimmung im Coaching und in Trainingsprojekten. Dazu habe ich einen Profiler entwickelt, der anhand von 18 skalierten Fragen ermittelt, wie häufig das Positive Mindset bei meinem Kunden in der Kommunikation zur Sprache kommt. Zum Beispiel mit solchen Fragen:

- Wie häufig sprechen Sie im Team konkret über Ergebnisse und Teilschritte, die erreicht werden sollen?
- Wie häufig sprechen Sie im Team über die Erfolge, Ergebnisse und



DAS POSITIVE MINDSET FUNDIERTE WISSENSCHAFT PRAXISTAUGLICH GEBÜNDELT

Teilschritte, die bereits erreicht wurden?

Auf diesem Weg kann ich strukturiert in Coaching und Beratung einsteigen, die Stärken und Bremsen meines Gegenübers ermitteln und gemeinsam die passenden Strategien entwickeln. Und Personaler und Führungskräfte bekommen mit dem Positiven Mindset ein einfaches Werkzeug an die Hand, um die Qualität ihres Führungs- und Teamdialoges eigenständig zu prüfen und positiv für eine menschengerechtere Arbeitswelt weiterzuentwickeln. Führung und HR-Management sind schon naturgemäß durch zielorientierte Kommunikationsprozesse bestimmt, z.B. bei der Rekrutierung, der Integration ins Team und der laufenden Führung und Mitarbeiterentwicklung. Dementsprechend erreiche ich größte Offenheit im Unternehmen, wenn ich die anstehenden Herausforderungen meiner Kunden aufgreife und die gegebenen Gesprächsfäden wohldosiert um die Schlüsselthemen der Positiven Psychologie erweitere. Und dann ist auch Raum für das Glück neben dem Geschäft. ◀◀



© Hindelang Fotografie

Zum Autor

Michael Stief

Unternehmensberater für Positive Führung und HR-Management. M. A. Sprachwissenschaft & Informatik, NLP-Trainer, systemischer Coach.
www.positive-hr.de