

DIE POSITIVE REVOLUTION IN DER BERATUNG

Ein Bericht vom Kongress "The Power of Positive Change" in Orlando / Florida vom 16. - 19. September 2007

Ruth Seliger

"Haben Sie in Ihrer Arbeit Gelegenheit, überwiegend das zu tun, was Sie wirklich am besten können?"

"Worüber sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern am meisten:

- Über ihre Schwächen?
- Über ihre Stärken?"

Solche und ähnliche Fragen stellt das Gallup Institut regelmäßig an Tausende von Führungskräften und MitarbeiterInnen in den USA. Die Ergebnisse verändern sich seit Jahren kaum:

Mitarbeitergespräche haben überwiegend problem- und schwächenfokussierte Inhalte:

- 36% der Gespräche behandeln Schwächen der Mitarbeiter
- 40% geben an, "über solche Dinge gar nicht zu sprechen"
- nur 24% behandeln Stärken von Mitarbeiter und Führungskraft.

Dieser Befund ist umso erstaunlicher, als der Spruch: "Stärken stärken und Schwächen schwächen" nicht nur seit Jahren in aller Munde ist, sondern weil es zu diesen positiven Zugängen bereits auch umfangreiche Forschungsergebnisse gibt, die bestätigen, dass die Arbeit, Entwicklung und Beachtung von Stärken erfolgsrelevanter ist als die Bearbeitung von Schwächen.

So hat das Gallup Institut in einer Umfrage unter beinahe 200.000 Mitarbeitern von ca. 8.000 Teams in 36 unterschiedlichen Unternehmen herausgefunden, dass die Möglichkeit von Mitarbeitern, ihre persönlichen Stärken in ihrer Arbeit auszuspielen und zur Geltung bringen zu können, den nachweislich höchsten Zusammenhang mit dem Erfolg des gesamten Teams und der Organisation aufweist.

Trotz solcher Ergebnisse scheinen Probleme, Schwächen, Defizite noch immer nichts an ihrer Anziehungskraft verloren zu haben. Immer noch bemühen wir uns, an unseren Schwächen zu "arbeiten", sie "wegzubringen" und widmen ihnen damit große Aufmerksamkeit.

Die positive Revolution hat längst begonnen

Seit einigen Jahren entwickelt sich vor allem in den USA ein breites Feld von Forschung und Praxis, das sich mit dem Zusammenhang von Stärken, Zufriedenheit und Erfolg von Menschen und Organisationen beschäftigt. Diese Forschungsrichtungen sind mittlerweile zu einer positiven Bewegung angewachsen, die allerdings bis jetzt neben einander gearbeitet hatten. Der Kongress in Orlando war die erste öffentliche Begegnung einiger dieser Richtungen.

■ Positive Psychology

Einer der Pioniere dieser positiven Bewegung ist der klinische Psychologe und Professor an der Universität von Pennsylvania, Martin E.P. Seligman. Der international bekannte Spezialist für Depressionsforschung hat nach 20 Jahren der Erforschung von Depressionen, Angstzuständen und der Veröffentlichung seines Standardwerks "Erlernte Hilflosigkeit" beschlossen, seine Forschungstätigkeit auf Fragen des Glücks und der Zufriedenheit von Menschen zu richten.

Mit denselben wissenschaftlichen Methoden, mit denen er zuvor die Schattenseiten der Seele erforscht, ihre Entstehungsbedingungen und Erscheinungsformen beschrieben hatte, erforscht Seligman nun seit etwa zehn Jahren Erscheinungsformen und Entstehungsbedingungen der Sonnenseite der Seele, von Glück. Seine Erkenntnisse sind in dem Bestseller "Der Glücksfaktor" erschienen und in 20 Sprachen übersetzt.

Seine Studienergebnisse belegen, dass Menschen mit positiven Emotionen (Optimismus, Freude, Lebenszufriedenheit) eindeutig mehr Erfolg im Beruf, mehr Zufriedenheit in ihrem privaten Leben, ein längeres und gesünderes Leben haben und intellektuell bessere Leistungen erbringen als Personen mit negativen Gefühlen.

Glück, so belegt Seligman, kann man messen und auch aufbauen. So können positive Emotionen physiologisch am Gesichtsfeld (dem Wahrnehmungsraum der Augen) oder an Gehirnströmen gemessen werden. Glückliche Menschen zeigen zudem ein anderes Verhalten: sie sind überdurchschnittlich sozial und altruistisch. Mehr soziales Handeln führt zu mehr Glück.

Unter Glück sind allerdings nicht einzelne Momente des Glücks oder anderer positiver Emotionen zu verstehen, sondern eine lebenslange Haltung und Befindlichkeit. Die von Seligman durchgeführten Studien sind jeweils Langzeitstudien über gesamte Lebensphasen von Menschen.

Seligman definiert Glück und Lebenszufriedenheit auf drei Begriffs-Ebenen:

- Positive Emotionen: die Fähigkeit, mit Zuversicht, Vertrauen, Wertschätzung und Freude auf das Leben zuzugehen.
- Engagement: die Bereitschaft, die eigenen Stärken für das Wohl anderer einzusetzen.
- Sinn im Leben: bedeutet, sich als Teil eines größeren Ganzen zu sehen und sich damit verbunden fühlen.

Martin Seligman hat als Psychologe die einzelne Person im Blick. Andere Strömungen der positiven Bewegung widmen sich Organisationen, der Führung und dem Zusammenwirken von positiven individuellen und organisationalen Faktoren.

■ **Appreciative Inquiry (AI)**

AI wurde vor zwanzig Jahren durch David Cooperrider, Professor an der Case Western University in Cleveland, Ohio, Diana Whitney und einer Reihe anderer Organisationsforscher und –berater entwickelt und ist seit Langem in der Beratung und auch in vielen Unternehmen bekannt (vgl. dazu Train Mail 1/2007: "Wie wird man eine glückliche Organisation?").

AI ist Philosophie und Methode für radikal ressourcen- und lösungsorientiertes, positives Change Management. Als Philosophie beruht AI auf der systemisch-konstruktivistischen Annahme, dass lebende Systeme, insbesondere Organisationen, sich in jene Richtung entwickeln, in die sie sich selbst befragen.

Daher ist die Fragestellung, die jedem Change Prozess vorausgeht und dem Prozess die Richtung gibt, Angelpunkt für AI: Stellen wenn wir Fragen nach Ressourcen, Potenzialen, Fähigkeiten, dann werden wir diese entdecken und für den Veränderungsprozess nutzen können.

Mit dem Fragen, genauer gesagt: mit dem Interview beginnt daher jeder AI Change-Prozess. Die Fragen richten sich auf konkrete positive Erfahrungen und herausragende positive Geschichten, wie sie in jeder Organisation vorkommen und in denen jede Menge Wissen über Erfolge und Ressourcen steckt.

AI hat im Wesentlichen vier Instrumentarien für positives Change Management hervorgebracht:

- Ein Set an ressourcenorientierter **Fragetechnik**, mit dem Interview-Leitfäden für unterschiedliche Themen und Organisationen erstellt werden. Diese wertschätzenden Interviews können in sehr unterschiedlicher Form geführt werden: als Zweier-Interviews im Rahmen von Großveranstaltungen oder Workshops, als

Befragungsmethode für die Selbsterforschung und Diagnose von Organisationen usw. Wesentlich ist, dass durch diese Interviews Dialoge in Organisationen angeregt werden.

- Das Instrument des **Storytelling** ist ein strukturiertes Sammeln von Geschichten, die in Organisationen erzählt werden. Dadurch können gezielt jene Geschichten ins kollektive Bewusstsein getragen werden, die von Erfolgen, Höhepunkten, Leistungen und Stärken erzählen. Zugleich ist das gemeinsame Erzählen von Geschichten der Beginn einer neuen Geschichte der Organisation.
- AI hat ein spezielles **Prozess-Modell** für den Ablauf von Veränderungsprozessen hervorgebracht, das einen Kreislauf von fünf Schritten vorsieht: 1. Die Definition des Veränderungsthemas oder des Ziels des Veränderungsprozesses, 2. die Erforschung der für diesen Prozess vorhandenen Ressourcen und Stärken der Organisation, 3. die Erarbeitung einer gemeinsamen starken Vision der Zukunft, 4. den Entwurf eines neuen Modells der Organisation und schließlich 5. die konkreten Schritte und Maßnahmen, die zur Realisierung der Vision führen. Diesem Ablauf folgen alle Methoden, vom Einzelinterview über den kleinen Workshop bis zur Großkonferenz.
- Für umfassende Veränderungsprozesse wird ein spezifisches **Großgruppen-Verfahren**, das AI Summit angewendet. Dabei können bis zu mehreren Hundert Personen gemeinsam am Prozess teilnehmen und ihn mit gestalten. In diesen AI Summits werden AI Interviews, Storytelling und das Prozess-Modell eingesetzt. AI Summits unterstreichen den Charakter von Veränderungs-Prozessen als Arbeit mit dem ganzen System.

Mit diesen Instrumenten verfolgt AI drei große Stoßrichtungen der Interventionen:

1. Stärken und Ressourcen hervorzuheben, erkennbar, verfügbar zu machen,
2. Stärken miteinander zu verbinden, damit eine neue "Chemie der Stärken" entstehen kann und der positive Wandel möglich wird,
3. Stärken, Fähigkeiten, Potenziale zu erweitern und über das jeweilige konkrete System hinaus zu verbreitern.

Besonders aus dem letzten Ziel für Interventionen gehen die neuesten Entwicklungen von AI hervor. Cooperrider hat sich seit einigen Jahren auf das Feld der politisch-ethischen Arbeit begeben und eine eigene Plattform gebildet, die Unternehmen danach untersucht, berät und zu verändern sucht, ob und wie sie als mächtige Faktoren des öffentlichen Lebens Beiträge zum Wohl der Welt leisten.

■ **Strengths Based Management**

Im Jahr 2002 veröffentlichte das Gallup Institut im Journal of Applied Psychology ein Forschungsergebnis, das belegte, was jeder bereits ahnte: Engagierte Mitarbeiter sind erfolgreicher, profitabler, kundenorientierter, sicherer und loyaler als weniger engagierte.

Die Frage, die sich daraus ableitete, war: Wie kann man Mitarbeiter mehr engagieren? Das Gallup Institut gibt darauf vier Antworten:

1. Machen Sie alle Mitarbeiter für ihre Ergebnisse verantwortlich.
2. Lehren Sie alle Ihre Mitarbeiter, ihre Stärken zu identifizieren, zu entfalten und zu erweitern.
3. Richten Sie alle Überprüfungs- und Vergütungssysteme darauf aus, Stärken der Mitarbeiter zu identifizieren, zu entfalten und zu erweitern.
4. Gestalten und entwickeln Sie jede Rolle so, dass Ihre Mitarbeiter ihre Stärken maximal ausspielen können.

Diese Überlegungen und Ergebnisse bilden das Konzept des Strengths Based Management.

Gallup hat mittlerweile eine große Menge an Daten gesammelt, die zu einem besonderen Instrument, dem Clifton Strengths Finder zusammengestellt wurden. Darin werden 34 Stärken definiert, die für erfolgreiche Unternehmen und Mitarbeiter relevant sind und die in jedem Unternehmen als "Benchmark" zur Überprüfung des eigenen Stärkenprofils herangezogen werden können.

Marcus Buckingham ist einer der bekanntesten Autoren aus dem Kreis von Gallup, der die Idee des stärkenbasierten Managements in zahlreichen Büchern weltweit bekannt gemacht hat.

Ziel und Intention von Strengths Based Management ist es, stärkenbasierte und – fokussierte Organisationen mit einer positiven Kultur zu schaffen – und das nicht aus einem moralisch-ethischen Impuls heraus, sondern, weil es sich in zahlreichen Studien als erfolgreicher, effektiver und ökonomischer erwiesen hat.

■ Positive Organizational Scholarship (POS)

POS ist eine Forschungsdisziplin, die ihr Zentrum an der Ross Business School an der Michigan University Chicago hat. Einer der führenden Personen ist Kim Cameron. POS beschäftigt sich mit der Erforschung von Höchstleistungen in Organisationen und der Frage, wie Manager Organisationen effektiver und effizienter gestalten können.

POS hat zwei große Forschungs- und Handlungsfelder:

1. Zum einen wird die positive Haltung von Mitarbeitern und ihre Wirkung auf Leistung und Produktivität erforscht;
2. Zum anderen werden positive Phänomene in Organisationen, wie etwa positive Abweichungen und besondere Höhepunkte und Leistungen in ihren Wirkungszusammenhängen untersucht: Wie kommt es dazu?

So verbindet POS Fragen von Mitarbeiter-Zufriedenheit mit Themen wie wertschätzende Führung, Moral oder organisationaler Innovation und Kreativität und untersucht die Wechselwirkungen im Hinblick auf Effektivität und Erfolg von Organisationen.

Ähnlich wie die anderen vorgestellten positiven Zugänge geht man auch bei POS davon aus, dass positive Haltungen und Einstellungen empirisch untersucht werden können und sich ein Einfluss auf Erfolg von Organisationen belegen lässt.

POS stützt sich teilweise auf die Positive Psychologie von M. Seligman, um individuelle Stärken und Tugenden zu beschreiben. Zugleich werden Maßstäbe gesucht, um eine positive Organisation als Kontext für erfolgreiche Arbeit zu definieren: Welche Normen, Werte, Strukturen etc. müssen Organisationen zeigen, um ein Rahmen für individuelle Stärken und professionelle Exzellenz zu sein?

Wie in den anderen Forschungen zu Positive Change wird auch im POS ein eindeutiger Zusammenhang zwischen individueller Zufriedenheit und positiven Ergebnissen von Organisationen nachgewiesen.

So beobachtete Kim Cameron, dass besonders erfolgreiche Organisationen deutlich positivere Kommunikation aufweisen: weniger negative Kritik, weniger entmutigende Äußerungen, weniger Konflikt.

Cameron empfiehlt, bei der Effektivitätsmessung von Organisationen nicht mehr die Differenz zwischen einem "Ist" und dem "Soll" (das ist eine negative Abweichung), sondern zwischen einem Normzustand oder durchschnittlichen Erfolg und herausragenden positive Abweichungen in der Organisation zu suchen. Damit kann Effektivität gemessen und zugleich das Potenzial für ihre Steigerung erkannt werden.

Der Kongress von Orlando: Ein erstes Come Together

Diese vier beschriebenen Forschungsrichtungen arbeiteten seit Jahren neben einander her. Trotz persönlicher Verbindungen kam es bisher noch nicht zu einem gemeinsamen öffentlichen Auftritt. Der Kongress in Orlando war daher eine historische Bühne für einen ersten öffentlichen Dialog über Positive Change.

Die Initiative für diesen erst- und einmaligen Event ging von David Cooperrider aus. Er organisierte einen Kongress, der den führenden Köpfen des Positive Change einen Rahmen gab, Gemeinsamkeiten und Unterschiede darzustellen.

Mehr als 500 Teilnehmer aus über 30 Nationen nahmen an dieser außergewöhnlichen Veranstaltung teil.

David Cooperrider, Martin Seligman und Marcus Buckingham präsentierten als Hauptredner ihre Zugänge zu positivem Wandel in Organisationen und in der Welt. Unterschiede wurden deutlich, aber vor allem zeigt sich das gemeinsame Anliegen: Den Fokus auf das zu legen, was uns Energie bringt, was uns stärkt und die Welt ein wenig besser macht.

Durch zahlreiche Workshops – einen davon durfte ich selbst halten – und interessante Inputgeber aus Forschung und Praxis wurde dieser Kongress nicht nur zu einem Dialog zwischen den unterschiedlichen Forschungsfeldern, sondern zugleich auch zu einem Dialog zwischen Menschen aus unterschiedlichen regionalen und inhaltlichen Feldern, die die Überzeugung teilen, dass wir einen neuen Paradigmenwechsel innerhalb der systemischen Beratung, aber auch innerhalb des Verständnisses von Führung und Management brauchen.

Der Kongress war getragen von einer Grundstimmung von Optimismus und kraftvoller Zuversicht, die alle Teilnehmer erfasst und mitgerissen hat.

Diese erste Zusammenkunft von drei der vier wichtigsten Vertreter von Positive Change ist mit Sicherheit der Beginn einer neuen Entwicklung, die die Art des Beratens und Führens von Organisationen grundsätzlich verändern wird. Denn es ist noch viel zu tun, die Blickrichtung ist immer noch auf Probleme, Defizite, Mängel und Schwächen gerichtet.

Das Gemeinsame der vier "positiven Communities"

Die Vernetzung der vier Strömungen zeigt jetzt bereits, was sich verändern könnte:

■ Fokus auf Stärken, Ressourcen und Potenziale

Das ist wohl die offenkundigste Gemeinsamkeit der vier Strömungen. Der hier angesprochene Perspektivenwechsel wirkt auf den ersten Blick einfach, beinahe selbstverständlich. Als erfahrene Praktikerin von Appreciative Inquiry weiß ich aber, wie schwierig es für die meisten Menschen ist, sich von der gewohnten negativen Brille zu verabschieden.

Probleme und Mängel haben eine ungeheure Anziehungskraft und binden viel Energie. Probleme und Mängel haben eine Stimme, die immer nach "Reparatur" und "Behebung" ruft. Diese Stimme ist oft lauter als die Stimme der Stärken und der Fähigkeiten, über die wir verfügen.

■ Positiver Wandel ist mehr als "Problemlösung"

Aus der systemischen Beratung wissen wir, dass nachhaltige Veränderungen immer Veränderungen der Grundmuster eines Systems sind. Das ist nicht neu.

Positive Change will und kann aber mehr, als "nur" einen Musterwechsel. Positive Change macht mehr aus dem gesamten System. Es schöpft seine Potenziale aus und bringt Organisationen damit weiter in ihrer Entwicklung. Durch den konsequenten Fokus auf Stärken kann in Organisationen eine neue Kraft entstehen, die einen weiteren Quantensprung bedeutet und vollkommen ungeahnte Möglichkeiten eröffnet. Durch

positiven Change machen Organisationen tatsächlich nicht nur etwas anderes, sondern mehr aus sich.

■ **Das "Lebendige" in lebenden Systemen wird zum Thema**

Als systemische Beraterin weiß ich um die Strenge des systemischen Denkens, seiner Abstinenz von Ethik, Moral und Themen wie Energie. Obwohl Strenge, strukturiertes Denken, Ordnung von Komplexität sehr wesentliche Merkmale systemischen Denkens sind, so fehlt der Theorie lebender Systeme doch etwas Lebendiges. Das kommt jetzt (wieder) in den Blick der Aufmerksamkeit.

Themen wie Energie, lebendige Geschichten, Freude und Werthaltungen halten Einzug in Forschung, Beratung und Management. Sie werden als erfolgsentscheidende Kriterien erforscht und bestätigt.

■ **Ethik**

Wissen um die eigene Verantwortung für das gemeinsame Ganze, Sinn als Bewusstsein der Eingebundenheit in dieses Ganze, Engagement für andere, das sind einige der neuen Werthaltungen, die ebenfalls als entscheidend sowohl für ein glückliches Leben als auch für erfolgreiche Organisationen wissenschaftlich bestätigt werden.

Damit vollzieht sich ein Wechsel des Bewusstseins von einer materiellen, an Zahlen orientierten Sicht auf Organisationen zu einer wertebasierten Perspektive.

Das ist nicht überraschend, denn es entwickelt sich seit einigen Jahren ein Trend in diese Richtung, der sich etwa im CSR (Corporate Social Responsibility) zeigt. Viele konkrete Beispiele, etwa das Konzept der "Zweiten Bank" zeigen, dass es sich auch ökonomisch lohnt, wert-volle Organisationen zu schaffen.

■ **Glück ist wertvoll**

Glück ist nicht nur messbar und auch "machbar", sagt M. Seligman, sondern es ist auch eine wertvolle Ressource, die Organisationen erfolgreicher werden lässt. Dort, wo "Flow"-Erfahrungen Teil der Arbeit sind, muss man sich über Mitarbeiter-Bindung keine Sorgen machen. Verluste, die durch Illoyalität, Demotiviertheit, Burnouts, Indiskretionen nach außen oder hohe Fluktuation entstehen, kosten viel Geld. Menschen, die in ihren Organisationen zufrieden sind, sparen viel Geld ein.

■ **Wissenschaftliche Forschung**

Die gesamte positive Forschung und Praxis ist immer in Gefahr, als esoterisch, träumerisch, unrealistisch abqualifiziert zu werden. Themen wie Glück, Freude, Stärken haben in unserer mechanistischen Welt kaum Platz.

Hier leistet die wissenschaftliche Forschung von Glück, Effektivität und stärkenbasiertes Management wertvolle Beiträge, um diese Strömungen und Bewegungen auf soliden theoretischen Boden zu stellen. Positive Change ist keine Bewegung, die "aus dem Bauch" heraus entstanden ist oder einer religiösen Sekte entstammt.

Die bisher sorgsam gehüteten Grenzen von "Beruf" und "Privatleben", von "Person" und "Organisation", von "rational" und "emotional" beginnen zu verschwimmen.

Zusammenfassend...

Positive Change ist keine neue Heilmethode, keine neue Management-Mode. Positive Change ist ein Perspektivenwechsel von der alten, mechanistischen und linearen Idee, dass man Menschen, Organisationen "reparieren" könnte, wenn man nur ausreichend die "Fehler" erkannt hat. Insofern ist diese Bewegung ein Teil des systemischen Zugangs, insbesondere der ressourcenorientierten Beratung.

Die Bewegung von Positive Change, positive Management, Leadership und Organisationen geht aber noch über diesen Ansatz hinaus. Ethik, Lebendigkeit und Energie bekommen ihren Stellenwert in lebenden Systemen.

Das macht mehr Freude in der Beratung und im Führen.

Mir ist es ein Anliegen, dazu beizutragen, die "positive Community" zu erweitern, zu vernetzen und damit wirksamer zu machen.

Wenn Sie sich näher informieren wollen, sind diese Websites besonders ergiebig:

- Sofern Sie sich über Inhalte und Vortragende des Kongresses näher informieren wollen, nützen Sie die Website: <http://www.2007aiconference.com/>.
- **Glücksforschung**
<http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/>
- **Appreciative Inquiry**
<http://appreciativeinquiry.case.edu/>
<http://www.aiconsulting.org/> oder
<http://www.taosinstitute.net/>
- **Business as an Agent of World Benefit**
<http://worldbenefit.case.edu/>
- **Stärkenbasiertes Management** <http://www.gallup.com/consulting/61/Strengths-Development.aspx>
- **Positive Organizational Scholarship** (POS) <http://www.bus.umich.edu/Positive/>

Und selbstverständlich finden Sie auf unserer Website immer wieder Praxisbeispiele, konkrete Aktivitäten und Projekte: www.train.at.