

Torsten Nicolaisen

Emotionen in Coaching und Organisationsberatung

45 Praxis-Tipps für den Umgang
mit bewegten Gemütern

2019

Einführung

Emotionen – aktuell, spannend und immer besser erforscht

Das Thema »Emotionen« bewegt die Gemüter. Zunehmend taucht es in Zeitschriften und als Buchtitel auf. Bisweilen wird sogar von einer »emotionalen Wende« gesprochen – was zum Ausdruck bringen soll, dass Gefühle mittlerweile hoffähig geworden sind. Ein großer Teil der Ratgeberliteratur beschäftigt sich mit ihnen. Doch auch in der Wissenschaft nimmt die Auseinandersetzung mit Emotionen zu. Spätestens seit den 1990er-Jahren findet eine eingehende Forschung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen statt.

Als Ergebnis dieser Untersuchungen scheint der Mensch in einem sehr viel stärkeren Maß von basalen Emotionen und persönlichen Gefühlen gesteuert zu sein als bisher angenommen. Auf verschiedenen Gebieten, z. B. der Motivationspsychologie und der Neurowissenschaften, wird deutlich, dass menschliches Denken und Handeln von emotionalen Anteilen bestimmt ist (Kuhl 2010; Roth 2011). Hinzu kommt, dass ein Großteil dieser Dynamik unbewusst abläuft und körperliche Prozesse massiven Einfluss darauf haben. Die Gattung Mensch kann deshalb mit Fug und Recht als *Homo sapiens emotionalis* bezeichnet werden.

Emotionen und Gefühle sind komplexe dynamische Gefüge, die sich ähnlich den Naturkräften bewegen. Manchmal scheinen sie zart auf, manchmal entladen sie sich explosionsartig. Sie überkommen eine Person oder ergreifen von ihr Besitz. Sie breiten sich in einer Gruppe aus und scheinen »ansteckend« zu sein. Offenbar können kleinste Auslöser ganze Reaktionsketten in Gang setzen. In der Regel entziehen sie sich der willentlichen Kontrolle und ereignen sich unwillkürlich. Dies kann sehr konkret fassbar sein, wie z. B. wenn man auf eine andere Person wütend ist, oder eher unkonkret und nebulös. Mitteilungen wie »Irgendwie geht es mir schon seit Tagen nicht gut« weisen auf emotionale Anteile hin, die unser Erleben eher diffus beeinflussen. Sie sind noch nicht klar und scheinen konturlos, doch prägen sie das innere Klima. In diesem Fall spricht man von einer »Stimmung«.

Auf solcher Weise steuern Emotionen sowohl das subjektive Erleben als auch das Interagieren und Kommunizieren. Jedes Zustandekommen eines sogenannten Problems ist daher mit emotionalen Anteilen verknüpft. Realität, sowohl in subjektiver als auch in sozialer Hinsicht, wird durch Fühl-Denk-Verhaltensprogramme (Ciompi 1997, 2013) konstruiert.

Emotionen als Motivation, Anlass und Thema der Beratung

Wenn eine Person sich entschließt oder Mitglieder einer Organisation zu der Entscheidung kommen, Coaching oder Beratung in Anspruch zu nehmen, spielen neben oder hinter dem vorgebrachten Anlass Gefühle und Emotionen eine erhebliche Rolle. Dies gilt sowohl für eine persönliche Arbeitsunzufriedenheit als auch für organisationale Veränderungsprozesse wie z. B. Umstrukturierungen oder das Initiieren eines Kulturwandels. Der Coach bzw. Berater tut gut daran, die emotionalen Anteile zu beachten und in die Arbeit einzubeziehen. Erst allmählich verbreitet sich die Einsicht, dass Ratschläge wie »Da müssen sie ihre Emotion zur Seite tun« oder »Das dürfen sie nicht persönlich nehmen« keinesfalls hilfreich sind. Vielmehr wirken sie ähnlich wie die paradoxe Aufforderung »Sei spontan!« und führen zu Ratlosigkeit oder Frustration. Ratschläge solcher Art weisen eher darauf hin, dass der Coach unsicher oder sogar unfähig ist, mit emotionalen Anteilen zu arbeiten.

Persönliche Lebenssituationen in Beruf und privatem Alltag bieten Anlässe für Coaching. Sie ergeben sich bei Rollenfragen, beruflichen Neuorientierungen oder konfliktuellen Erfahrungen. Auf der Ebene des inneren Erlebens tauchen dann auf: Stressempfinden oder Ängste, starke Unzufriedenheit oder anhaltende Verstimmungen, Unsicherheit und Ohnmacht, Sehnsüchte und der Wunsch nach Veränderung. Jede Situation wird subjektiv gedeutet und bewertet, was immerzu mit Gefühlen verknüpft ist. In der Geschäftigkeit des Alltags werden die genannten emotionalen Zustände jedoch kaum oder nur teilweise wahrgenommen, geschweige denn bewusst verarbeitet. Vielmehr geht damit oftmals ein diffuses Erleiden einher. Dabei sind es genau diese Erlebensanteile, die in das Coaching führen! Es wäre deshalb hilfreich, sich ihrer anzunehmen. Werden sie als Wirkfaktoren angemessen in die Beratung integriert, dient es der nachhaltigen und erwünschten Veränderung (Schreyögg 2015). Auch für den organisationalen Kontext rückt diese Erkenntnis allmählich

in den Fokus der Aufmerksamkeit (Fröse, Kaudela-Baum u. Dievernich 2015).

Vielleicht hängt es unter anderem mit der jüngeren »Algorithmengläubigkeit« einer digitalisierten Gesellschaft zusammen, dass Menschen einen konstruktiven Umgang mit den eigenen Emotionen weniger im Blick haben. Bei Gefühlen und Emotionen zeigt sich, wie wenig sich das Leben durch ein trivialisierendes »0/1« beherrschen lässt. Denn emotionale Prozesse verlaufen weder linear noch digital, sondern assoziativ und verbunden mit dem gesamten Organismus. Sie lassen sich nicht instruktiv steuern oder per Knopfdruck beseitigen.

In Emotionen zeigt sich die Kreatürlichkeit des Menschen. Sie stellen ein Erbe der Evolution dar und vollziehen sich in Aktivitäten des sogenannten limbischen Systems, welches im Zentrum des menschlichen Gehirns liegt. Doch stellen Gefühle nicht nur eine natürliche Gegebenheit dar. Denn sie werden in Prozessen »bezogener Individuation« (Stierlin 1989) gelernt und weisen auf die Eingebundenheit des Einzelnen in soziale Kontexte hin.

Zum Aufbau dieses Buches

Das vorliegende Buch will das Thema Emotionen sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht für den Beratungskontext beleuchten. Daher umfasst es zwei große Teile. Nach der Einführung legen die Kapitel 1 bis 3 in *Teil I: Theoretische Überlegungen* das ideelle und begriffliche Fundament, die Kapitel 4 bis 7 bilden anschließend den umfangreichen *Teil II: Praxis*.

Kapitel 1 stellt grundlegende Gedanken zur Arbeit mit Emotionen vor. Es liefert Hinweise, um Emotionen zu verstehen, zu akzeptieren und zu verändern. Zunächst wird in Kapitel 1.1 »Gefühle verstehen« ein kurzer Blick auf ihre Geschichte geworfen (Kap. 1.1.1). Hier wird deutlich, wie unterschiedlich Emotionen in den Geistes- und Naturwissenschaften gesehen und bewertet worden sind. In Kapitel 1.1.2 werden begriffliche Differenzierungen vorgenommen. Mittlerweile sind Emotionen Thema unterschiedlicher Felder wissenschaftlicher Forschung und werden hinsichtlich diverser Aspekte untersucht. Einige von ihnen finden hier Beachtung. Die Forschungen zu Emotionen sind mittlerweile enorm umfangreich und ausdifferenziert. Sie alle darzustellen ist aber nicht die Absicht dieses Textes.

Grundsätzlich ist eine Emotion kein fest umrissenes »Ding«, sondern vielmehr ein dynamisches Gefüge, welches sich aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt (Kap. 1.1.3). Damit lässt sich beispielsweise zwischen dem subjektiv erlebten Gefühl und der körperlich verankerten Emotion unterscheiden.

Für den Kontext von Coaching und Organisationsberatung sind solche Aspekte wie die Relation zwischen Emotionen und Bedürfnissen (Kap. 1.1.4), die Rolle des Unbewussten (Kap. 1.1.6) oder die Wechselwirkungen zwischen Gehirn und Körper von Belang (Kap. 1.1.5). Diese Themen werden in eigenen Abschnitten kurz dargestellt und mit Hinweisen zu den jeweiligen wissenschaftlichen Forschungsfeldern versehen. In einigen Abschnitten, sowohl im Theorie- als auch im Praxisteil, beziehe ich mich auf das Konzept der Affektlogik nach Luc Ciompi (1997, 2013), das in einem eigenen Unterkapitel dargestellt ist (Kap. 1.1.7). Von Ciompi stammt der Begriff des »Fühl-Denk-Verhaltensprogramms«, welcher bereits darauf hinweist, dass menschliches Denken und Verhalten weitgehend von emotionalen Anteilen gesteuert werden. In seinem Konzept sind auch kollektive Affektlogiken erläutert, die gerade in der Arbeit mit Teams, Gruppen und mit einer gesamten Organisation eine wichtige Rolle spielen können. Bereits Ciompi weist auf die wirklichkeitskonstruierende und unwillkürliche Kraft von Emotionen hin. Wie sie sich auf der individuell-subjektiven Ebene und im sozialen Miteinander auswirkt, wird in den Kapiteln 1.1.8 und 1.1.9 dargestellt.

Mit dem Blick auf die bis dahin zusammengetragenen Aspekte lässt sich dann die Gretchenfrage stellen, ob und inwieweit sich Emotionen verändern lassen (Kap. 1.3). Auf jeden Fall ist es nötig, sie zu akzeptieren, anstatt gegen sie anzugehen (Kap. 1.2). Ebenso braucht es eine Arbeit auf der »limbischen Ebene« (Kap. 1.3.3).

Kapitel 2 schaut auf die Kontexte Coaching und Organisationsberatung. Beide Begriffe werden anhand ihrer Historie in Kürze erläutert (Kap. 2.1 u. 2.4). Im Laufe der letzten zehn Jahre wurde deutlich, dass das Einbeziehen der emotionalen Ebene als Erfolgsfaktor gesehen werden kann (Kap. 2.2). Siegfried Greif (2008) hat dazu entsprechende Ergebnisse zusammengetragen. Die Professionalisierungsphase, die das Coaching derzeit durchläuft, gibt Anlass, über Bearbeitungstiefen hinsichtlich der Emotionsarbeit nachzudenken (Kap. 2.2.1). Dabei trifft die Frage nach der Abgrenzung zur Psychotherapie einen wichtigen Punkt. Auf der theoretischen Ebene ist sie eindeutig

zu beantworten (Kap. 2.2.2). In der Praxis zeigt sich die Grenze eher fließend (Kap. 2.2.3). Dies erfordert vom Coach umso mehr Klarheit. In pragmatischer Hinsicht wäre ihm zu empfehlen, auf der Haltungsebene wie in seinem Kommunikationsverhalten Wege zu entwickeln, die eigene Grenze zu erkennen und einen Übergang zur Psychotherapie angemessen gestalten zu können. Weiterhin sind in Kapitel 2 verschiedene Aspekte der Relation zwischen Emotion, Person und Organisation dargestellt (Kap. 2.3 und 2.4).

Kapitel 3 enthält Überlegungen zu einem Punkt, der in Ausbildungsgängen zum Coach oder Organisationsberater eher wenig Beachtung findet: die Selbsterfahrung des Beraters. Gerade in der Arbeit mit Emotionen kommt ihr eine wichtige Rolle zu. Je stärker der Berater sich mit sich selbst und den eigenen emotionalen Mustern auseinandergesetzt hat, desto klarer agiert er im Kontakt mit dem Kunden (Kap. 3.1 und 3.2). Eingehende Selbstexploration erfordert eine professionelle Begleitung. In Eigenregie ist sie nur sehr eingeschränkt möglich. In Kapitel 3.3 wird das Verhältnis von »Ich« und »Selbst« aus handlungspsychologischer Perspektive beleuchtet (Kuhl 2001). Beide wirken als psychische Funktionsprofile zusammen. Die Aktivierung des Selbstmodus wirkt integrierend für die Arbeit mit Emotionen. Darauf wird im nachfolgenden Text wiederholt Bezug genommen.

Kapitel 4 eröffnet den *Teil II: Praxis*. Es enthält praktische Hinweise zur Selbstexploration des Beraters bzw. Coachs (Kap. 4.1 bis 4.3). Je mehr der Coach bzw. Berater im wahrsten Sinne des Wortes »bei sich selbst« bleiben kann, umso weniger wird er sich verstricken (Kap. 4.4). Umso leichter wird es ihm fallen, in Situationen, in denen es für den Beratungsprozess förderlich ist, von seinen egogetriebenen Ansprüchen loszulassen. Und umso besser kann er mit dem Einzelkunden bzw. der Organisation in Resonanz gehen. Die Selbstklärung des Coachs ist ein wesentliches Basiselement für die Coachingtätigkeit allgemein und mehr noch für die Emotionsarbeit.

Die Arbeit mit Emotionen im Coaching ist der Schwerpunkt von *Kapitel 5*. In Kapitel 5.1 werden einzelne Handlungselemente aufgezeigt, die besonders in der Emotionsarbeit förderlich sind. Dazu gehören unter anderem das würdigende Akzeptieren der Emotion oder das Halten einer Balance zwischen Erkunden des Problemerlebens und dem Herstellen eines kräftigenden Kontakts zu den eigenen

Ressourcen. Diese Vorgehensweisen stärken auch die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee.

Das Kapitel 5.2 widmet sich dem »Limbisch Sprechen«. Darunter sind Interventionen versammelt, mit denen sich auf das emotionale Erleben einwirken lässt: Imaginationen, Embodiment, Rituale, Metaphern, Geschichten sowie das Einbeziehen der Natur. Neben kurzen Erläuterungen werden konkrete methodische Anleitungen dargestellt. Auf diese Vorgehensweisen beziehe ich mich auch in den beiden letzten Kapiteln zur Organisationsberatung sowie zum Coaching von Führungskräften immer wieder.

Ein Coachingansatz, der sich insbesondere für die Arbeit mit heftigen Gefühlen eignet, ist das »generative Coaching« nach Stephen Gilligan (2014). Dieser wird in Kapitel 5.3 erläutert. Darin werden auch Parallelen zum »Limbisch Sprechen« deutlich. Bereits Gilligan weist auf die positive Kraft archetypischer Bilder hin (Kap. 5.4). Diese bieten gute Unterstützung in der Arbeit mit Gefühlen.

Kapitel 5.5 zeigt schließlich auf, dass Emotionen mit Qualitäten verbunden sein können. So ist z. B. »Mut« nicht nur ein kognitives Konstrukt, sondern auch eine emotionale Qualität. Sie in Besitz zu nehmen fördert die eigene emotionale Entwicklung. Zu diesem Zweck lässt sich mit ihren Verzerrungen arbeiten. Eine verzerrte Form von Mut könnte z. B. Leichtsinnigkeit sein. Zur Auseinandersetzung mit solchen Anteilen sind Vorgehensweisen nötig, die das Feld des »Developmental Coaching« betreten. In diesem Zusammenhang dient Coaching der Persönlichkeitsentwicklung.

In *Kapitel 6* schauen wir auf Emotionen im Kontext von Organisationsberatung. Die emotionale Dimension in der Beziehungsgestaltung wird auch hier betont. Dabei zeigen sich eindeutige Parallelen zum Coaching. Allerdings erfordert es vom Berater in diesem Kontext, mit einer weitaus höheren Komplexität umgehen zu können (Kap. 6.1): Wie vermag er mit der Organisation in Resonanz zu treten? Wie lassen sich die Dynamiken im sozialen Feld erfassen – ohne sich darin zu verlieren? Wie ist es ihm möglich, mit den emotionalen Ladungen in einer Teamberatung zu arbeiten? Mit dem »Eisbergmodell« werden die verschiedenen affektlogischen Tiefenschichten in einer Organisation dargestellt (Kap. 6.2). Der Zugang zu ihnen ist über das Wahrnehmen von Atmosphären möglich. Eine Atmosphäre hat mit sinnlich-körperlicher Erfahrung in Raum und Zeit zu tun. Solche Erfahrungen finden sich in Metaphern ausgedrückt.

Während Gefühle im Einzelcoaching durchaus zum Thema gemacht werden, stehen sie in der Beratung von Teams und Gruppen weniger im Vordergrund – was nicht bedeutet, dass sie dort keinen Einfluss hätten (Kap. 6.3). Die Interaktionen in der Arbeitseinheit einer Organisation sind durch die Aufgabenerfüllung gerahmt. Daher entzünden sich Emotionen häufig an aktuellen Themen, die z. B. für ein Team momentan relevant sind. Die aufkommenden Gefühle und die dadurch entstehenden emotionalen Dynamiken können das gemeinsame Erfüllen der Aufgabe jedoch sehr stark beeinträchtigen oder sogar sabotieren. Daher finden sich im Unterkapitel zu Teams und Gruppen Vorgehensweisen, wie sich Gefühle angemessen thematisieren lassen. Der Einsatz von Geschichten und Feedback leistet dazu gute Dienste.

Emotionen tauchen im organisationalen Geschehen zwar in konkreten Interaktionen auf, können aber unter Umständen eine langjährige Historie haben. Um zu verstehen, wie so etwas zustande kommt, wird die transgenerationale Perspektive eingenommen (Kap. 6.4). Personen handeln aufgrund ihrer biografisch geprägten Fühl-Denk-Verhaltensmuster. Manches dieser Muster kann sich hinderlich im Kontakt mit anderen Personen in der Organisation auswirken. Mitunter führt es zu Konflikten. Eine Führungskraft, die jahrelang einen eher aggressiv-herablassenden Verhaltensstil gegenüber ihren Mitarbeitenden pflegt, wird sich damit quasi »in das soziale Feld der Organisation einbrennen«. Wenn dadurch eine Atmosphäre des Sich-Wegduckens entsteht, kann sie sich selbst dann aufrechterhalten, wenn die Führungskraft schon längst ihren Posten geräumt hat. Ihrem Nachfolger wird man in diesem Fall eher mit Skepsis begegnen.

Organisationaler Wandel löst Emotionen aus. Nicht selten treten Enttäuschung, Wut und Trauer bei den Systemteilnehmenden auf. Es wäre förderlich, den Gefühlen der Agierenden eine Art Gefäß bereitzustellen. Im Kontext von Changemanagement finden sich Modelle zum Verstehen und methodische Ansätze zum Umgang mit emotionalen Ladungen (Kap. 6.5). Der Vertrauensbildung kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Dazu werden entsprechende Vorgehensweisen aufgezeigt. Dennoch wird in diesem Unterkapitel auch kritisch auf die Grenzen von Changemanagement geschaut.

Das abschließende Kapitel 7 beschäftigt sich mit der emotionalen Dimension von Führung und ihren Spannungsfeldern (Kap. 7.1).

Dabei nimmt es thematische Stränge auf, die bereits in den vorhergehenden Kapiteln beleuchtet worden sind. Das Coaching für Führungskräfte bewegt sich häufig über ein bloßes Performance-Coaching hinaus in den persönlichen Bereich (Kap. 7.2). Hier öffnet sich die Sinndimension. Die Arbeit am emotionalen Stil bekommt einen erhöhten Stellenwert. Denn die Führungsperson wirkt beileibe nicht nur über das Ausfüllen ihrer Rolle in die Organisation hinein, sondern ebenso über ihre persönlichen emotionalen Muster. Nicht selten sind sie egogetrieben, was sich durchaus hinderlich auf eine produktive Zusammenarbeit auswirken kann. Das Coaching könnte den Raum bieten, in welchem die Führungskraft sich mit eigenen negativ geladenen Mustern auseinandersetzt (Kap. 7.3). Es lassen sich Wege finden, das eigene kleine »Ich« loszulassen und den Kontakt zum eigenen »Selbst« herzustellen (Kap. 7.4). Auch in diesem Zusammenhang liefert die handlungspsychologische Perspektive, wie sie Julius Kuhl in seiner PSI-Theorie ausgearbeitet hat, wieder Begründungszusammenhänge (Kuhl 2001).

Kapitel 7.5 geht auf den emotionalen Stil der Führungskraft ein. Er zeigt die Dimensionen auf, wie Richard Davidson sie kategorisiert hat, sowie Möglichkeiten zur schrittweisen Veränderung (Davidson u. Begley 2012).

In diesem Zusammenhang wird das persönlich ausgeprägte Konfliktmuster betrachtet (Kap. 7.6). Wenn die Führungskraft darüber Bewusstsein erlangt und nur minimale Unterschiede einbaut, wird ihr dies ein höheres Maß an Gelassenheit und Souveränität im Alltag bescheren. Hier gilt das Motto »Erkenne dich selbst«.

Die »Heldenreise« als Erzählstruktur und grundlegende Betrachtungsweise bildet den Abschluss des Buches (Kap. 7.7). In ihr versammelt sich eine Vielzahl an Ansätzen und Interventionen, die bereits in vorhergehenden Abschnitten beschrieben worden sind. Zwar richtet sich dieses Instrument an Führungskräfte, doch lässt es sich auch in anderen Coaching- und Beratungskontexten einsetzen. Für die Arbeit mit Emotionen kann es als Leitbild genommen werden: Indem wir die eigenen Gefühle akzeptieren und uns mit ihnen auseinandersetzen, entwickeln wir unsere Persönlichkeit. So unternimmt jeder Mensch seine ganz eigene Heldenreise.

Dank

Wir stehen auf den Schultern von Riesen. Das durfte ich auch beim Verfassen dieses Buches immer wieder erfahren. So konnte ich mich auf manches Konzept, manches Modell und bewährte Methoden beziehen, die bereits in der Welt sind. Gerade bei der Schilderung praktischer Vorgehensweisen finden sich »alte Bekannte«, die vielleicht durch den Emotionsfokus eine neue Nuance erhalten.

Direkt benachbart befindet sich eine Anzahl an Menschen, die mich durch Gespräche mit ihnen zum Weiterdenken, genaueren Hinschauen und präziseren Formulieren angeregt haben. Ihnen allen möchte ich meinen herzlichen Dank aussprechen.

Christian Kuhlmann danke ich für sein kritisches Probelesen und zutiefst anregende Dialoge. *Volkmar Husfeld* danke ich für seinen pragmatischen und dadurch nicht weniger systemischen Blick auf das Feld von Personalentwicklung. Ich danke *Peter Zängl* für unsere langjährigen, launigen Marktgespräche über Organisationen, Leadership, Südafrika und die Welt überhaupt. Tausend Dank an *Volker Biesel* für gemeinsames Elaborieren und fortwährendes Praktizieren: So möge es weitergehen! Herzlichen Dank an *Johannes Schley* für unsere beständige Kooperation und für seinen sozialpsychologischen Blick. Ein lieber Dank geht an *Ilka Kass* für das Anlegen des Literaturverzeichnisses. Ich danke dem *Team vom Carl-Auer Verlag* für die wunderbare Begleitung und Unterstützung, allen voran *Ralf Holtzmann*: Es ist mir eine helle Freude gewesen!

Mit Blick in die Ferne gilt meine tiefe Dankbarkeit *Paul Czempin*, dank dessen Begleitung ich die Basis meines Tuns gelernt und gelegt habe. Ebenso danke ich *Waldemar »Grischa« Pallasch*, von dem ich entscheidende Impulse zum Coaching sowie zur Arbeit in Seminaren nicht nur in der Erwachsenenpädagogik erhalten habe. Mein herzlicher Dank geht an *Alf Gürtler* für seine Unterstützung und Inspiration in vielerlei Hinsicht.

Last, but not least danke ich all den Menschen, Gruppen, Teams und Organisationen, die mir für eine gemeinsame Arbeit ihr Vertrauen geschenkt haben: eine beständige und beglückende Aktionsforschung.