

KONTRASTE

„Nur mit positivem Denken gelingen Veränderungsprozesse“

Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob die Positive Psychologie und ihre Erscheinungsformen – positives Denken und positive Leadership – in schwieriger Lage neue Kräfte verleihen oder ob der Trick mit der rosaroten Brille auch zur Selbsttäuschung werden kann.

EINERSEITS ...

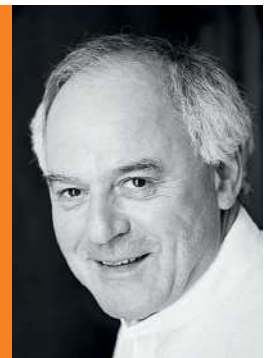


Nicola Dreesbach

Nicola Dreesbach ist Trainerin für gelingendes Arbeiten und Leben. Auf Basis der Positiven Psychologie bringt sie Sinnerleben, Achtsamkeit und Menschlichkeit zurück in die Unternehmen.

Ihre Sicht: Veränderung kann Katalysator der eigenen Ressourcenerweiterung sein. Positives Denken hilft dabei, sein Bewusstsein pointiert auf oftmals chronisch vernachlässigte positive Facetten des Change zu richten und sich darüber ganz natürlich kreative, innovative Lösungsvarianten zu erschließen.

... ANDERERSEITS



Prof. Dr. Wilhelm Schmid

Prof. Dr. Wilhelm Schmid lebt als Philosoph in Berlin. Umfangreiche Vortragstätigkeit im deutschsprachigen und asiatischen Raum. Seine erfolgreichsten Bücher: „Gelassenheit“ (2014) und „Glück“ (2007). Seine Misserfolge: „Sexout“ (2015) und „Vom Nutzen der Feindschaft“ (2015).

Seine Sicht: Wenn das Positivdenken immer nur positive Konsequenzen hätte, wäre alles gut. Aber es führt zu ungunstigen Verkrampfungen und Enttäuschungen. Wer positiv denkt, fixiert sich auf den Erfolg, aber was ist, wenn der sich einstellt? Erfolg macht leichtsinnig und überheblich. Wer negativ denkt, ist dagegen gewappnet und kann gelassener leben.

„**T**hink positive!“ „Be happy!“ „Smile!“ Jeder hat solche Aufmunterungen schon gehört, mit denen wohlgesonnene Mitmenschen Zuversicht verbreiten wollen, wenn die Zukunft alles andere als schön erscheint und Hoffnungen schwinden. Miesepeter und Heulsusen küsst man nicht, lautet die entsprechende Mahnung, die vor heruntergezogenen Mundwinkeln und einer defizit-orientierten Weltsicht warnt.

Die Positive Psychologie hat sich – mit prominenten Protagonisten wie Abraham Maslow, Martin Seligman und Mihály Csíkszentmihályi – zu einer dominierenden Leitidee in vielen Organisationen und im Change Management entwickelt. Sie versteht widrige Umstände, die nicht zu leugnen sind, nicht als Probleme, sondern als Herausforderungen, die mit Optimismus und dem Blick auf bereits vorhandene Ressourcen leichter bewältigt werden können. Denn: Geht nicht gibt's nicht – „Let's do it!“

Wie jede Denkhaltung, die einen Aspekt stark betont, hat auch das positive Denken Widerstand hervorgerufen, besonders wenn es aufgesetzt wirkt oder zur Happyologie gerät. Die Gegenbewegung verweist auf fehlende Kritikfähigkeit und mangelnde Selbstreflexion und betont das Recht auf schlechte Laune, zumindest gelegentlich. Weil gerade daraus die Kraft zum Wandel entsteht, um eine Misere zu beseitigen. Wir möchten wissen, wie viel positives Denken es bei einem Veränderungsprozess braucht, damit dieser gelingt, und wo das ewig Gute des Guten zu viel ist. [MC]



Nicola Dreesbach & Prof. Dr. Wilhelm Schmid beziehen Stellung!

Einerseits:

Treibstoff positives Denken

Nicola Dreesbach

Wir bewegen uns in einer Arbeitswelt des stetigen Wandels. Veränderungen in immer kürzeren Taktungen prägen den beruflichen Alltag. Langjährig etablierte Arbeitsprozesse werden auf den Kopf gestellt, werden schlanker, schneller und zunehmend digitaler. Noch vor Kurzem attraktive Jobprofile sind auf dem Weg in die Bedeutungslosigkeit, einzelne Unternehmenssparten bis hin zu ganzen Branchen fürchten um ihr Fortbestehen. Kein Wunder also, dass die Arbeitskraft von heute trotz prosperierender Wirtschaft unter Druck steht. Agilität, Multitasking, „Always-on“ scheinen deutlich mehr als aufgeladene Buzzwords, sie avancieren zum beruflichen Zeitgeist.

Das Bewusstsein, dass hinter (vermeintlich) flexibel einsetzbaren, grundsätzlich lernbereiten und prinzipiell wandelfähigen „Humanressourcen“ immer Menschen stehen, trägt erfolgskritische Züge. Schließlich sind und bleiben Menschen hochsensible Individuen mit starken Beziehungsgeflechten, multiplen Emotionen und einem natürlichen Drang nach Kontinuität, nach persönlicher Komfortzone.

Fokus auf positive Emotionen verlagern

Häufige Emotionen, die mit Veränderungen einhergehen, sind Reaktanz und Unsicherheit, nicht selten gepaart mit Stress und Angst vor dem Neuen, dem Unbekannten. Doch welchen Einfluss üben diese

Emotionen konkret auf uns aus? Negative Emotionen wie Stress und Angst verdunkeln den Blick in die Zukunft. Wer gestresst oder ängstlich ist, greift instinktiv auf zuvor erlernte Verhaltensmuster zurück. Der eigene Fokus bleibt verengt, auf Probleme begrenzt. Herrschen negative Emotionen und Denkmuster vor, beginnt die Negativspirale, sich abwärts zu drehen, stetig und manchmal unaufhaltsam. Positives Denken steht für eine zuversichtliche Haltung, die dabei helfen kann, negative Emotionen einzudämmen. Es geht explizit nicht darum, Faktisches zu negieren, sondern den Tatsachen, der Veränderung, ins Auge zu schauen und sich durch gezieltes Lenken der eigenen Aufmerksamkeit auch und gerade positive Aspekte bewusst zu machen.

Zuversicht als Schlüsseleigenschaft

Ja, Veränderung zerstört zwangsläufig lieb gewonnene Muster und Routinen, aber besteht nicht genau darin auch die persönliche Chance? Haben wir uns nicht gerade im kalten Wasser am schnellsten voranbewegt, haben wir nicht im Betreten unbekannter Pfade die prägendsten Entdeckungsreisen erlebt, die spannendsten Impulse erhalten? Genau dieses auf Zuversicht fußende Sentiment, die Rückbesinnung auf eigene Stärken und die Vergegenwärtigung gemeisterter Herausforderungen sind es, worauf es ankommt. Jeder kann nach kurzer Reflexion von Erfolgserlebnissen berichten, auf die er bauen kann, seien sie auch noch so klein. Man sollte sich dieser Erfolge nur gerade während der Veränderungsprozesse auch gewahr werden, diese gedanklich entstauben, in die Gegenwart überführen.

So kann es gelingen, die eigene Aufmerksamkeit hin zum Positiven zu verschieben, positive Emotionen wahrzunehmen und dadurch sein Bewusstsein zu weiten und wichtige Kreativpotenziale freizusetzen. Begegnen wir dem Change doch mit einer gesunden, nicht übertriebenen Portion Freude, die uns psychisch und kognitiv wachsen lässt und uns zu neuen Verhaltens- und Denkmustern verleitet, zum eigenen und zum Wohle des Unternehmens! Das Zulassen dieses nur auf den ersten Blick überraschenden Mindsets stellt die Kunst in Zeiten des Umbruchs dar.

» Begegnen wir dem Change doch mit einer gesunden, nicht übertriebenen Portion Freude, die uns psychisch und kognitiv wachsen lässt und uns zu neuen Verhaltens- und Denkmustern verleitet, zum eigenen und zum Wohle des Unternehmens!

Andererseits:

Immer nur positiv denken?

Prof. Dr. Wilhelm Schmid

Inbrünstig glauben Menschen daran, als handle es sich um eine Religion: Das Positivdenken hat in den zurückliegenden zwei, drei Jahrzehnten die Kultur erobert. Es bietet Vorteile, wenn es darum geht, in einer Flut negativer Nachrichten wieder Land zu sehen. Zum Problem aber wird es, wenn jemand nur noch Positives wahrnehmen will. Dann wird schon die unscheinbarste Unregelmäßigkeit als negativ verbucht. Steckt dahinter eine verkürzte Sicht des Positivdenkens? Ja, aber in dieser Verkürzung ist es populär geworden.

Vorschlag zur Problemlösung: Versuchen wir es zur Abwechslung hier und da mit dem Negativdenken! Verblüffenderweise zieht das durchweg positive Konsequenzen nach sich, und zwar doppelt: Wer so denkt, wird weniger enttäuscht. Wird er oder sie aber enttäuscht, dann nur angenehm. Tritt das Negative ein, trifft ihn das nicht unvorbereitet und das Leben geht weiter. Tritt es nicht ein, umso erfreulicher, dann lässt sich der angenehme Zustand genießen. Wer dagegen immer nur positiv denkt, kann böse Überraschungen erleben, auf die er nicht vorbereitet ist und nicht angemessen reagieren kann.

Negativdenken macht gelassener

Der Unterschied spitzt sich zu in der Haltung zum Erfolg: Das Positivdenken setzt sich einem Erfolgsweg aus, das Negativdenken nicht. Der Erfolg bleibt erstrebenswert, ja, aber wer negativ denkt, fixiert sich nicht allein auf ihn und muss ein Scheitern nicht fürchten. Das macht gelassener. Lässt sich der Erfolg nicht mehr vermeiden, ist er gegen ihn gewappnet. Entgegen einer verbreiteten Annahme bringt Erfolg nämlich nicht nur Positives mit sich, sondern macht leichtsinnig und überheblich. Erfolg bewältigen können die wenigsten. Man muss im Leben nicht nur Misserfolge, sondern auch Erfolge gut wegstecken können.

Das Positivdenken gibt sich allzu gern der Hoffnung hin, es werde schon alles gut werden, man müsse nur lange genug positiv denken. Dem Negativdenken hingegen liegt nicht etwa Resignation zugrunde, sondern ein Misstrauen gegenüber der

» Zwischendurch negativ zu denken ist gut für die geistige Beweglichkeit und hilft, Dinge klar zu benennen und nüchtern nach dem besten Weg zu suchen.

Behauptung, alles werde sowieso gut und der Sieg des Guten sei unser aller Ziel. Die Erfahrung zeigt: Es wird nicht alles Positive wahr, das ein Mensch beschwört. Es wird auch nicht alles Negative wahr, das er befürchtet.

Negativdenken macht fröhlicher

Der Unterschied: Das Negativdenken bewahrt die Fähigkeit zur Kritik, die für einen erfolgreichen Weg unverzichtbar ist. Das Positivdenken unterminiert die Sensibilität für Kritik. Es blendet Negatives aus und macht Kritiker als Miesmacher runter. Das erschwert Veränderungen und Verbesserungen. Hören wir also damit auf, immer nur positiv zu denken! Zwischendurch negativ zu denken ist gut für die geistige Beweglichkeit und hilft, Dinge klar zu benennen und nüchtern nach dem besten Weg zu suchen.

Übrigens: Wer negativ denkt, muss nicht an Realitäten verzweifeln und kann der fröhlichere Mensch sein. Er zeigt es nur vielleicht weniger. In jedem Fall verkrampft er sich nicht beim Versuch, ständig zu lächeln. Jeder weiß, dass kein Mensch pausenlos positiv gestimmt sein kann. Warum also so tun als ob? Wahrhaftigkeit ist das höhere Gut.