

Torsten Nicolaisen

Emotionen in Coaching und Organisationsberatung

45 Praxis-Tipps für den Umgang
mit bewegten Gemütern

2019

Inhalt

Einführung	9
Emotionen – aktuell, spannend und immer besser erforscht.	9
Emotionen als Motivation, Anlass und Thema der Beratung	10
Zum Aufbau dieses Buches	11
Dank	17

Teil I: Theoretische Überlegungen

1 Zur Arbeit mit Emotionen	20
1.1 Emotionen verstehen.	20
1.1.1 Die emotionale Wende: Kurzer Blick in die Geschichte der Emotionen	20
1.1.2 Emotionen, Gefühle, Affekte	26
1.1.3 Komponenten einer Emotion	28
1.1.4 Emotionen als Hinweise auf Bedürfnisse	31
1.1.5 Limbisches System	33
1.1.6 Die Rolle des Unbewussten	35
1.1.7 Affektlogik: Zum Verhältnis von Emotion und Kognition	37
1.1.8 Emotionen konstruieren Wirklichkeiten	40
1.1.9 Unwillkürliches Erleben	43
1.2 Emotionen akzeptieren	45
1.2.1 Professionelle Beziehung als emotionales Geschehen	45
1.2.2 Eine Sprache für die Emotionen finden.	46
1.2.3 Der Coach bzw. der Berater als Resonanzsubjekt.	46
1.3 Emotionen verändern	49
1.3.1 Der Berater als hilfreiche Variable	49
1.3.2 Emotionen als Lernanlässe	50
1.3.3 Arbeiten auf der »limbischen Ebene«	53

2	Zum Spannungsfeld	
	Coaching – Person – Emotion – Organisation	55
2.1	Zum Coachingbegriff	57
2.2	Einbeziehen der emotionalen Ebene als Erfolgsfaktor im Coaching.	58
2.2.1	Bearbeitungstiefen im Coaching	59
2.2.2	Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie	62
2.2.3	Übergang zwischen Coaching und Therapie gestalten	64
2.3	Coaching als »Reparaturwerkstatt«?	66
2.3.1	Coaching von Einzelpersonen – Wirkung in der Organisation	67
2.4	Zum Begriff Organisationsberatung	69
2.4.1	Kurzer Blick in die Historie der Organisationsberatung	69
2.4.2	Organisation	70
2.4.3	Emotion – Organisation	72
2.4.4	Beratung von Organisationen	74
3	Selbstexploration des Coachs/Beraters	76
3.1	Professionalisierung von Coaching und Beratungstätigkeit	76
3.2	Kompetenzen des Coachs/Beraters	77
3.3	Zum Begriff des »Selbst«	79
3.3.1	Die handlungspsychologische Perspektive: Das Selbst in der PSI-Theorie nach Julius Kuhl	80

Teil II: Praxis

4	Erkenne dich selbst: Praxis der Selbstexploration	84
4.1	Selbstbeziehung des Coachs/Beraters	84
4.2	Aufbau einer kraftvollen und sicheren Position	85
4.3	Innere Vielfalt erkunden	87
4.4	Bei sich bleiben: Verstrickungen lösen	88
4.4.1	Projektion	88
4.4.2	Übertragung	90
4.4.3	Die Rolle des Retters	92
4.4.4	Helfersyndrom	93

4.4.5	Ansprüche an die eigene Person	94
4.4.6	Auflösen von Verstrickungen	94
5	Coaching: Arbeit mit Emotionen	96
5.1	Grundelemente in der Arbeit mit Emotionen	96
5.1.1	Empathisch zuhören	96
5.1.2	Achtsam wahrnehmen	98
5.1.3	Würdigend akzeptieren	99
5.1.4	Eine Gestalt geben	104
5.1.5	Balance halten	107
5.1.6	Ressourcen aktivieren	109
5.1.7	Unterschiede bilden	112
5.1.8	Künftige Schritte berücksichtigen	114
5.2	»Limbisch Sprechen«	115
5.2.1	Imagination	116
5.2.2	Embodiment	118
5.2.3	Rituale	122
5.2.4	Metaphern	124
5.2.5	Geschichten	127
5.2.6	Naturbilder und Naturerleben	130
5.3	Generatives Coaching	134
5.3.1	Beispiel: Fünf Schritte des generativen Coachings ..	135
5.4	Die archetypische Ebene	142
5.4.1	Vier Archetypen – Ein Feld komplementärer Kräfte	142
5.5	Qualitäten, Verzerrungen und nicht integrierte Archetypen	145
6	Emotionen in der Organisationsberatung	150
6.1	Emotionaler Drahtseilakt: Resonanz und Beobachtung zweiter Ordnung	150
6.2	Affektlogiken in der Organisation	152
6.2.1	Tiefenschichten im Eisberg	153
6.2.2	Atmosphären: Zugang zu den Tiefenschichten der Organisation	156
6.3	Teams und Gruppen	159
6.3.1	Thematisieren von Gefühlen	160
6.3.2	Feedback »reloaded«	162
6.3.3	Geschichten – Narrative Methoden	163

6.4	Transgenerationale Perspektive	166
6.4.1	Das emotionale Gewebe der Organisation	166
6.4.2	Die mikrosozial-persönliche Ebene	168
6.4.3	Die makrosozial-organisationskulturelle Ebene	169
6.4.4	Kontextüberlagerungen.	170
6.5	Changemanagement als emotionaler Prozess	170
6.5.1	Emotionale Phasen im Veränderungsprozess.	171
6.5.2	Vertrauensbildung.	174
6.5.3	Restriktionen	179
7	Die emotionale Dimension von Führung.	180
7.1	Ausloten von Spannungsfeldern	180
7.2	Führungsstil und persönliche Muster	181
7.3	Egothematik.	182
7.4	Stimmige Führung aus dem Selbst	184
7.5	Emotionaler Stil.	185
7.6	Zentrales Beziehungskonfliktthema	188
7.7	Die Heldenreise – Archetypische Selbstführung	190
	Verzeichnis der Praxistipps	196
	Literatur	198
	Über den Autor.	208