

## Unternehmens- und Führungskultur – Positives Denken und Selbstvertrauen

Positives Denken und Selbstvertrauen gelten als ein Schlüssel zum Erfolg. Die Betonung liegt auf „ein“, denn mit positivem Denken allein ist es natürlich nicht getan.

*„Der strotzt nur so vor Selbstvertrauen“ hört man immer wieder, vorzugsweise im Sport und jüngst zu besichtigen in der Formel 1, als Sebastian Vettel sich zum jüngsten Doppelweltmeister in der Formel 1 fuhr.*

- *Ist Selbstvertrauen eine Erbanlage oder kann man das lernen?*
- *Werden erfolgreiche Menschen geboren oder „gemacht“?*
- *Und wenn gemacht: von wem?*

Man muss nicht solche Geschütze auffahren wie die US-Journalistin Barbara Ehrenreich mit ihrem Buch „Smile or Die“. Der Titel ist so reißerisch und provokant wie die im Buch kritisierte These. Ehrenreich nämlich kritisiert, dass Optimismus in den USA mittlerweile zur einzig akzeptablen Geisteshaltung erhoben worden ist. Jeder bekomme zu hören, dass er alles erreichen könne – Gesundheit, Erfolg und Reichtum –, wenn er nur positiv genug denke.

Im Umkehrschluss heißt das dann: wenn jemand krank, erfolglos oder arm ist .... Selber schuld!

Zwar wird Ehrenreichs Buch auch bei uns wie eine Offenbarung begrüßt, obwohl in Deutschland von einem Optimismuskult à la USA keine Rede sein kann. Um die Tchaka-Tchaka-Trainer, Glühende-Koks-Läufe (oder war es Kohle?) à la Christoph Daum und andere Motivationsgurus mit ihren „Du kannst alles erreichen“-Parolen ist es in den vergangenen Jahren eher still geworden ist. Dennoch gilt Optimismus auch hierzulande als ein Pflicht-Einstellung oder zumindest wünschenswerte Führungseigenschaft erfolgreicher Manager.

In seinem Buch „Laufende Gedanken“ (Dieter Baumann, Laufende Gedanken, Klüpfel & Meyer, Tübingen, 2009, S. 29) beschreibt Dieter Baumann sehr schön was gemeint ist, und zwar an einem Beispiel, wenn die Gedanken und Bilder negativ sind: „Ich bog erneut in die Steilkurve der Stuttgarter Schleyerhalle ... Doch mit jedem Schritt verfestigte sich ein klares Zielbild: ein verpasster Weltrekord. Während des Laufens sah ich die abgestoppte Uhr. Keine Ahnung warum, doch die Stoppuhr meiner Gedanken zeigte die Zeit von 7:39,9 Minuten. Ich lief und versuchte mich mit ganzer Kraft gegen dieses Bild zu stemmen, mobilisierte alles und gerade dadurch wurde mir bewusst, nicht schneller laufen zu können. Es würde nicht reichen, knapp nur, aber es würde nicht reichen ... Ich lief durchs Ziel und die Zeit blieb bei 7:39,39 Minuten stehen. Zwei Zehntel Sekunden fehlten zum neuen Weltrekord. Es war exakt das Bild, das ich gedanklich 400 Meter vor dem Ziel vorweg genommen hatte.“

Wir werden leider nie erfahren, ob Baumann unter 7:39,2 Minuten gelaufen wäre, hätte er positivere Bilder abrufen können. Geholfen haben ihm diese Bilder jedenfalls aus seinem eigenen Erleben nicht.

Prominente Sprecher wie Florian Langenscheidt füllen mit dem Thema „Optimismus und Selbstvertrauen“ die Hallen. Und Trainer bieten Seminare und Coachings dazu an.

Optimismus trainieren? Geht das überhaupt und ist das wünschenswert? Sollten wir uns nicht besser um so viel Realismus wie möglich bemühen empfehlen?

Die Wahrheit liegt, wie so oft, in der Mitte. Denn anders als noch bis Anfang der 1980er Jahre halten Psychologen eine optimistische Perspektive heutzutage für förderlicher als eine besonders realistische Sicht – nicht nur, was das psychische Wohlbefinden angeht, sondern auch hinsichtlich der erfolgreichen Gestaltung des Lebensweges.

Das brachte schon Henry Ford zum Ausdruck, auch wenn er einen etwas anderen Begriff verwendete: „Wenn Du begeisterungsfähig bist, kannst Du alles schaffen. Begeisterte sind Kämpfer. Sie haben Seelenkräfte. Sie besitzen Standfestigkeit. Mit Begeisterung gelingen Leistungen, ohne sie höchstens Ausreden.“

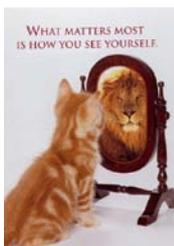
Zwar halten längst nicht alle Studien, die Belege für die Wirksamkeit einer optimistischen Haltung erbracht haben wollen, einer kritischen Überprüfung stand. Dennoch gibt es ausreichende Anhaltspunkte dafür, dass Optimismus das Denken, Fühlen und Handeln positiv beeinflussen kann (vergl. Dr. Astrid Schütz, managerSeminare, Heft 155, Februar 2011)

Optimismus ist im Kern eine Erwartungshaltung: die Dinge werden einen guten Ausgang nehmen.

Ein optimistischer Blickwinkel geht oft auch mit einem hohen Maß an Selbstvertrauen einher. Die Psychologie nennt das Selbstwirksamkeitserwartung. Es ist die Überzeugung, die Dinge in einem hohen Maß unter Kontrolle zu haben.

Auch die persönliche Erklärung der Kausalität von Erfolg eines Menschen, also wie er sich Erfolg und Misserfolg erklärt, kann optimistisch oder pessimistisch sein. Optimisten erklären sich Misslingen häufig nicht mit eigenem Versagen und gehen darüber hinaus oft zusätzlich davon aus, dass das Missgeschick nicht lange andauert. Positive Ereignisse dagegen schreiben sie sich eher selbst zu – und halten die Ursachen dafür für stabil. Sagt sich z.B. jemand nach einer missglückten Prüfung „Ich hatte einen schlechten Tag“, bewertet er den Ausgang external, also außerhalb der eigenen Persönlichkeit liegend und/ oder situativ und damit optimistischer und vor allen Dingen Selbstwert schonender. Sagt der Pessimist in der gleichen Situation „Ich war zu dumm“, wertet dies sein Selbstbild ab, weil die Gründe internal und vergleichsweise stabil sind.

Optimistische Personen haben sich in vielen Untersuchungen als psychisch robuster erwiesen als Menschen, die häufiger pessimistisch denken. Es gibt Hinweise darauf, dass Optimisten besser und schneller mit Rückschlägen umgehen können, besonders aktiv und beharrlich und auch beliebter sind als Pessimisten. Zudem legen Studienergebnisse nahe, dass Optimisten eine schlagkräftigere Immunabwehr haben und gelassener auf Stress reagieren. Selbst auf das Herz-Kreislauf-System scheint Optimismus positive Auswirkungen zu haben.



Das Erstaunlichste aber ist: „Vorteilhaft ist nicht nur ein objektiv begründeter Optimismus, sondern sogar ein leicht illusionärer“, erklärt Schütz.

Wer nämlich eine etwas übertriebene Sicht seiner Aussichten und Möglichkeiten hat, strebt in der Regel mehr an als das, was er „objektiv“ erreichen

kann. Und genau diese Einstellung hilft, das Mögliche zu erreichen. Schütz nennt ein Beispiel: „Frauen denken in Gehaltsverhandlungen oft: ‚So viel Geld ist meine Arbeit doch gar nicht wert‘. Männer dagegen legen meist deutlich mehr illusorischen Optimismus an den Tag – und kommen damit weiter.“

Wir sind selbstverständlich nicht frei von persönlichen Grenzen und äußeren Umständen. Wird Optimismus zur traumtänzerischen Illusion, dann wird es nicht nur bizarr, sondern unter Umständen schlicht gefährlich.

Wer „übertrieben“ positiv denkt, unterschätzt Gefahren und Risiken, gefährdet sich und andere, heimgesucht Misserfolge ein, verbaut sich Chancen zur Weiterentwicklung und macht sich durch sein aufgeblasenes Selbst unbeliebt. Studien zeigen, dass „Überoptimisten“ oft leichtfertig Entscheidungen treffen, sich finanziell übernehmen oder ein riskantes Gesundheitsverhalten an den Tag legen.

Entscheidend ist, worauf sich das positive Zukunftsdenken gründet: realistische Erwartungen oder Fantasien? Fantasien sind Wunschträume, bei denen eine Person ignoriert, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit nahe bei null liegt. Positive Erwartungen dagegen sind Einschätzungen darüber, dass ein Handlungsergebnis mit einiger Wahrscheinlichkeit eintreten wird. Basis für diese Einschätzung ist meist der Rückgriff auf bisherige Erfahrungen dieser Person unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Bedingungen.

In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass positive Erwartungen tatsächlich mit Erfolg korrelieren, positive Fantasien aber nicht.

Damit Menschen aktiv Ziele in Angriff nehmen, müssen sie vor allem eines tun: ihre Wunschträume der negativen Wirklichkeit entgegenstellen, damit aus ihnen tatsächlich erreichbare Ziele werden können. Das schützt vor Leichtsinn und davor, sich in Unerreichbares zu verbeißen.

Schutz vor Leichtsinn und angemessene Berücksichtigung vorhandener Risiken, so charakterisiert die US-Psychologin Julie K. Norem „defensive Pessimisten“.

Anders als „echte Pessimisten“ haben defensive Pessimisten keine per se negative Erwartungshaltung. Sie berücksichtigen vor einer Herausforderung allerdings mögliche Schwierigkeiten und bekämpfen so ihre Ängste – durch die mentale Vorwegnahme, und ggfs. auch praktisch: Der defensive Pessimist packt sich z.B. vor dem Vorstellungsgespräch lieber noch eine zweite Krawatte ein – für den Fall, dass er die getragene mit Kaffee besudelt.

Ohnehin erscheint es fraglich, ob sich jedermann unter allen Umständen bemühen sollte, grundsätzlich seinen Optimismus zu vergrößern. Zumal es auch Situationen gibt, in denen (defensiver) Pessimismus hilfreich ist. Martin Seligman, einer der Gründerväter der positiven Psychologie und damit auch ein Vorreiter der Optimismus-Forschung, betont, dass optimistisches Denken immer dann fehl am Platz ist, wenn die zu erwartenden Risiken hoch sind.

Wie viel aber lässt sich überhaupt verändern? Hirnforscher Professor Dr. Dr. Gerhard Roth erklärt, dass Optimismus und Pessimismus Ausdruck davon sind, wie risikofreudig bzw. risikoavers Menschen sind. Das wiederum hänge davon ab, wie zwei biochemische Systeme im Gehirn zusammenwirken, die Möglichkeiten und Risiken von Situationen und Handlungsentwürfen abschätzen. Wie bei anderen Persönlichkeitsmerkmalen auch, gibt es eine genetische Prädisposition, die in der Folge von frühkindlichen Erfahrungen ausgeprägt wird.

Viele Psychologen gehen davon aus, dass wesentliche Veränderungen von Glaubenssätzen, Denkmustern und Grundhaltungen, die sich auf diese Weise in jungen Jahren etabliert haben, auch im Erwachsenenalter noch möglich sind. Selbstwirksamkeitsvorstellungen und Kontrollüberzeugungen (und damit die Sicht auf die Zukunft) ändern sich durchaus im Lebensverlauf, wenn entsprechende Erfahrungen gemacht werden.

Handlungen und Handlungsfolgeerfahrungen gelten daher auch als das wirkungsvollste Mittel, um zu mehr Zuversicht zu gelangen. Wer erlebt hat, dass er Situationen meistern kann, erweitert damit fast zwangsläufig den Bereich, über den er glaubt, Kontrolle zu haben. Es tritt der Effekt ein, den Sportler im Training erleben: durch das Verstärken von Trainingsimpulsen nimmt die Leistungsfähigkeit zu.

In vielen Fällen, vor allem bei Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte, gehört dieser handlungsorientierte Ansatz eher in ein begleitendes Coaching über einen längeren Zeitraum

als in ein Seminar von zwei oder drei Tagen. So erlebe ich in meiner praktischen Arbeit mit Führungskräften häufig, dass es schwierig ist herauszufinden, was genau eine Person davon abhält, sich in bestimmten Führungssituationen etwas zuzutrauen, oder den Rollenanforderungen gerecht zu werden. Das gilt selbst dann, wenn den Klienten dies kognitiv durchaus klar ist. Formulierungen im Konjunktiv und/oder das berühmte, berühmte „eigentlich“ sind für solche Konflikte die typischsten Signale: „man müsste mal ...“, „man sollte ...“, eigentlich müsste ich ....“ Etc.

Als Coach kann man den Klienten durch entsprechende Interventionen oder durch Fragen dazu bringen, die Perspektive zu wechseln und alternative Erklärungen für seine pessimistischen Schlussfolgerungen zusammenzutragen – und ihn anschließend entscheiden lassen, welche Erklärung für den Klienten die schlüssigste ist. Auch der mentale Rückgriff auf Situationen, in denen man ähnliche Situationen erfolgreich gemeistert hat, kann helfen, zu höheren Selbstwirksamkeits- und damit positiveren Zukunftserwartungen zu kommen.

Hilfreich kann indes aber auch der mentale Weg ins Negative sein und gedanklich in einem Reframing durchzuspielen: wie könnte ein Worst Case aussehen z.B. wenn man eine Präsentation vergeigt und welche Konsequenzen könnte es dann vermutlich und wahrscheinlich haben. Das Ergebnis, das ist jedenfalls meine langjährige Erfahrung, dürfte in vielen Fällen lauten: „Davon geht die Welt auch nicht unter.“

## Zusammenfassung:

Der effektivste Weg, um Zuversicht zu erlangen, ist positive Erfahrung. **Und die bekommt man nur durch aktives Handeln.** Wer erlebt, dass er Situationen meistern kann, denen er sich zuvor ausgeliefert fühlte, widerlegt damit seine eigenen pessimistischen Überzeugungen und kann in der Zukunft mit höheren internalen Kontrollüberzeugungen und dem Gefühl einer größeren Selbstwirksamkeit an eine Herausforderung herangehen. Wichtig ist es – auch hier der Rückgriff zum Sport – die Herausforderungen sinnvoll zu steigern.

Deshalb sollten spezifische Aufgaben, Zielformulierungen und vor allem Umsetzungen Teil jeder Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte sein. Klassische Trainings sind in dieser Hinsicht den berufsbegleitenden Coachingansätzen in aller Regel unterlegen.

In diesem Sinne, viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas

## Literaturtipps

**Baumann, Dieter.** Laufende Gedanken, Klöpfer & Meyer, Tübingen, 2009

**Ehrenreich, Barbara.** Smile or Die. Kunstmann, München 2010,

**Oettingen, Gabriele:** Psychologie des Zukunftsdenkens. Erwartungen und Fantasien. Hogrefe, Göttingen 1997

**Schütz, Astrid & Hoge, Lasse:** Positives Denken. Vorteile, Risiken, Alternativen. Kohlhammer, Stuttgart 2007