

Coaching Missen erweitern
Coaching Missen erweitern

Konzeption
Psychodynamik | S 20

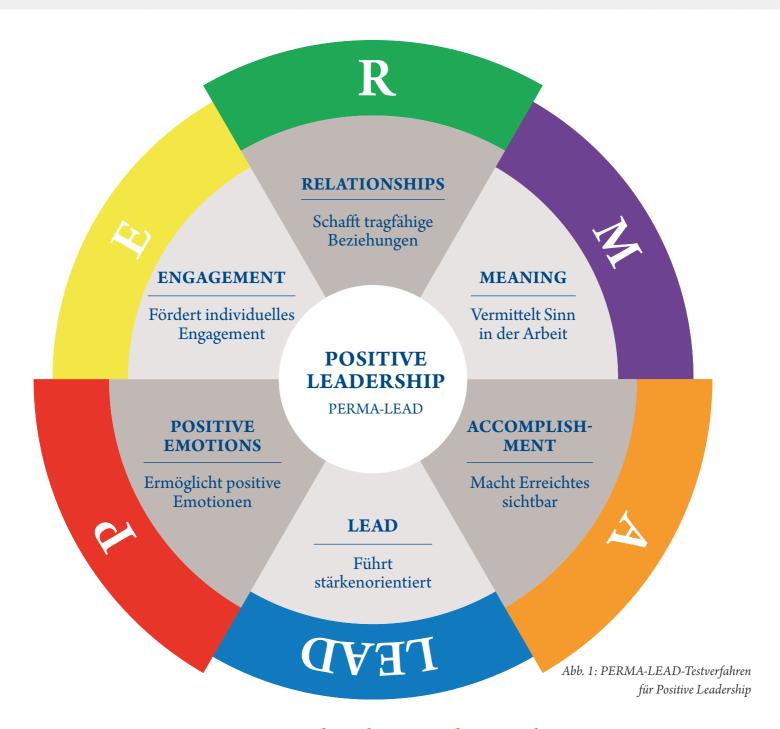
 $\begin{array}{c} \textbf{Spotlight} \\ \textbf{Arbeit mit Unbewusstem} \mid \textbf{S 32} \end{array}$

WissenschaftPositive Leadership | **S 50**

Coaching sollte sich deutlich professionalisieren!

Oliver Müller im Interview S 12





Positive Leadership und Coaching

Von Dr. Markus Ebner

Viel wird derzeit über Führungskultur diskutiert. Welches Modell ist geeigneter, aktuelle Herausforderungen wie Komplexität und Beschleunigung zu bewältigen: hierarchisch oder in Netzwerken organisierte Führungsarbeit? Das auf Basis der Positiven Psychologie entwickelte Prinzip des Positive Leadership stellt eine andere Frage: Woran sollte sich Führung orientieren? Die klare Antwort: an Stärken, nicht an Defiziten. Im Rahmen eines wissenschaftlich angelegten Projekts entstand nun ein Positive-Leadership-Testverfahren, das der praktischen Anwendung im Coaching dient.

Stärkenorientierung als Führungskompetenz ist eines der großen Themen in der heutigen Zeit. Bekannt wurde das Thema unter dem Begriff Positive Leadership. Doch woher kommt dieser Ansatz? Welche Forschungsergebnisse und aktuelle Entwicklungen gibt es dazu? Und wie kann man im Coaching damit arbeiten?

Von der Positiven Psychologie zu Positive Leadership

Als Dr. Martin Seligman im Jahr 1998 zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt wurde, rief er dazu auf, in der psychologischen Forschung den Fokus auch verstärkt darauf zu legen, was Menschen allgemein stärkt. Der Grundstein für die Positive Psychologie war damit gelegt.

Im Laufe der Jahre wurden dazu unterschiedliche Konzepte entwickelt, einen guten Überblick bieten Hone et al. (2014). In seinem Buch "Flourish" stellt Seligman (2011) mit dem PERMA-Modell seine neue und zusammenfassende Theorie des Well-beings vor. Ein Ansatz, der die fünf Komponenten P (Positive Emotions), E (Engagement), R (Relationships), M (Meaning) und A (Accomplishment) als Grundlagen für das Aufblühen definiert. Seligman selbst schreibt dazu: "I now think, that the topic of positive psychology is well-being, that the gold-standard for measuring well-being is flourishing, and that the goal of positive psychology is to increase flourishing." (2011; 13) Der Vorteil des PERMA-Modells ist, dass eine Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse aus verschiedenen Bereichen möglich wird, was auch der Output an PERMA-Studien in den letzten Jahren zeigt. So stellen beispielsweise Butler und Kern (2014) den PERMA-Profiler als fundiertes Messinstrument für allgemeine Lebenssituationen vor. Margaret Kern entwickelt derzeit mit dem PERMA-Workplace an der Universität Melbourne ein Messinstrument, mit dem wachstumsförderliche Bedingungen am Arbeitsplatz gemessen werden können. Besonders geschätzt wird in der Praxis auch ein weiterer Aspekt: Nämlich die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit des Modells für Menschen, die ins Coaching kommen.

Die Entwicklung der Positiven Psychologie hat auch angrenzende Bereiche inspiriert. So finden sich beispielsweise in der Pädagogik Strömungen, die klar die Identifikation und Förderung von Kompetenzen in den Vordergrund stellen. Auch in der Führungsforschung ist unter dem Begriff Positive Leadership ein ressourcen- und stärkenorientierter Führungsansatz definiert worden. Man sollte meinen, dass Führungskräfte selbstverständlich Kompetenzen ihrer Teammitglieder optimal nutzen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies selten der Fall ist und Führung allzu oft defizitorientiert stattfindet: Mitarbeiter beklagen, dass sie meist nur Feedback bekommen, wenn etwas nicht optimal gelaufen ist. Jährliche Mitarbeitergespräche zeigen die aktuellen "Entwicklungsfelder" auf. Was aber in der Regel vernachlässigt wird, sind "ungenutzte Kompetenzfelder". Das ist schade, weil gerade dort ein Potential schlummert, das bereits vorhanden ist und nur noch im Sinne des Unternehmens abgerufen werden muss. Diese Einschätzung wird durch eine Gallup-Studie untermauert, bei der 80.000 Manager befragt wurden: Ein Großteil gab an, dass ihrer Ansicht nach der größte Raum für Leistungssteigerung in den Schwächen von Menschen liegt. Gerade im Coaching von Managern geht es oft um die Sichtbarmachung von Glaubenssätzen, die die eigene Rolle und dazugehörige Handlungen hervorbringen. Das zeigt, wie wichtig es ist, als Coach aktiv und gezielt bestimmte (unbewusste) Haltungen sichtbar zu machen, kritisch zu prüfen und gegebenenfalls zu erweitern.

Positive Leadership wissenschaftlich betrachtet

Die Forschung im Bereich Positive Leadership orientiert sich an unterschiedlichen Definitionen. Obwohl bereits zahlreiche empirische Forschungsergebnisse vorliegen, hat sich derzeit noch kein einheitlicher Standard in der Definition von Positive Leadership etabliert. Ein Konzept, das sich am häufigsten findet, bezieht sich auf das Modell des Psychologischen Kapitals (PsyCap) von Fred Luthans. Dabei werden die vier Eigenschaften Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit als Kapital, das in Mitarbeitern und Führungs-

kräften zu finden ist, definiert. Ein weiteres Modell, das häufig zitiert wird, ist Positive Organizational Scholarship (POS) von Kim Cameron, das stärker die Unternehmenskultur in den Vordergrund stellt.

Die evidenzbasierte Führungsforschung kommt eindeutig zu dem Ergebnis, dass sich Positive Leadership für alle Beteiligten rechnet. So zeigen Studien, dass sich Positive Leadership signifikant auf die Gesundheit (Avey et al., 2010), die Positivität, die Kreativität und die Performance (Rego, 2012) sowie auf die Arbeitszufriedenheit (Bergheim et al., 2015) der Mitarbeiter auswirkt. Aber auch die Führungskräfte selbst werden durch ihr eigenes Positive-Leadership-Verhalten beeinflusst: So steigt das Engagement (Chen, 2015) bei der Führungskraft, je stärker ihre Ausprägung in Positive Leadership ist. In einer an der Universität Wien durchgeführten Erhebung, bei der rund 1.000 Führungskräfte befragt wurden, konnte gezeigt werden, dass Führungskräfte mit einem höheren PsyCap ihre Tätigkeit als signifikant weniger belastend empfinden.

PERMA-LEAD

Beschäftigt man sich intensiver mit Positive Leadership, wird deutlich, dass sich dieser Themenbereich meist neben der Psychologie entwickelt hat. Auch die Autoren der beiden bereits genannten Modelle PsyCap und POS haben ihre Wurzeln in den Wirtschaftswissenschaften. Daraus ergibt sich, dass sich Strömungen in der Positiven Psychologie und in Positive Leadership nebeneinander entwickeln und eine Verzahnung der Ergebnisse in nur geringem Ausmaß passiert. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Einführung des PERMA-Modells, an dem sich immer mehr Studien aus unterschiedlichen Forschungsbereichen im Rahmen der Positiven Psychologie orientieren, deren Forschungsergebnisse für den praktischen Führungsalltag sehr brauchbar wären. Diese konnten aber mangels Modellkompatibilität nicht direkt auf bestehende Positive-Leadership-Logiken übertragen werden.

Daher entstand im Rahmen des im Folgenden beschriebenen groß angelegten Projekts

das Ziel, die Positive Psychologie und Positive Leadership sowohl wissenschaftlich als auch praktisch enger zu verzahnen. Die selbstgesetzte Vorgabe setzte sich dabei aus drei Hauptaspekten zusammen: (1) die wissenschaftliche Fundiertheit, (2) die praktische Anwendbarkeit – insbesondere im Coaching – und (3) die Integration bisheriger evidenzbasierter Ergebnisse aus der Führungsforschung.

Die Herangehensweise bestand darin, fünf PERMA-Faktoren für die Führungsrolle zu definieren und um einen sechsten Faktor (LEAD) zu ergänzen (siehe Abb. 1, S. 50), der die Stärkenorientierung der Führungskraft beschreibt. Die Vorbereitung bestand aus monatelangen Recherchen unzähliger, einerseits in der Forschung bereits verwendeter Fragebögen zur Messung von Führungsverhalten, andererseits im Zusammentragen von Studienergebnissen, die besonders wirkungsvolles Führungsverhalten definieren. Diese Daten wurden in einem nächsten Schritt den sechs PERMA-Lead-Faktoren zugeteilt. Redundante Items wurden eliminiert. Der daraus entstandene Fragebogen wurde anschließend mehreren Fokusgruppen mit Führungskräften sowie im Coaching tätigen Beratern vorgestellt, mit diesen diskutiert und in Folge angepasst. Das Resultat wurde schließlich in einer Normierungsstichprobe mehreren hunderten Führungskräften aus verschiedenen Branchen und unterschiedlichsten Führungsebenen vorgegeben und letztendlich testtheoretisch ausgewertet.

Besonders in Hinblick auf die praktische Verwendbarkeit im Coaching wurde das PER-MA-LEAD-Testverfahren auf die Messung von Verhaltensweisen festgelegt, die konkretes Führungsverhalten erfassen. Die PERMA-Forschung zeigt eindeutig, welche positiven Auswirkungen hohe Ausprägungen in den PERMA-Faktoren auf die Leistung, die Zufriedenheit und die Kompetenzentfaltung von Menschen haben. Der PERMA-LEAD-Test misst daher die Verhaltensweisen, mit denen Führungskräfte konkret dazu beitragen.

In einem weiteren Schritt wurden die Daten mittels Clusteranalyse nach Ähnlichkeitsstrukturen analysiert. Ziel dabei war es, eine interpretierbare Führungstypologie abzubilden. Dazu wurde als agglomeratives Verfahren die Ward-Methode (Minimum-Varianz-Methode) gewählt, da sie den Vorteil bietet, sehr homogene Gruppen zu erzeugen. Die für die Praxis sinnvollste Auswertung ergab dabei eine 3-Cluster-Lösung. Bei einer Erhöhung der Clusteranzahl sinkt nämlich die Anzahl der Personen im kleinsten Cluster auf unter drei Prozent, was für die praktische Interpretation keinen Mehrwert bedeutet. Abbildung 2 (S. 53) zeigt die Ergebnisse.

Die Grafik ist so zu interpretieren, dass der höchstmögliche Wert eines Faktors 100 sein kann. Zu Typ A, als Prototyp eines "Positive Leaders", zählen 43 Prozent aller Führungskräfte. 34 Prozent der Führungskräfte haben eine mittlere Ausprägung (Typ B) und 24 Prozent der Führungskräfte leben den Positive-Leadership-Ansatz verhältnismäßig wenig (Typ C). Die Ergebnisse zeigen zwei weitere interessante Aspekte auf: Selbst die Typ-C Führungskräfte haben absolut gesehen noch immer einen hohen Wert bei allen Faktoren. Das ist für die Auswertungsgespräche relevant und zeigt, dass die Einzelergebnisse immer nur im relativen Verhältnis zu den Gesamtergebnissen interpretiert werden sollen.

Ein zweiter sichtbarer Aspekt ist, dass das Liniendiagramm keine Überschneidung der Typen zeigt. Das ist ein deutlicher *Hinweis auf einen Generalfaktor*, der hinter den sechs Teilfaktoren steht. Die Tabelle zeigt Einzelitems des Testverfahrens und gibt einen Überblick über die wichtigsten Kennwerte der einzelnen Typen im jeweiligen Faktor.

Faktor	Beispielitem	Typenspezifische Mittelwerte	Typenspezifische Standard- abweichungen
Positive Emotions	Trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter/ innen am Arbeits- platz wohl fühlen	A:93,4	A:4,9
		B:85,0	B:6,1
		C:72,7	C:11,1
Engagement	Trägt dazu bei, dass Mitarbeiter/ innen bei ihrer Arbeit interessiert und begeistert sind	A:93,4	A:4,3
		B:82,8	B:5,8
		C:72,8	C:10,9
Relationships	Sieht es als Teil seiner/ihrer Füh- rungsaufgabe, dazu beizutragen, dass im Team ein positiver Umgang herrscht	A:93,8	A:2,7
		B:87,6	B:4,0
		C:80,0	C:7,9
Meaning	Sorgt dafür, dass jede/r im Team das Gesamtziel und die Teilziele versteht	A:97,2	A:2,9
		B:92,0	B:4,2
		C:78,7	C:10,7
Accomplishment	Freut sich mit den Mitarbeiter/innen, wenn sie ein Ziel erreicht haben, und sagt ihnen das auch	A:95,2	A:3,4
		B:85,0	B:5,1
		C:72,1	C:10,3
Lead	Gibt Mitarbeiter/ innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stär- ken entsprechen	A:94,9	A:4,9
		B:90,9	B:5,6
		C:79,3	C:9,0

Tabelle: Überblick PERMA-LEAD Kennwerte

Um die Anschlussfähigkeit dieser Testung mit dem in der Forschung oft verwendeten Psy-Cap festzustellen, wurde in einer zusätzlichen Studie 181 Führungskräften sowohl der PER-MA-LEAD vorgegeben als auch deren PsyCap erfasst, um die Korrelationen berechnen zu können. Das Ergebnis ist erfreulich, der Zusammenhang ist höchstsignifikant (r=0,43). Das bedeutet, dass die PsyCap-Faktoren mit den konkret gemessenen Verhaltensweisen im PERMA-LEAD zusammenhängen. So kann das neue PERMA-LEAD-Modell einerseits direkt an der aktuellen Strömung in der Positiven Psychologie andocken, andererseits können die bisherigen Forschungsergebnisse in Bezug auf die Wirkung von Positive Leadership auch auf dieses Modell umgelegt werden. Und was natürlich für alle Coaches am wichtigsten ist: Durch die Ergebnisse, die konkrete Verhaltensweisen aufzeigen, ist ein zielorientiertes Coaching mit einer so oft geforderten Wirkungsmessung möglich.

Positive Leadership und Coaching

Positive Leadership und Coaching haben eine große gemeinsame Wurzel: Beide arbeiten daran, *Stärken und Kompetenzen* herauszuarbeiten und ergebnisorientiert zu nutzen. Coaching ergänzt damit die Profession der Psychotherapie, ohne dabei psychische Erkrankungen zu negieren.

Zahlreiche Coaching-Strategien arbeiten mit den Stärken der Klienten. Hervorgehoben werden kann hier das GROW-Modell (Whitmore, 1992), dessen Wirksamkeit als Coaching-Tool, aber auch als Führungs-Tool durch die psychologische Forschung mehrfach belegt wurde (Grant et al., 2010) und dessen Bezug zur Positiven Psychologie mehrfach hergestellt wurde (Grant et al., 2009). Der Ansatz des GROW-Modells arbeitet lösungsorientiert und setzt dabei auf das Sichtbarmachen und Nutzen der Kompetenzen und Fähigkei-

ten der Klienten beim Erreichen eines Ziels. Da diese Herangehensweise auch in der Führungskompetenz ausgesprochen hilfreich ist, ist das GROW-Modell mittlerweile oft Inhalt von qualitativ hochwertigen Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Es zeigt sich dabei eindeutig, wie Coaching-Techniken im Sinne von Positive Leadership als Führungsinstrument anwendbar sind.

Auch der PERMA-LEAD-Test wurde für die praktische Anwendbarkeit im Coaching sowie für Trainer und Organisationsentwickler in zwei Varianten aufbereitet: Erstens als Potentialanalyse, bei der die Führungskraft die Testung online durchführt und abschließend das eigene Ergebnis im Benchmarkvergleich zu anderen Führungskräften gezeigt bekommt. Zweitens gibt es die "große" Variante als 360°-Feedback, bei dem nicht nur die eigene Einschätzung abgegeben wird, sondern diese durch die Fremdsicht der Mitarbeiter, des Vor-

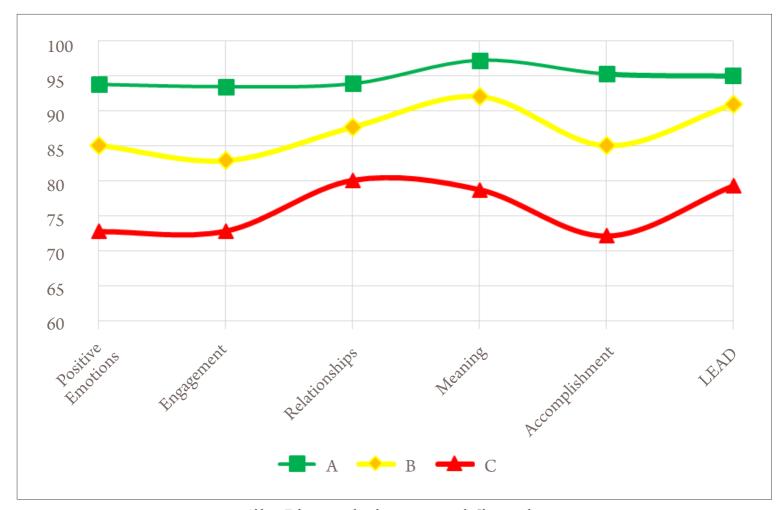


Abb. 2: Führungstypologiebestimmung mittels Clusteranalyse

gesetzten sowie der Kollegen auf gleicher Ebene ergänzt wird. Um den Nutzen für die Praxis noch zu erhöhen, wurde das 360°-Feedback darüber hinaus um sieben wissenschaftlich fundierte Managementkompetenzen erweitert. Einer der Vorteile dieses Tools ist, dass neben einer Ist-Stand-Erhebung, anhand derer sich Entwicklungsschritte direkt ableiten lassen, auch der *Erfolg eines Coachings* bzw. eines Führungskräfteentwicklungsprogramms schwarz auf weiß messbar wird.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Artikel zeigt, wie sich Positive Leadership aus der Positiven Psychologie entwickelt hat, welche fundierten Studienergebnisse es gibt und wie die aktuelle Entwicklung derzeit ist. Dass Coaching und Positive Leadership eine optimale Passung haben, wird durch die Stärkenfokussierung in beiden Ansätzen sichtbar. Mit der Entwicklung des PERMA-LEAD-Modells wird die Forschung der Positiven Psychologie mit Positive Leadership zusammengeführt und gleichzeitig ein Tool für Coaches bereitgestellt. Das Interesse der Unternehmen an Positive Leadership ist nicht nur aufgrund der Passung mit den Bedürfnissen der vielzitierten Generation Y sehr hoch, auch die weltweite wissenschaftliche Forschung dazu ist ein großes Wachstumsfeld. Man darf daher gespannt auf die zahlreichen Studienergebnisse sein, die in den nächsten Jahren dazu publiziert werden. Gleichzeitig liegt die praktische Anwendbarkeit im Coaching – auch durch die ähnliche Herangehensweise - auf

der Hand. Wünschenswert ist, dass durch die enge Verzahnung von evidenzbasierten Studienergebnissen, praktischen Anwendungsmöglichkeiten und dem starken Bedürfnis von Menschen nach mehr Stärkenorientierung mit Positive Leadership ein weiteres Feld wächst, in dem sich Wissenschaft und Praxis auf gleicher Augenhöhe die Hand reichen.

Literatur

- » Avey, James B.; Luthans, Fred; Smith, Ronda M. & Palmer, Noel F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. In Journal of Occupational Health Psychology, 1/2010, 17–28.
- »Bergheim, Kjersti; Nielsen, Morten B.; Mearns, Kathryn & Eid, Jarle (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. In Safety Science, 4/2015, 27–36.
- » **Butler, Julie & Kern, Margaret L. (2014).** The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. Unveröffentlichtes Manuskript.
- » Chen, Shu-Ling (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance. In The International Journal of Human Resource Management, 18/2015, 2349–2365.
- » **Grant, Anthony M.; Curtayne, Linley & Burton, Geraldine (2009).** Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being. In The Journal of Positive Psychology, 5/2009, 396–407.
- » Grant, Anthony M.; Green, L. Suzy & Rynsaardt, Josephine (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. In Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 3/2010, 151–168.
- » Hone, Lucy C.; Jarden, Aaron; Schofield, Grant M. & Duncan, Scott (2014). Measuring flourishing. In International Journal of Wellbeing, 1/2014, 62–90.
- » Rego, Arménio; Sousa, Filipa; Marques, Carla & Cunha, Miguel P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. In Journal of Business Research, 3/2012, 429–437.
- » Seligman, Martin E. P. (2011). Flourish. London: Nicholas Brealey.
- » **Spence, Gordon B. & Grant, Anthony M. (2007).** Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being. In The Journal of Positive Psychology, 3/2007, 185–194.
- » Whitmore, John (1992). Coaching for performance. London: Nicholas Brealey.

Dieses Thema wurde im Rahmen des 4. Internationalen Coachingkongresses "Coaching meets Research …" der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) präsentiert.

Der Autor



Markus Ebner ist promovierter
Organisations- und
Wirtschaftspsychologe und als
Seminarleiter und Coach für zahlreiche
Unternehmen tätig. Er lehrt und forscht
zum Thema Positive Leadership an den
Universitäten Wien und Klagenfurt und
ist im Board of Directors der Austrian
Positive Psychology Associaton.

www.positive-leadership.at

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Christopher Rauen Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt Registergericht: Amtsgericht Oldenburg Registernummer: HRB 112101 USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur Christopher Rauen (cr) David Ebermann (de) Alexandra Plath (ap)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) 59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe) www.coaching-magazin.de/abo

 ${\bf Erscheinungsweise:} \ {\bf Viertelj\"{a}hrlich}$

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info
Bild-Quellemachweis: Titelseite © Jirsak | \$.4,20 © Who is Danny |
\$.4,5,26,28,32 © Lightspring | \$.5,55,57 © turgaygundogdu | \$.21 ©
Peshkova | \$.23 © Who is Danny | \$.25 © 3DAgentur | \$.37 © DT10 |
\$.41,43 © \$FIO CRACHO | \$.45,47 © macro-vectors
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH | Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, markenund/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Haben Sie auch den Eindruck, dass die Welt nicht nur verrückter, sondern auch fanatischer geworden ist? Und ich meine nicht nur den fanatischen Terror im Namen des Islam.

RAUEN: Ist sie das wirklich oder schauen wir in einer technisch besser vernetzten Welt nur einfach mehr auf das, was unsere Aufmerksamkeit erregt? Die Geschichte der Menschheit ist doch voller Verrücktheiten ...

BARCZYNSKI: Denkt man an die vergangenen Jahrzehnte (RAF, ETA, IRA, Kalter Krieg), so war es damals vermutlich nicht weniger verrückt und fanatisch. Wobei die Vernetzung zur Folge hat, dass alles schneller abläuft, der Fanatismus schraubt sich so – zumindest gefühlt – immer höher.

RAUEN: Ist es denn nüchtern betrachtet auch so oder lassen wir uns nur von einer um Aufmerksamkeit buhlenden Medienlandschaft zu sehr emotionalisieren? Mein Eindruck ist zuweilen, dass gegen reale Gefahren zu wenig unternommen wird und Anderes auch politisch missbraucht wird. Es geht um Einflussnahme.

BARCZYNSKI: Und Präsenz: Je mehr Raum und Aufmerksamkeit Fanatiker (also jene, die intolerant und kompromisslos ihre Weltanschauung durchsetzen wollen) erhalten, desto fester bleiben deren Worte und Ideen stecken,

egal, ob es sich um eine Richtigstellung einer Lüge über EU-Beiträge (Brexit), um die Anprangerung schwindender rechtstaatlicher Strukturen und Pressefreiheit (Polen) oder umfassende, fast voyeuristische Berichterstattung zu Anschlägen handelt. Sie schaffen es, alles für sich zu nutzen – und Gegenargumente notfalls mit "Lügenpresse" abzuschneiden.

RAUEN: Soweit die Betrachtung der "Sender". Aber was ist mit den "Empfängern"? Alles nur arme Opfer der bösen Medien? Wo bleibt der Aufstand der Vernünftigen? Gejammert wird oft, unternommen wird wenig.

BARCZYNSKI: Zwischen Fanatikern und Vernünftigen gibt es – wohl seit jeher – einen Konflikt, der jetzt deutlich sichtbar wird. Die Fanatiker sehen sich in der Rolle der Unterdrückten und Benachteiligten, die Vernünftigen dagegen konnten sich erstaunlich lange in den Machtzentren halten und haben es sich hier allzu bequem gemacht. Sind die Vernünftigen aber die Unterlegenen, begehren sie auf (siehe Polen). Ein Trost?

RAUEN: Nicht, wenn die Angst vor Machtverlust den Vernünftigen zum blinden Aktionisten oder phlegmatischen Zauderer macht. Denn mit solchem "Personal" ist auf Dauer kein Staat zu machen. Die Liste der "failed states" nimmt zu … Korrelation oder Kausalität?

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 15,80 € (EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €) inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

- Abonnement -

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 \in zzgl. Versandkosten (innerhalb Deutschlands: 1,50 \in pro Ausgabe; EU & Schweiz: 4,00 \in pro Ausgabe; weltweit: 6,00 \in pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten (innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe; EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten