

**„*Bad is stronger than good*“ - wie man in  
die Beratung bewusst destruktive  
Systemzustände einbezieht**

**Dr. Josef Albert Fischer**

josef.a.fischer@web.de

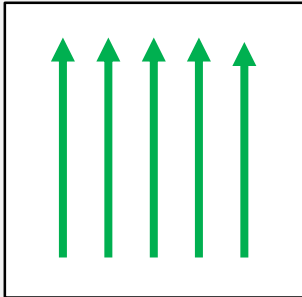
# Positive und negative Zustände als Teil unserer Realität.

- Positive und negative Zustände (= Probleme) sind Teil des menschlichen Erleben und Verhalten.
- Sowohl positive als auch negative Zustände können innerhalb eines sozialen Systems (z. B. Team oder Unternehmen) oder auch innerhalb von Individuen **zeitgleich** existieren.
- Menschen tendieren dazu, **negativen Impulsen mehr Aufmerksamkeit** zu schenken als positiven Zuständen („*negativity bias*“).

**Sollten negative Zustände/ Probleme im Beratungsprozess explizit aufgegriffen werden?**

# Beispiel: Konstruktives & Destruktives Engagement (1).

## Konstruktives Engagement

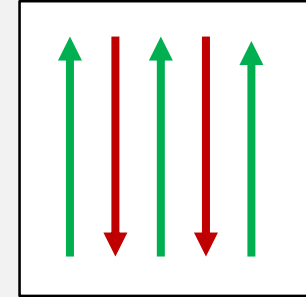


*„Alle ziehen geschlossen an einem Strang“*

Konstruktives Engagement führt zu...

- erhöhter Leistung
- Wohlergehen
- Gesundheit & Entwicklung

## Destruktives Engagement



*„Einzelne streuen bewusst Sand ins Getriebe“*

Destruktives Engagement führt zu...

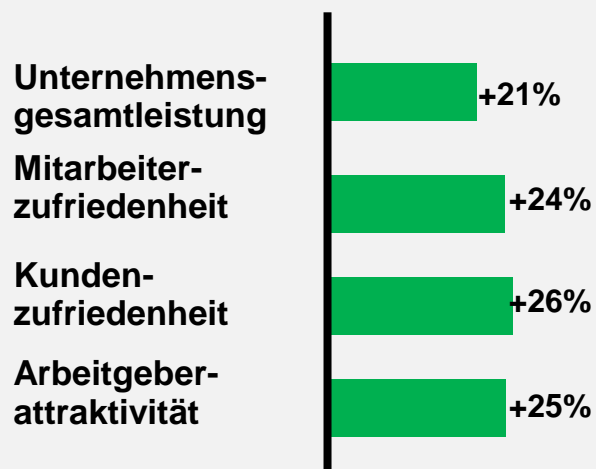
- Leistungseinbußen
- Unzufriedenheit
- Erschöpfung & Rückzug

- In einer Organisation bzw. einem Team können konstruktives und destruktives Engagement **zeitgleich** vorhanden sein – in Abhängigkeit von Themen und Aufgaben.
- **Wer von beiden entfaltet aber die stärkere Wirkung?**

# Beispiel: Konstruktives & Destruktives Engagement (2).

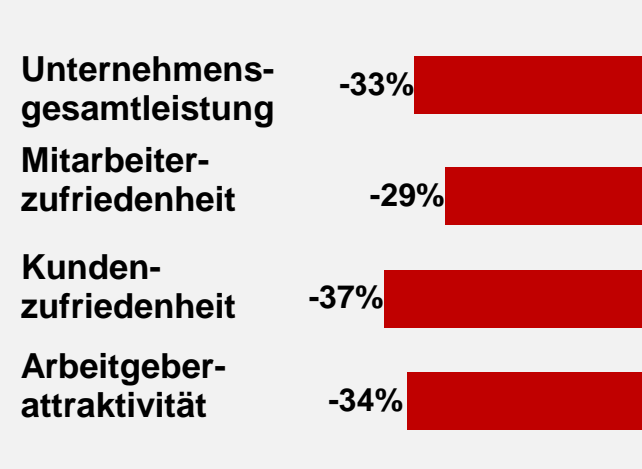
## Unternehmen mit hohem konstruktiven Engagement

... verglichen mit Unternehmen mit geringem konstruktiven Engagement



## Unternehmen mit hohem destruktiven Engagement

... verglichen mit Unternehmen mit geringem destruktiven Engagement



- Die negative Wirkung destruktiver Zustände ist insgesamt stärker als die positive Wirkung konstruktiver Kräfte („*bad is stronger than good*“).
- Der Abbau destruktiver Zustände könnte im Beratungsprozess berücksichtigt werden.
- Das Problem „an sich“ bzw. die Erkenntnis aus dem Umgang könnten entsprechende Aufmerksamkeit erfahren.

# Warum lohnt sich die konstruktive Auseinandersetzung mit negativen Zuständen bzw. Problemen?

- Negative Zustände oder Probleme haben häufig eine „**Warnfunktion**“, über die wir wichtige Informationen erhalten können („fight vs. flight“-Reaktion des Körpers bei Bedrohung).
- Die Auseinandersetzung mit und die schrittweise Bewältigung von Problemen bietet persönliche **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** („*an Herausforderungen wachsen*“).
- Bei der Bearbeitung von Problemen ausgeblendet, welchen **Fortschritt** man erzielt und welche **Anforderungen** man bereits **gemeistert/ überstanden** hat („*Was mich nicht umbringt, macht mich stärker*“).
- Menschen, die am Umgang mit kritischen Herausforderungen (z. B. Krisen) über sich selbst gelernt haben, verfügen über eine **ausgeprägte Selbstwirksamkeit** und **Resilienz**.

**„Eine Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“**

**(Max Frisch)**

# 3-stufiger-Beratungsansatz.

## 1) Awareness schaffen:

- Wie äußerte sich das Problem? (**Wichtig**: Beschreibung in der Vergangenheitsform)
- Durch welches **Symbol/ Metapher** lässt sich das Problem charakterisieren?

## 2) Vom Problem profitieren:

- Welche **nützlichen Informationen** liefert das „das Problem“?
- Was können Sie aus dem Problem **lernen**?

## 3) Das Problem bewältigen:

nicht unmittelbar  
beeinflussbar

Konstruktive Bewältigung **OHNE**  
konkrete Lösung

direkt bzw. mittelbar  
beeinflussbar

Probleme als „**verkleidete Ziele**“  
verstehen

# Mögliches Vorgehen in der Arbeit mit Teams

## Problem-orientierung mit Teams

- Zielfindung + gemeinsamer Nutzen
- „Pain-Points“ identifizieren
  - bildliche Darstellung [Lego Serious]
  - Was haben wir übereinander gelernt?
  - Wer profitiert von der aktuellen Situation?
  - Was hätten wir ohne die Probleme nicht geschafft?

# Quellen

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

Berndt, C. (2013). *Resilienz: Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burnout*. Deutscher Taschenbuch Verlag.

Bruch, H. & Fischer, J. A. (2014). *Mit Energie und Engagement im Unternehmen den Wettbewerb gewinnen*. Trendstudie 2014. Überlingen.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Incorporated.

Geisbauer, W. (Ed.). (2006). *Reteaming: Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung*. Auer.

Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Springer: Berlin, Heidelberg.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.