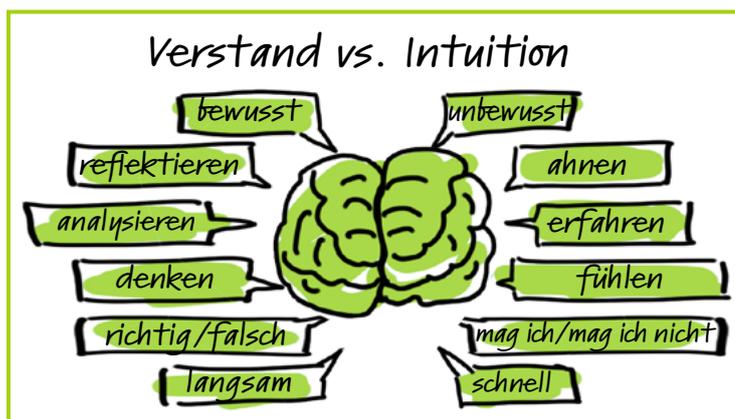


## HAHN-COACHING KÖLN - VERSTAND UND INTUITION ZUSAMMENFÜHREN

Emotionen wie Angst, Ärger/Wut und Freude sind schnelle Reaktionen auf Ereignisse, die um uns herum passieren. Sie treten zum Teil ungewollt, unwillkürlich und automatisiert auf. Erst, wenn sie eine gewisse Intensität erreichen, werden sie als Gefühl wahrgenommen und erzeugen einen positiven oder negativen Erregungszustand. Emotionen helfen uns, eine erste und schnelle Einschätzung davon zu bekommen, was vorgeht.

Emotionale Reaktionen können auch gelernt sein: Wenn wir zum Beispiel einmal eine schlechte Erfahrung mit einem Hund gemacht haben, können Hunde auch in Zukunft bei uns die Emotion Angst oder Furcht auslösen. In Emotionen kommt also zum Ausdruck, was sich uns im Laufe unseres Lebens „ingebrannt“ und als „intuitives Erfahrungswissen“ in unserem Körper aufgebaut hat. Dieses Wissen wird in unserem „emotionalen Erfahrungsgedächtnis“ in Form von Gefühlen und Körperempfindungen gespeichert. Das unbewusste Erfahrungsgedächtnis kann über den Körper wahrgenommen, entschlüsselt und für Handeln und Entscheiden nutzbar gemacht werden.

Vereinfacht gesagt entsteht das gelernte Wissen dadurch, dass bestimmte Verhaltensweisen belohnt bzw. als angenehm erfahren und andere bestraft oder als unangenehm registriert werden. Wenn wir uns in vergleichbaren Situationen wiederfinden, kann das Gelernte durch innere Signale über Veränderungen des Körperzustandes und über Emotionen blitzschnell abgerufen werden. Auf diese Weise können wir aus Erfahrungen Nutzen ziehen und gute Erlebnisse wiederholen oder schlechte vermeiden. Emotionen haben somit einen erheblichen Einfluss auf den Prozess und das Ergebnis der Entscheidungsfindung.



Neben unserem unbewussten emotionalen Wissen („**Intuition**“) hilft uns auch unser rationales Bewusstsein („**Verstand**“) beim Treffen von Entscheidungen. Beide Systeme des Wahrnehmens und Denkens sind gleich wertvoll. Der bewusst gesteuerte Verstand macht jedoch nur einen Bruchteil unserer Intelligenz, unserer Verstandesleistung, aus. Den Großteil der Wahrnehmungs-, Steuerungs- und Entscheidungsarbeit erbringt unsere Intuition. Verstand und Intuition bewerten die Dinge, die wir erleben und die uns umgeben, unterschiedlich.

Unser rationaler **Verstand** sammelt, analysiert und wertet Fakten aus. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass er logisch und präzise denkt, in Worten kommuniziert, in den Kategorien „richtig“ oder „falsch“ bewertet. Er kann vergleichen, abwägen und bei seinen Überlegungen auch die Zukunft berücksichtigen. Dafür braucht er allerdings Zeit. Darüber hinaus ist der Verstand bei hoher Belastung und in Stresssituationen, aber auch bei Unterforderung sehr störungsanfällig. Wenn er viele Dinge gleichzeitig beachten muss, abgelenkt wird oder starke Gefühle vorhanden sind, neigt er dazu, Entscheidungen an unbewusste Automatismen „abzugeben“ – und die beherrschen wir „blind“ oder sie beherrschen uns.

Unsere **Intuition** hingegen kommuniziert über Körpersignale in Form diffuser Gefühle. Der Neurowissenschaftler António Damásio prägte für die körperlichen Signale den Begriff „somatische Marker.“ Körperintelligenz ist ein komplexer, blitzschneller Analyseprozess, der gespeichertes Erfahrungswissen nutzt und auf „Bilder“ und die damit verbundenen Gefühle zurückgreift. Sie bewertet nach „das fühlt sich gut an“ oder „das fühlt sich schlecht an“. Dieses System funktioniert binär. Es entscheidet zwischen „will ich“ oder „will ich nicht“ und geht in Richtung „hin zu“ (Annäherung) oder „weg von“ (Vermeidung). Waren die gespeicherten Erfahrungen schlecht, äußert sich dies zum Beispiel durch Nackenverspannungen oder eine zittrige Stimme.

Waren sie gut, nehmen wir sie als ein gutes Gefühl im Körper oder ein Gefühl von Leichtigkeit wahr. Unsere Intuition ist auf das „Hier und Jetzt“ und eher auf die kurzfristige Bedürfnisbefriedigung fokussiert. Ganz auf die Gegenwart ausgerichtet, berücksichtigen wir nicht, welche unerwünschten Wirkungen unser Handeln möglicherweise (in der Zukunft) haben wird.

Verstand und Intuition erzeugen unabhängig voneinander Handlungsvorschläge für unser Verhalten. Oft wird die Umsetzung einer Entscheidung schwierig oder unmöglich, wenn die beiden Bewertungssysteme nicht am gleichen Strang ziehen. Was der Verstand als richtig erachtet hat, muss die Intuition noch lange nicht mögen. So kann es zum Beispiel sein, dass der Verstand weiß, dass es wieder Zeit für eine ärztliche Kontrolle der Zähne, Darmspiegelung oder Mammographie ist. Unser Erfahrungsgedächtnis verbindet damit jedoch Unangenehmes und arbeitet gegen die Terminvereinbarung. Wir wissen auch, dass es höchste Zeit für die Erstellung der Steuererklärung ist, aber wir haben keine Lust dazu. Oder wir sehen ein, dass Zähneputzen vor dem Schlafengehen wichtig ist, aber wir sind zu müde und wollen lieber gleich ins Bett.

Was machen wir, wenn der Verstand dafür und die Intuition dagegen ist? Wir haben immer zwei Möglichkeiten. Wir gehen freiwillig auf positiv Erwartbares und Angenehmes zu („gut gewesen – wieder machen“) und von Unangenehmen weg („schlecht gewesen – bleiben lassen“). Es gibt jedoch Dinge, die wir machen müssen, obwohl wir dazu keine Lust haben. Durch Selbstkontrolle zwingen wir uns dann zu Sachen, die wir nicht mögen oder wollen. Das funktioniert meist nur kurzfristig wie bei der Steuererklärung: Augen zu und durch. Selbstkontrolle funktioniert nicht bei Überlastungen, Über- und Unterforderung und Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse. Was kann man stattdessen machen? Selbstregulation ist der Schlüssel für Motivation und Erfolg. Sie umfasst den mentalen Umgang mit den eigenen Gefühlen und Stimmungen (Emotionsregulation) und die Fähigkeit, Absichten durch zielgerichtetes und realitätsgerechtes Handeln zu verwirklichen (Umsetzungsstärke oder Willenskraft).

Sowohl der Verstand als auch die Intuition haben wichtige Stärken, aber auch gravierende Schwachpunkte. Idealerweise ergänzen sie sich. Es kommt daher darauf an, Verstand und Intuition so zusammenzubringen, dass man ihre Stärken kombiniert.

### Was heißt das für Führung?

Wir brauchen einen Abgleich beider Systeme, um gute Entscheidungen zu treffen. Bevor wir über unseren langsamen Verstand zu einem Ergebnis kommen, hat unsere blitzschnelle Intuition bereits eine Wahl getroffen. Wenn es jedoch um langfristige Entscheidungen geht, ist diese Wahl nicht unbedingt immer die Beste für uns. Mit unserem Verstand können wir auch die zukünftige Entwicklung berücksichtigen und analysieren und dadurch vielleicht zu einer langfristig besseren Entscheidung für uns selbst und das Unternehmen kommen.

Mindestens genauso wichtig ist es, dass Führungskräfte bei Entscheidungen intuitives Erfahrungswissen berücksichtigen. Dazu gehört auch das Wahrnehmen und Entschlüsseln von Körpersignalen, was man lernen kann. Somatische Marker zeigen zuverlässig an, wenn etwas nicht „passt“ oder ein guter Weg bereits eingeschlagen wurde. Zudem weisen sie auf (meist unbewusste) zentrale Bedürfnisse hin, die Führungskräfte nicht ignorieren sollten. Das beeinträchtigt das Wohlbefinden und schadet der Gesundheit. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis enthält eine umfassende Sammlung unserer gesamten Lebenserfahrung und ist daher ein Wissensspeicher von unschätzbare Qualität, der auch für Handeln und Entscheiden in der Führung nutzbar gemacht werden kann. Statt Verstand und Intuition gegeneinander auszuspielen, ist es viel sinnvoller, dass Führungskräfte ihr Denken und Fühlen in Einklang bringen.

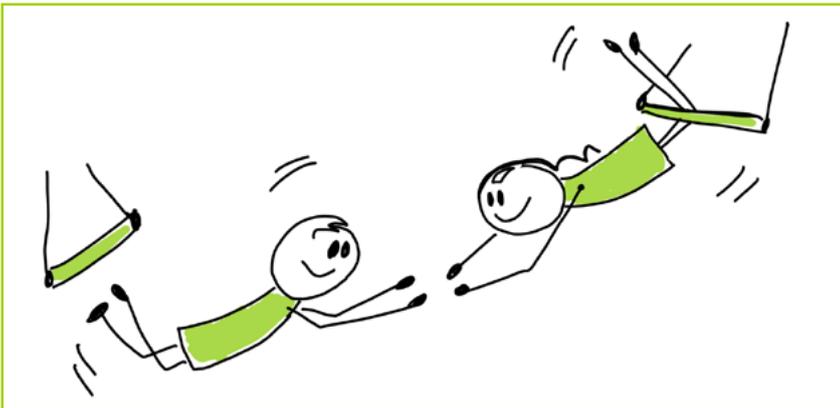
Warum ist es so schwierig, Führungskräften beizubringen, dass es Emotionen gibt und wie man mit ihnen umgeht? Viele Führungskräfte glauben, dass der Verstandesappell die einzig sinnvolle Variante ist, um Menschen zielorientiert zu führen. Sie wissen noch zu wenig über die Existenz und Kraft des Unbewussten und können ihre Körperintelligenz nicht wirksam nutzen. Einige Führungskräfte haben Angst vor scheinbar negativen Emotionen und fokussieren in der Führung nur auf die positiven Gefühle. Selbst „Motivationstrainer“ sind davor nicht gefeit.

Ein Gefühl des Überschwangs kann durch erhöhte Risikofreude zu einer Überschätzung der tatsächlichen Erfolgswahrscheinlichkeiten und der eigenen Fähigkeiten führen. Der Freudige sieht aber auch die Chancen. Angst kann dafür sorgen, die ‚Gunst der Stunde‘ nicht effektiv zu nutzen. Sie kann aber auch die Wachsamkeit gegenüber Veränderungen fördern und Impulse geben,

zusätzliche Informationen einzuholen und sie bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Wir leben in einer schwierigen Zeit. Sicher ist, dass nichts sicher ist. Das Ungewisse löst meist unangenehme Gefühle in uns aus. Je ungewisser die Zeiten sind, desto dringender müssen Führungskräfte in der Lage sein, Vertrauen hervorzurufen, um kreativ und motiviert neue Lösungen zu entwickeln.

**Vertrauen wird gefühlt und nicht gedacht.**



### **Zürcher Ressourcen Modell - Verstand und Intuition ziehen am selben Strang**

Mit Hilfe des Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» können Verstand und Intuition in Einklang gebracht werden. ZRM® ist eine strukturierte, ressourcenorientierte und kreative Methode zur Selbststeuerung und Selbstmotivation. Sie ermöglicht, unbewusste Ressourcen zu aktivieren und Absichten mit positiven Emotionen zu verbinden. So können neue, gewünschte Handlungspotenziale aufgebaut und Ziele leichter, lustvoller und realistisch erreicht werden.

### **ZRM® kurz und einfach erklärt:**

Das Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» ist eine wissenschaftlich gut fundierte und überprüfte Methode, die von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt wurde. ZRM® integriert wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Psychoanalyse, der Motivationspsychologie und der Neurowissenschaft. Die Grundannahme des Modells ist, dass jeder von uns die meisten Ressourcen für Problemlösungen bereits in sich trägt. ZRM® hilft, das eigene Fühlen und Verhalten besser zu steuern und sich in gewünschter Weise zu verändern – auch in schwierigen und belastenden Situationen.

Weitergehende Informationen zum ZRM® erhalten Sie unter: <https://zrm.ch>. Das Video auf der Internetseite gibt Ihnen anhand von drei Fallbeispielen einen kleinen Einblick in die Methode.

Zunächst wird mit Hilfe von Bildern (schöne Landschaften, florale Motive, Tiere oder Menschen in freundlichen Kontexten) Kontakt zum intuitiven Wissen aufgenommen. Es geht darum, ohne bewusstes Nachdenken ein **Bild** auszuwählen, das positive Gefühle und Körperempfindungen (Emotionen) auslöst.



- Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.
- Bilder wecken Emotionen.

- Emotionen geben Hinweise auf Bedürfnisse.
- Bedürfnisse, die erkannt und befriedigt werden, führen zu Freude und Zufriedenheit.
- Positive Emotionen erzeugen die notwendige Willenskraft zur Umsetzung von Absichten.

Dann werden positive, ressourcenorientierte Assoziationen zum Bild gesammelt („**Ideenkorbverfahren**“), über den bewussten Verstand versprachlicht und überprüft („**Affektbilanz**“), um ein handlungswirksames Ziel („Motto-Ziel“) zum jeweiligen Thema zu finden. Im Vergleich zu einem SMART-Ziel wird ein **Motto-Ziel** („Ich stehe im Sturm wie eine Eiche.“), das auf die innere Haltung abzielt, von Verstand und Intuition gleichermaßen unterstützt und getragen. Um den schnellen Zugriff auf das Haltungsziel zu erleichtern, das im Gehirn als neuronales Netz gespeichert wird, werden über Alltagsgegenstände, Düfte, Töne oder Farben „**Erinnerungshilfen**“ kreiert, die das neu entstandene Netz festigen. Mit einem guten „**Embodiment**“ (Körperhaltung und Bewegungen) wird die neue innere Haltung im Körper verankert. Sie entwickelt sich auch ohne bewusste Aktivität weiter. Durch den Einsatz der erarbeiteten Ressourcen wächst mentale und emotionale Stärke und wird zielrealisierendes Handeln optimal unterstützt.

**Verstand und Intuition sind glücklich vereint.**

