

## Vom Umgang mit Gefühlen in Beratungsprozessen



ISI - INSTITUT FÜR SOZIALE INTERAKTION

KONGRESS 2018

Workshop am Samstag, 26. Juli 2018:

Navigieren im emotionalen Feld von Führungskraft,

Team und Organisation

Leitung: Christa Meyer-Gerlach

## Einleitung und eine humanistische Verortung

### 1. Einleitung und eine humanistische Verortung

In diesem Workshop wollen wir uns den Gefühlslagen in Beratungsprozessen annähern und dabei uns als Berater in den Blick nehmen. Wir sind vor allem in Teamkonstellationen mit komplexen emotionalen Situationen konfrontiert, die es zu verstehen, zu halten und auch zu steuern gilt.

Das sprachlich zugängliche Bewusstsein – die ‚willkürliche‘ Psyche – ist, im Vergleich zum vorsprachlichen unbewussten Bereich relativ naiv, unwissend und intellektuell völlig unzureichend im Hinblick auf das Managen komplexer anspruchsvoller Situationen im Arbeitskontext.

Was brauchen wir als Beraterinnen und Berater? Welche ‚Gefühlkultur‘ ist uns vertraut und welche sind eine Herausforderung in Beratungsprozessen? Was gibt uns Orientierung und wie navigieren wir uns durch emotionale Felder und Landschaften unserer Supervisanden und Coachees? Und vor allem, wie bleiben wir dabei menschlich und dennoch oder gerade deshalb professionell?

Eine erste Orientierung kann durch aktuellen theoretisch-fachlichen Input ermöglicht werden. Daher an dieser Stelle kleines Update zur Emotionspsychologie und Embodiment-Forschung.

Als Diskussionsgrundlage für eine ‚menschliche‘ Werthaltung in Supervision und Coaching hier die Zusammenfassung von Eberwein und Thielen zum humanistischen Menschenbild. Beide Autoren beziehen sich dabei auf die Humanistische Psychotherapie:

„Im Zentrum des humanistischen Menschenbildes steht die Vorstellung des potentiell *mündigen Menschen*, der sich selbst in seiner Lebenswelt und seiner inneren Welt reflektieren und sinnorientiert und wahlfrei handeln kann.

Wir sehen den Menschen als *Subjekt* in seinem *Erleben* und *Handeln*.

Wir fördern in der Therapie das Spüren und Wahrnehmen seiner selbst, anderer Menschen und der Welt mit seinen Sinnen, das sozial bezogene wahlfreie Handeln sowie die Fähigkeit, sich gegebenenfalls in Reflexion seiner Gefühle mit Bewusstsein und Vernunft neu zu entscheiden. (...)

Gefühle verstehen wir nicht nur als physikalische oder unmittelbar sinnliche Körperwahrnehmungen, sondern darüber hinaus als *gespürte Bedeutungen* und zwar insbesondere als Bedeutungen von *Beziehungen*.

Wir sehen den Menschen als *aktiv handelndes und gestaltendes Wesen*, wobei der Begriff des Handelns über bloßes beobachtbares Verhalten hinausgeht. Handeln ist intersubjektive Aktivität in sozial-ökologischen Beziehungsnetzen aus Entscheidungsfreiheit und im Bewusstsein für die Motive und Folgen der eigenen Handlungen.

Wir sehen den Menschen als *Leibwesen*, wobei wir unter dem Begriff „Leib“ den gespürten, erlebten Körper verstehen, der man „ist“, im Unterschied zum biologisch-physikalischen Körper, den man „hat“. (...)

Wir sehen den Menschen *biographisch* in den Zusammenhängen seiner Lebensgeschichte, die nicht nur in die Vergangenheit weist, sondern auch auf die biographische Zukunft dieses Menschen hin ausgerichtet ist. Menschen leben nicht nur *wegen* etwas, sondern auch *für* etwas. (...)

Wir sehen den Menschen als *soziales, gesellschaftliches und historisches Wesen*. Wie ein Mensch ist, wie er fühlt, was er tut, worunter er leidet und wie er sich verändert, ist nicht nur aus seiner eigenen Psyche heraus zu verstehen, sondern nur unter Berücksichtigung seiner Eingebundenheit in ökologische, politische, ökonomische und kulturelle Beziehungen.“  
(Eberwein, Thielen 2015, S. 33, 34)

### Stimmungen – Kernaffekt

Stimmungen gehören nicht nur der privaten ‚psychischen‘ Innenwelt an, sondern auch dem Leib, dem Raum, der Welt.

Sie sind basale Zustände unseres ‚in der Welt seins‘ und eine uns gegebene Weise, mit der Welt in Kontakt zu sein.

Sie zeigen an, wie es um unser Leben im Moment steht, wie wir die gegenwärtige Situation erleben und bewerten, und wie wir uns in ihr verhalten sollen.

Dieser kernaffektive Grundzustand stellt im Hintergrund den kontinuierlichen Fluss des Fühlens her, während Emotionen ihn unterbrechen.

Stimmungen verknüpfen die affektiven Charaktere einer Situation mit leiblicher Resonanz und der Befindlichkeit des Selbst.

Die Stimmung eines Menschen ist an keinen Auslöser gebunden und färbt die Art und Weise, wie er eine Emotion erlebt.

Auf der kernaffektiven Ebene bewerten wir innerhalb von 200 Millisekunden aufgrund einer leiblich-neuronalen Fähigkeit, wie wir eine gegenwärtige Situation empfinden: angenehm-unangenehm (Valenz), aktiviert-deaktiviert, leicht-schwer, weit-eng, angespannt-entspannt

Stimmung bringt die Art und Weise, wie ich in der Welt bin, zum Ausdruck.

Stimmungen erschließen sich nicht über Ursachen, sondern über Wirkungen (im Gegensatz zu Gefühlen).

Sie wirken wie unsichtbare Magnetfelder, die Gefühle, Bewertungen, Gedanken und Handlungen in eine bestimmte Richtung lenken, der wir uns nur schwer entziehen können. Dabei bleibt es bei einer unspezifischen Gerichtetheit, während Emotionen besondere Handlungen oder Impulse nahelegen.

## Emotionen

Neben dem kognitiven ‚Wissen‘ haben Menschen eine emotionale Landkarte, mittels derer sie bewerten und handeln.

Emotionen sind sinnvoll. Sie mobilisieren und lenken unsere Energie, teilen uns unsere Bedürfnisse mit, regen uns zum Handeln an und sichern unser Überleben.

Verhaltensforscher kommen zu dem Schluss, dass ca 96% unseres Verhaltens vom impulsiven System gesteuert werden und somit nicht bewusst sind. Wir müssen also davon ausgehen, dass wir von unseren Gefühlen und Affekten gesteuert werden.

Der Verstand hat dabei eine eher dienende Funktion. Er folgt dem impliziten verkörperten emotionalen Erleben und nicht umgekehrt.

Am Anfang eines emotionalen Prozesses steht ein Auslöser, ein Reiz, ein Ereignis in der Außenwelt oder der psychischen und körperlichen Innenwelt eines Menschen.

Nach dem Modell von U. Geuter gibt es drei Schritte einer Bewertung bei der Entstehung von Gefühlen.

In der dritten Bewertung erleben wir die Qualität einer emotionalen Reaktion, die einem Ereignis eine Bedeutung in Hinsicht auf unseren Bezug zu ihm verleiht.

Dabei melden uns somatische Marker (A. Damasio's Konzept der Somatischen Marker: ‚Der Körper ist die Bühne der Gefühle‘), was ein Ereignis für uns bedeutet.

In diesem Schritt wirken zunächst angeborene Affektprogramme, die schnelle Reaktionen im Sinne prototypischer Antworten hervorrufen. Sie werden auch als Basisemotionen (P. Ekman) bezeichnet.

Die Basisemotionen sind kulturunabhängig und dienen dem biologischen Überleben. Dazu gehören: Freude/Glück, Interesse/Neugier, Überraschung, Trauer/Schmerz, Angst/Furcht, Wut/Ärger und Ekel.

Nach unserer Geburt erlernen wir weitere Gefühle. Sie werden auch als kulturelle/soziale Gefühle bzw me-emotions (selbstreflexive Gefühle) bezeichnet und dienen dem sozialen Überleben. Dazu gehören z.B. Stolz, Scham, Schuld, Neid, Eifersucht usw. Sie entstehen in einem Prozess der inneren Auseinandersetzung mit kulturabhängigen Wertmaßstäben und den Gedanken anderer über einen selbst.

Die Emotion selbst entsteht erst, wenn drei Aspekte kombiniert werden: Die Merkmale einer spezifischen auslösenden Situation, die Qualität des Körpergefühls und der bewertende Abgleich mit den Vorerfahrungen und Erinnerungen aus unserer Lebensgeschichte.

Das emotionale Geschehen ist eng an den Prozess der Bedürfnisbefriedigung und damit an den Prozess der homöostatischen Selbstregulation gekoppelt. Wichtige Grundbedürfnisse sind z.B. Bedürfnisse nach Nahrung, Geborgenheit, Sicherheit, Liebe, Selbstbestimmung oder Sexualität, um gesund zu bleiben und zufrieden leben zu können.

Dann gibt es Bedürfnisse, die im Leben eines Menschen eine zentrale Rolle spielen, da er um ihre Befriedigung kämpfen müssen. Sie spielen eine herausragende Rolle, denn sie dirigieren unser Verhalten maßgeblich. Diese zentralen Bedürfnisse lassen sich in die motivationalen Gruppen ‚Bindung‘ und ‚Autonomie‘ einteilen.

Dieser Prozess der Emotionsregulation wird weitgehend unbewusst aktiviert und gesteuert und knüpft an frühere Lernprozesse und Beziehungserfahrungen an. Er kann auch als ‚emotionale Überlebensstrategie‘ bezeichnet werden.

Gefühle sind ansteckend, wie Viren in unserem Körper, dank unserer Spiegelneurone. Macht- und Wertekonflikte, Ängste und Unsicherheit bei Veränderungsprozessen sind häufig der Nährboden für intensive Gefühle und ‚Gefühlsansteckungen‘.

Problemsituationen sind in der Regel nicht mit einer, sondern mit mehreren, oft auch widerstreitenden Gefühlen und affektiv aufgeladenen Sequenzen verbunden. So kann ein zuerst auftauchendes Gefühl z.B. Angst, ein dahinter liegendes primäres Gefühl, z.B. Wut, ‚verdecken‘, um das emotionale Überleben zu sichern.

### **Navigieren im emotionalen Feld**

Das emotionale Feld einer Führungskraft, eines Teams oder gar einer Organisation erschließt sich häufig über das leiblich-emotionale Spüren und Gewahrsein der Berater\*in

Gefühle haben einen Sinn, eine Funktion und sind zutiefst menschlich. Einen Umgang mit Stimmungen, Atmosphären und Gefühlen zu finden heißt auch, sie zu benennen und zu verstehen, sie zu halten, anzunehmen oder einen anderen Blick auf sie zu bekommen.

Veränderungen des Verhaltens oder der Kommunikation ist in der Regel gekoppelt an emotionale Neubewertungen Das kann bedrohlich sein, denn dafür braucht es neue Erfahrungen, für die es manchmal noch keine emotionale Landkarte gibt.

Gefühle können uns den Weg zum hilfreichen Verstehen weisen und im emotionalen Feld auf der Bühne sichtbar und erlebbar gemacht werden.

Was ist angemessen: emotionale Aktivierung, emotionale Begrenzung oder das freundliche beachten und akzeptieren von Gefühlen?

### Signale emotionaler Überregulierung:

- Schwierigkeiten, positiv und/oder negativ bewertete Emotionen an sich heranzulassen
- Verminderte Wahrnehmungs- und Unterscheidungsfähigkeit in Bezug auf Emotionen
- Vermeiden von Emotionen
- Einschränkungen im emotionalen Ausdruck
- *Allgem. Ziele: Gefühle zulassen, erleben, unterscheiden und angemessen ausdrücken*

### Signale emotionale Unterregulierung:

- Ein Übermaß an pos. und/oder neg. bewerteten Gefühlen
- Hohes Maß an Stimulussuche
- Hohe Impulsivität
- *Allgem. Ziele: Aufmerksamkeitslenkung; Fähigkeiten unterstützen oder entwickeln, sich selbst zu beruhigen und die Impulsivität zu steuern*

### Emotionale Balance im Führungsstil

Hauke, Lohr und Pietrzak sehen Emotionen als die stärksten Verbündeten der Führungskraft. Sie können als Ressource angesehen werden für das Erreichen von Zielen, Wachstum und Entwicklung.

Bei stressigen beruflichen Herausforderungen, z.B. bei Veränderungsprozessen, geht es immer auch um die Aufrechterhaltung des inneren emotionalen Gleichgewichtes und damit der Wiederherstellung des zentralen Bedürfnisses nach innerer und äußerer Sicherheit. Die emotionale Überlebensstrategie zeigt sich unter Stress dann häufig in einem eher bindungsorientierten („guter Kumpel“) oder einem autonomieorientierten („Lonely Wolf“) Führungsstil. Dieser kann im Sinne einer emotionalen Balance als ein ‚sowohl als auch‘ erkannt und weiterentwickelt werden.

Der Umgang mit Macht gehört zur Führungsrolle und ist ein autonomieorientiertes Bedürfnis.

### Syntax der Überlebens- bzw Lebensstrategie:

Es macht Sinn, den Wahrheit einer emotionalen Überlebensstrategie zu überprüfen und wert zu schätzen. Ist sie noch hilfreich und angemessen? Überlebensstrategien sind oft mit Vermeidungszielen verbunden. Um Zielsetzungen im Arbeitskontext positiv zu formulieren, können Annäherungsziele im Sinne einer ‚Lebensstrategie‘ entwickelt werden.

### Überlebensstrategie:

nur wenn ich immer...  
und wenn ich niemals...  
dann bewahre ich mir...  
und verhindere...

Lebensstrategie:

in Zukunft erlaube ich mir...  
 und werde häufiger...  
 und dabei riskieren...  
 und lernen...

Bottom-up und Top-down orientiertes Arbeiten:

Ein Großteil psychischer Prozesse, unseres Handelns und unserer Interaktionen wird durch das impulsive System gesteuert. Es macht sich durch Körperempfindungen bemerkbar und hat eine überragende Bedeutung auch in der Arbeitswelt.

Dabei hilft es, Körpersignale, Körperempfindungen und Gefühle einzubeziehen und aufzugreifen (bottom-up) und in Bilder, Klänge, Worte, kurz, in sprachlich fassbares Wissen zu übersetzen (top-down):

Impulsives System: bottom – up orientiertes Arbeiten in der Beratung:

- Richtet den Fokus auf Sinneswahrnehmungen, Körperempfindungen (somatische Marker) und -impulse, Bewegungen des gesamten Körpers bzw. Teilen des Körpers im Raum
- Beobachtet dies, um Zugang zu den Wurzeln gefühlsmäßigen Erlebens, zu den automatischen Impulsen und vorsprachlichen Prozessen zu bekommen
- Induziert sensomotorischen Input, z.B. durch Tasten, Hantieren, Bewegen, Anspannen oder bewusstes Atmen, um automatisierte Prozesse und Kategorisierungen bewusst zu machen
- Zeitperspektive: fokussiert auf den Zeitpunkt des Hier und Jetzt, um dadurch der ‚Erinnerungstrance‘ zu entkommen, ihren Automatismen zu widerstehen und Alternativen zu erproben

Reflexives System: top – down orientiertes Arbeiten in der Beratung:

- Sucht sprachlichen Ausdruck für ein Erleben, leistet Interpretation und oftmals Reinterpretation von Erfahrungen aus der eigenen Lerngeschichte
- Erfasst und überprüft Glaubenssätze, vergleicht, relativiert und kommuniziert das Erlebte
- Erarbeitet Problemlösungen, Ziele sowie Pläne und Zwischenschritte, deren zeitliche Gestaltung usw.
- Zeitperspektive: umfasst die Zeitspanne Vergangenheit bis Zukunft. Einordnen von Erfahrungen in die Lebensgeschichte. Bestimmen ihrer Bedeutung für Gegenwart und Zukunft, Identitätsbildung

### Förderliche Lernbedingungen in der Beratung:

Das Gehirn bleibt bis ins hohe Alter hinein erfahrungs- und nutzungsabhängig veränderbar (Neuroplastizität). Im Hinblick auf die Veränderbarkeit neuronaler Strukturen spielen hauptsächlich körperlich und emotional intensive interpersonelle Bindungs- und Beziehungserfahrungen eine herausragende Rolle. Als Berater\*in können wir, einen Raum für Beziehungserfahrungen im Arbeitskontext sowie immaterielle Interventionen zur Verfügung zu stellen, die gerade intensiv genug sind, dass sie ‚unter die Haut gehen‘ ohne zu entblößen.

Hier sind unter anderem folgende erforschte Wirkfaktoren wichtig (nach Grawe und Baur):

- Beziehungsorientierung
- Motivationsorientierung
- Orientierung an Ressourcen und pos. Lernerfahrungen
- Lösungs-, Bewältigungs-, Klärungsorientierung
- Erlebnis-, Emotions-, Körperorientierung
- Übungsorientierung
- Partizipations- und Selbstwirksamkeitsorientierung
- Gemeinschafts-, Kooperationsorientierung



## Quellen und weiterführende Literatur:

Breuer, P., Frot, P.: Das Emotionale Unternehmen. Mental starke Organisationen entwickeln, Emotionale Viren aufspüren und behandeln. Springer Gabler, 2012

Bude, H.: Das Gefühl der Welt. Über die Macht von Stimmungen, Hanser Verlag München, 2016

Fogel, A.: Selbstwahrnehmung und Embodiment in der Körperpsychotherapie, Schattauer Verlag Stuttgart, 2013

Fritsch, G. R.: Der Gefühls- und Bedürfnisnavigator, Junfermannverlag Paderborn, 2012

Fuchs, Th.: Aufsatz: „Phänomenologie der Stimmungen“ [https://www.klinikum.uni-heidelberg.de/fileadmin/zpm/psychiatrie/fuchs/Literatur/Phaenomenologie\\_der\\_Stimmungen\\_pdf.pdf](https://www.klinikum.uni-heidelberg.de/fileadmin/zpm/psychiatrie/fuchs/Literatur/Phaenomenologie_der_Stimmungen_pdf.pdf), Zugriff am 07.10.16

Fuchs, Th.: Aufsatz: „Das Gehirn – Ein Beziehungsorgan“ [http://www.ifzn.uni-mainz.de/Dateien/Text\\_Fuchs.pdf](http://www.ifzn.uni-mainz.de/Dateien/Text_Fuchs.pdf), Zugriff am 15.02.17

Fuchs, Th.: Aufsatz: „Das Gedächtnis des Leibes“ [http://www.rpi-loccum.de/material/aufsaetze/theo\\_fuchs\\_thomas](http://www.rpi-loccum.de/material/aufsaetze/theo_fuchs_thomas), Zugriff am 15.02.17

Geuter, U.: Körperpsychotherapie. Grundriss einer Theorie für die klinische Praxis. Springer, 2015

Gugutzer, R.: Aufsatz: „Leibliches Verstehen: Zur sozialen Relevanz des Spürens“ <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/17255>, Zugriff am 07.10.16

Glaserapp, J.: Emotionen als Ressourcen. Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung, Beltz 2013

Hauke, Dall' Occhio: Emotionale Aktivierungstherapie. Embodimenttechniken im emotionalen Feld, Schattauer, 2011

Hauke, Lohr & Pietrzak: Strategisches Coaching. Emotionale Aktivierung mit Embodimenttechniken, Junfermann, 2017

Henderson, J.: Embodying Well-Being oder wie man sich trotz allem wohl fühlen kann, AJZ-Verlag Bielefeld, 2010

Baur, J.: „Neurowissenschaften und Supervision – ein Überblick“ in: *Knopf, W./Walther, I. (Hg.): Beratung mit Hirn*, Facultas Verlag Wien, 2010

Langewitz, W.: Aufsatz: „Leib und Körper als Orte von Traumatisierungen“ [https://www.unispital-basel.ch/fileadmin/unispitalbaselch/Bereiche/Medizin/Psychosomatik/Lehre\\_Forschung/Publikationen/langewitz\\_leib\\_und\\_koerper\\_traumatisierungen\\_2010.pdf](https://www.unispital-basel.ch/fileadmin/unispitalbaselch/Bereiche/Medizin/Psychosomatik/Lehre_Forschung/Publikationen/langewitz_leib_und_koerper_traumatisierungen_2010.pdf), Zugriff am 12.10.16

Lewkowicz, E., West-Leuer, B. (Hrsg): Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg. Springer 2016

Müller-Pelzer, W.: Aufsatz: „Der Leib und die Gefühle – die vergessene Basis der interkulturellen Kommunikation“

[https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/impect/i3\\_art.6\\_mueller-pelzer.pdf](https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/impect/i3_art.6_mueller-pelzer.pdf),

Zugriff am 16.11.16

Schwarz, R.: Aufsatz: „Applied Embodiment und das Konzept der Leiblichkeit in Beratung, Supervision und Coaching“ [http://www.resonanzen-](http://www.resonanzen-journal.org/index.php/resonanzen/article/view/368)

[journal.org/index.php/resonanzen/article/view/368](http://www.resonanzen-journal.org/index.php/resonanzen/article/view/368), Zugriff am 15.02.17

Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W.: Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, Huber Verlag Bern, 2010

Eberwein, W., Thielen, M. (Hrsg): Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit Psychosozial Verlag, 2014

Vogt, R. (Hg.): Täterbindung. Gruppentherapie und Soziale Neurobiologie, Asanger Verlag Kröning, 2016

Wehling, E.: Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht, Herbert von Halem Verlag Köln, 2016