

COACHINGPLUS

TRAINING & EMPOWERMENT

132

Coachingplus _ Fachartikel

**Coaching-Tipps
Aktuelle Seminare**

**Geht das? Verstand und Gefühl:
Vernünftig oder emotional? Frage**



Erfolg durch Kompetenz

Geht das? Verstand und Gefühl: Vernünftig oder emotional?!

Wie Sie als Mensch und Coach den scheinbaren Widerspruch in den Griff bekommen

„Der wesentliche Unterschied zwischen Emotion und Vernunft besteht darin, dass Emotionen zum Handeln bewegen, während Vernunft zu Schlussfolgerungen führt.“ Donald Calne.

Ruhig und sachlich zu bleiben, gehört im betrieblichen Alltag zum guten Ton. Seit unserer Schulzeit trainieren wir das so: Logik, Vernunft und Vorhersehbarkeit haben sich längst in unseren Köpfen festgesetzt und unsere Persönlichkeit geprägt. Auf der westlichen Halbkugel sind sachliche und konsequente Persönlichkeitstypen deshalb stark vertreten. Sie werden bevorzugt – von der Schule an und durch ihr gesamtes Berufsleben hindurch. Analytische Fähigkeiten werden mit Sachverstand gleichgesetzt.

Der Umgang mit sachlichen Persönlichkeitstypen ist ja auch angenehm einfach: Sie sind geradlinig, verständig, vernünftig, scharfsinnig, aufgeweckt, gescheit, urteilsfähig, klug, hell und schlau. Ihre Umgebung darf sich in ihrer Gegenwart sicher fühlen. Sachliche Persönlichkeitstypen fallen in Coachings durch ihre logischen und vernünftigen Fragen auf. Sie versuchen, zu verstehen und Zusammenhänge deutlich zu machen. Im Gespräch bleiben sie nüchtern und klar.

Bis ihnen irgendwann Emotionen in die Quere kommen...

Dann reagieren sie hilflos. Sie appellieren an ihre Mitmenschen: „Bitte lassen Sie uns sachlich bleiben“ oder „Gefühle spielen hierbei keine Rolle“ oder „Nehmen Sie doch Vernunft an“. Mit allem, was sie sagen, geben sie zu erkennen, dass sich Gefühle nicht im Geringsten für hilfreich erachten und dass diese deshalb nicht erwünscht sind. Am besten sollten sie gleich wieder in das dunkle Mauselloch zurück, dem sie entstammen.

Emotionen entlassen uns nicht aus unserer Verantwortung!

Gefühle haben immer einen Anteil von Unberechenbarkeit. Sie lenken ab, verhindern Objektivität und verkomplizieren Entscheidungen. Viele Menschen versuchen deshalb, unsichere und unplanbare Emotionen auszublenden. Es reicht ja, wenn es mit „Lieblingsfeinden“ einmal wieder emotional hoch hergeht. Tatsächlich können Gefühlsausbrüche gefährlich sein. Der Volksmund spricht von Gefühlen als etwas, das in geheimnisvoller Weise über uns kommt und unser Handeln und unser Schicksal bestimmt. In diesem Bild sind wir mehr oder weniger willenlos unseren Gefühlen ausgeliefert – eine praktische Ausrede für alle, die sich ihrer Verantwortung entziehen. So sagte Piero Esteriore nach seiner Amokfahrt: „Ich weiss nicht. Ich gehe zum Psychiater. Ich muss meine Aggressionen unter Kontrolle bringen.“

Ich weiss, ich bin manchmal ein Hitzkopf. Das liegt in meinem sizilianischen Blut. Ich versuche, das zu korrigieren.¹

In extremen Fällen wie diesen versuchen Menschen, ihre Selbstverantwortlichkeit weit von sich zu schieben. Jede Erklärung ist ihnen dafür recht.

Doch auch, wenn Gefühlsausbrüche weniger stark eskalieren, können sie ausgesprochen bedrohlich wirken: Wer je eine Situation erlebt hat, in der er sich hilflos und ausgeliefert fühlte, behält dies im Hinterkopf. Er versucht, ähnlichen Situationen möglichst aus dem Weg zu gehen.

Letztlich bedeutet dies allerdings ein Eingeständnis, dass er von der Situation sachlich und emotional überfordert ist.

Emotionen sind immer dabei

Der betriebliche Alltag mit seiner Nüchternheit und Rationalität erscheint da fast schon wie ein sicherer Hafen. Objekte, Zahlen und Systeme sind für unsere Emotionen ungefährlich. Sie lassen sich mit logischem Denken einfangen - was ja ohnehin der Stolz unseres westlichen Mindsets ist. René Descartes formulierte einst: „Ich denke, also bin ich.“ Der Satz prägt uns mehr, als uns bewusst ist.

Doch mit unserer abendländischen Denktradition, die Rationalität und Emotionalität als Gegensätze begreift, liegen wir gründlich falsch.

Niemand kann seinen Emotionen entgehen. Sie sind ganz einfach da. Zudem empfinden wir positive Emotionen wie Stolz oder Hoffnung als erleichternd. In vielen Fällen schätzen wir Emotionen sogar sehr: Stellen Sie sich vor, Sie würden einer Führungskraft die Begeisterung für seine Aufgabe streichen. Fürchterlich! Nur mithilfe von Emotionen schaffen wir Aussergewöhnliches. Dort wollen wir sie gerne sehen. Es sind die negativen Emotionen wie Ärger, Wut und Enttäuschung, die uns belasten.

So oder so gilt jedoch, dass sich Emotionen nicht ausschalten lassen wie mit einem Lichtschalter. Sie wirken sich unmittelbar auf unsere Stimmung aus und prägen unsere Gedanken.

Emotionen beeinflussen unser Denken und unser Denken beeinflusst unsere Emotionen. Beides stimmt. Wer sich der Wechselwirkung bewusst ist, hat sich einen Zugriff auf ein mächtiges Selbstmanagement-Tool erobert. Tatsächlich ist grundsätzlich jeder von uns in der Lage, seine Gedanken bewusst zu steuern und sich unabhängiger von äusseren Einflüssen zu machen.

¹ <https://www.blick.ch/people-tv/piero-estiere-das-erste-interview-ich-habe-gott-enttaeuscht-id143553.html>

EIN BERUF MIT ZUKUNFT



SGfB zertifiziert



IHRE BERUFUNG AUSLEBEN UND MENSCHEN BERATEN.

DIPL. INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHER BERATER /
INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHE BERATERIN

Dreijährige berufsbegleitende Ausbildung
in psychosozialer Beratung! Start jeweils
im Sommer. Lernen Sie es bei uns – kompetent
und überzeugend.

**Neu: Bei eidg. Diplom HFP 50% Bundes-
finanzierung**

Akademie für
Individualpsychologie GmbH
Ifangstrasse 10
8302 Kloten
Tel. 044 865 05 20

www.akademie-ip.ch



SCHWEIZER KONGRESS FÜR
ADLERIANISCHE PSYCHOLOGIE
5.-6. SEPTEMBER, 2020, KLOTEN, WWW.SKAP.CH



DIE AUSBILDUNG, DIE DAS LEBEN ERKLÄRT UND BEREICHERT

10-Tage die Aha-Erlebnisse garantieren.
Sie erleben Selbststärkung und Ermutigung!
Sie kommen in ihren individuellen Fragen
viele Schritte weiter. Und dazu lernen Sie erst
noch, andere zu coachen.

WANN SIND SIE BEI UNS?

Urs R. Bärtschi | www.coachingplus.ch
info@coachingplus.ch | Tel. +41 (0) 44 865 37 73
CH-8302 Kloten (nähe Zürich Flughafen)



JETZT LESEN!

www.ich-bin-mein-eigener-coach.ch

Ein rein sachliches Coaching-Gespräch unterschlägt die Hälfte

Ob wir wollen oder nicht: Gefühle bestimmen unseren Alltag, selbst dann, wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind. Doch wir können lernen, Emotionen klug in unser Leben zu integrieren. Daniel Golemann und andere beschreiben diese Kompetenz mit den Worten „emotionale Intelligenz.“

Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis soll dies verdeutlichen:

Die sachlichen Aspekte eines Coachings-Gesprächs sind zum Beispiel

- die zur Verfügung stehende Zeit pro Gespräch,
- der Umfang der zur Verfügung gestellten Informationen und
- der Grad der Korrektheit.

Diese Faktoren lassen sich relativ einfach messen. Doch worin liegt ihr Gewicht? Sie stellen nur eine Seite der Münze dar. Von den emotionalen Faktoren hängt hingegen ab, ob sich ein Kunde überhaupt auf einen Coaching-Prozess einlässt. Die andere Seite hängt zum Beispiel von Faktoren ab wie

- Freundlichkeit, Sympathie und Einfühlungsvermögen,
- engagierte, persönliche Begleitung,
- Interesse und Begeisterungsfähigkeit sowie
- Vertrauen.

Kann ich mit nur einer Hälfte ein zielführendes Gespräch führen? Sicher nicht. Was für das Coaching existenziell gilt, ist in Verhandlungsgesprächen und Entscheidungen ebenso richtig!

Hinsehen statt wegsehen

Bleiben Sie also emotional, und zwar auf eine kluge Weise. Eine emotionale Gesprächsführung lebt von der Achtsamkeit. Trainieren Sie sie! Grundlage bildet die Selbstwahrnehmung. Sie ist die Voraussetzung für die Einsicht in eigene Denk- und Verhaltensmuster sowie für bewusstes Handeln. Je weniger sich ein Mensch seiner Denk- und Verhaltensmuster bewusst ist, umso stärker ist er ihnen ausgeliefert. Ohne Selbstwahrnehmung machen Emotionen tatsächlich hilflos.

Demgegenüber sind Menschen, die sich ihres Innenlebens bewusst sind, in der Lage, eine Situation und sich als Teil davon realistisch einzuschätzen. Manchmal genügen nur wenige Sekunden für eine innere Bestandsaufnahme. Sie dauert nicht länger als eine kurze Fahrt mit dem Aufzug.

Vor wichtigen Gesprächen und Situationen lohnt es sich, alle Worte und Emotionen auf die Goldwaage zu legen und sie mit Sensibilität bewusst wahrzunehmen. Daraus erwächst die Möglichkeit, bewusst zu handeln und zu reagieren. Das eigene Verhalten lässt sich besser steuern.

Das Gegenteil davon bedeutet, gedankenlos über Situationen hinwegzugehen und im Automatikmodus zu handeln. Doch ein bewusster Umgang mit Emotionen ist wichtig: im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden ebenso wie mit der Familie. Gerade dann, wenn eine Situation von Missverständnissen und Blockaden geprägt ist, erweist sich diese Fähigkeit als besonders hilfreich.

Das Harvard-Business-Konzept: Emotionen in der Verhandlung

Sie sind noch nicht überzeugt? Emotionen wird heute in vielerlei Hinsicht mehr Raum eingeräumt, auch im Geschäftsleben. Die Autoren des renommierten Harvard-Business-Konzepts² etwa erweiterten ihr Modell im Jahr 2005 um eine weitere Dimension: nämlich um die Emotionen in einer Verhandlung. Seither stellen sie fünf Grundbedürfnisse vor, die in einem Gespräch zu berücksichtigen sind. Die Grundbedürfnisse der Gesprächspartner werden befriedigt, wenn ...

1. Wertschätzung
... ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen als wertvoller Beitrag gewürdigt werden.
2. Verbundenheit
... sie als Kollegen behandelt werden.
3. Autonomie
... ihre Entscheidungsfreiheit in wichtigen Fragen respektiert wird.
4. Status
... ihre Position volle Anerkennung findet.
5. Rolle
... sie ihre Rolle und die damit verbundenen Tätigkeiten so definieren, dass sie diese als persönlich befriedigend empfinden.

Vorsicht: Unsere Wahrnehmung trübt unser Bild

Es ist schon wahr: Die Bedürfnisse des Gegenübers in einem Gespräch wahr- und ernst zu nehmen, ist eine Kunst. Und noch mehr so auf ihn einzugehen, dass er stimuliert wird.

Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass unsere Wahrnehmung in jeder Situation subjektiv geprägt ist. Dies gilt auch und besonders in einem Gespräch oder in einer Verhandlung. Den grössten Teil der Informationen nehmen wir unbewusst wahr. Daraus entstehen jedoch häufig massive Beobachtungs- und Beurteilungsfehler. Fehler wie diese vermeiden Sie am besten, indem Sie sich die ablaufenden Prozesse vergegenwärtigen und mit den Signalen des Gegenübers angemessen umzugehen lernen. Dies ist die Voraussetzung für ein einführendes Verstehen. Es ist unverzichtbar für ein optimales Gesprächsergebnis.

Je mehr Erkenntnis Sie über sich haben, desto kleiner fallen die blinden Flecken aus. Je ausgeprägter das Einfühlungsvermögen, desto bewusster ist die Wahrnehmung des Gegenübers.

Von welcher Schule sind Sie als Coach geprägt?

Die Autoren zahlreicher Coaching-Lehrbücher legen Wert darauf, systemische Fragen zu stellen. Sie gehen mit der Aufforderung um: Stellen Sie systemische und/oder rationale Fragen? Oder fragen Sie emotional!?

Sind Sie sicher, dass Sie Ihrem Gegenüber mit rationalen Fragen helfen können? In jedem einzelnen Coaching-Gespräch, das Sie führen, dürfen Sie lernen, hinter die Sachfragen rund um Geld, Methoden und Planung zu blicken. Es ist wichtig, als Coach den eigenen Denkraum zu weiten. Andernfalls kann dies auch einem Kunden nicht gelingen.

² Roger Fisher, Daniel B. Shapiro, Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand, Campus Verlag, Frankfurt 2007

Damit Ihr Kunde Ihre Fragen im Coaching Gespräch überhaupt beantworten kann, braucht er eine emotionale Verbundenheit. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bringt er immerhin von sich aus mit. Er hat den ersten Schritt getan und einen Gesprächstermin mit Ihnen verabredet. Nun sind von Ihnen als Coach Wohlwollen, Verständnis und Einfühlungsvermögen gefragt. So ermöglichen Sie eine konstruktive Beziehung. Ob Verbundenheit oder Zurückweisung: Ihr Kunde spürt sie sofort. Nicht die Ration entscheidet, sondern das Gefühl.

Was tun bei Widerstand?

Was aber, wenn sich Ihr Gegenüber in Widerstand einbunkert? Wenn er Ihnen misstrauisch gegenübersteht?

Dies geschieht gar nicht selten, wenn er aufgrund eines betrieblichen Konflikts bei Ihnen im Coaching-Gespräch sitzt. Ist sich dieser Mensch seiner Muster, Wiederholungen und Handlungskonzepte bewusst? Auf wiederkehrend schwierige Situationen finden Menschen oft einfache Antworten: „Die anderen sind schuld.“ Externe Personen und Situationen müssen als Alibi herhalten.

In einem solchen Gespräch konzentriere ich mich darauf, dass der Gegenüber die eigene Innenwelt zu verstehen lernt.

Dazu stelle ich viele emotionale Fragen. Bedeutsame Erfahrungen prägen das Innenleben – positiv wie negativ. Diese Erinnerungen rufe ich deshalb ab: die erste Autofahrstunde, der Sonnenaufgang in den Bergen, die bestandene Berufsprüfung und anderes mehr. Die Frage nach diesen Momenten ist immer mit Gefühlen verknüpft.

In meinen Coaching-Gesprächen haben diese Fragen einen festen Platz:

- Was wurde ihnen bisher wichtig? Was bewegt sie?
- Wie geht es Ihnen jetzt?
- Wie fühlen Sie sich?

Emotionen machen den Menschen ganz und beziehungsfähig

Bei den Antworten unterscheide ich zwischen sachlichen und emotionalen Rückmeldungen:

Sachlichkeit zeigt sich so:

- Die eigene Meinung und Gefühle werden nur zurückhaltend geäußert.
- Die Beschreibung ist oft auffallend klar und detailliert.
- Die Sprache fällt nüchtern aus.
- Selbst intensive emotionale Erlebnisse wie die eigene Hochzeit wird sehr bedacht beschrieben.

Eine emotionale Sprache fällt durch einen gefühlsbetonten Stil auf:

- Die eigene Meinung wie die Gefühle und Stimmungen werden eingebracht.
- Das Gesprochene wird mit Adjektiven ausgeschmückt.
- Der Sprecher verwendet Metaphern und sprachliche Bilder.

Ganzheitlich beraten und coachen – mit den richtigen Fragen

Es geht mir nicht darum, sachliche und emotionale Anteile gegeneinander auszuspielen. Nach Alfred Adler ist der Mensch ein ganzheitliches Wesen. In der Individualpsychologie³ steht die Unteilbarkeit des Menschen im Vordergrund. Folglich versuche ich als Coach, den Menschen ganzheitlich zu erfassen und ermögliche ihm damit, sich selbst als Ganzes zu erkennen. Es ist immer wieder spannend, wenn sachliche Menschen Gefühle zulassen und zu entdecken lernen. Ihr Leben wird bunter und farbiger. Verdrängte Anteile entdecken sie neu. Es macht sie als Mensch ganz und beziehungsfähig.

Autor: Urs R. Bärtschi, Coach mit eidg. Diplom, Gründer der Coachingplus GmbH in Kloten. Seit 27 Jahren als Coach und Berater tätig. Als Ausbildungsleiter unterrichtet er den zehntägigen Studiengang für angewandtes Coaching und bildet zum «Betrieblichen Mentor FA» aus. Die meistbesuchte Coaching-Ausbildung in der Schweiz.

³ vgl. auch <https://coachingplus.ch/glaubenssatze-ausbildung-individualpsychologie-alfred-adler/>. Der Coaching-Ratgeber «Das innere Archiv»

Angebot:

Termine 10-tägiger Studiengang für angewandtes Coaching

Sommer 2019 (Donnerstag / Freitag)

Kurs 1920 22., 23. Aug., 5., 6., 19., 20. Sept., 24., 25. Okt., 7., 8. Nov. 2019
jeweils 8.30 – 16.45 Uhr

Seminartrainer: Urs R. Bärtschi

Hinweis: Dieser Kurs ist zur Hälfte ausgebucht!

Herbst / Winter 2019 (10x Mittwochnachmittag)

Kurs 1922 4., 11., 18., 25. Sept., 23., 30. Okt., 6., 13., 20., 27. Nov. 2019
jeweils 13.00 – 20.00 Uhr

Seminartrainer: Urs R. Bärtschi

Herbst / Winter 2019 (Donnerstag / Freitag)

Kurs 1930 21., 22. Nov., 5., 6., 19., 20. Dez. 2019; 9., 10., 23., 24. Jan. 2020
jeweils 8.30 – 16.45 Uhr

Seminartrainer: Dr. Gabriele Schwieder

Preis: Fr. 3'095.-

Weitere Kursdaten, Informationen und Anmeldung unter

<http://coachingplus.ch/termine/>

Termine Betrieblicher Mentor/-in mit eidg. Fachausweis

Nach dem 10-tägigen Studiengang: mit der modular aufgebauten Diplombildung (plus 12,5 Tage) zur eidgenössischen Prüfung: «Betrieblicher Mentor/-in mit eidg. Fachausweis / Dipl. Coach SCA»

Die nächste Durchführung beginnt am **13. Juni 2019.**

<http://coachingplus.ch/termine-ausbildung-fachausweis/>

Wir bieten die preiswerteste Ausbildung zum «Betrieblicher Mentor FA», verbunden mit einer exzellenten und anwendbaren Beratungs-Kompetenz. **Jetzt 50% günstiger!**

<https://coachingplus.ch/factsheet-betrieblicher-mentor-preiswerte-ausbildung/>

Coachingplus GmbH

Urs R. Bärtschi

Ifangstr. 10

CH 8302 Kloten

Tel. +41 (0) 44 865 37 73

info@coachingplus.ch

www.coachingplus.ch

