

**Entscheidungen im  
Coaching:**

**Das  
Zusammenspiel  
von  
Bauch & Kopf  
in  
Entscheidungs-  
situationen**

**Abschlussarbeit**

**In der  
Ausbildung  
Systemischer  
Coach**

**Verfasserin:**

**Marleen  
Penne**

**April 2022**

## Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG .....	3
2. DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG ALS INNERLICHER VERARBEITUNGSPROZESS .....	3
2.1 HIRNAREALE .....	5
2.2 SOMATISCHE MARKER .....	5
2.3 DAS MODELL ELEFANT UND REITER.....	6
3. ENTSCHEIDUNGS COACHING .....	7
3.1 AFFEKT BILANZ.....	7
4. SCHLUSSBETRACHTUNG.....	10
LITERATUR .....	11

## 1. Einleitung

*Bauch sagt zu Kopf ja, doch Kopf sagt zu Bauch nein.*

*Und zwischen den beiden steh ich.*

So singt Mark Forster in seinem Lied *Bauch und Kopf*. Anhand dieses Satzes lässt sich mein Weg zur Ausbildung als systemischer Coach bei InKonstellation sehr gut beschreiben.

Den ersten Berührungspunkt mit dem Thema Coaching und erste Kontakte mit einem professionellen Coach hatte ich im Rahmen eines Coaching Seminars in meinem Bachelorstudium. Schon damals war ich total fasziniert und begeistert und wusste – irgendwann werde ich auf jeden Fall auch eine professionelle Coaching Ausbildung machen. Die Frage, die mich seitdem beschäftigte war: Wann ist irgendwann? *Vielleicht, wenn ich einige Jahre Berufserfahrung gesammelt habe? Vielleicht, in 10-15 Jahren? Denn wer sucht sich schon einen Coach, der gerade Ende 20 bzw. Anfang 30 ist? Ich sollte auf jeden Fall erstmal etwas Geld ansparen, denn eine Coaching Ausbildung ist auch mit einigen Kosten verbunden.* Dies sind nur einige Gedanken. Und dann war da noch dieses Gefühl, welches mir die ganze Zeit sagte: *Mach es. Worauf wartest du?*

Im Sommer 2021 habe ich meine Entscheidung getroffen und mich für die Ausbildung angemeldet. Im September 2021 ging es los und jetzt schreibe ich schon meine Abschlussarbeit, bevor ich die Ausbildung in knapp 1,5 Monaten abschließen werde.

Im Zentrum dieser Arbeit steht das Thema Entscheidungen. Warum fallen uns einige Entscheidungen schwer, während andere ganz schnell getroffen werden können? Treffe ich eher rationale Entscheidungen oder sollte ich mich öfter auf mein Bauchgefühl verlassen und nicht so viel nachdenken? Und was will mir ein „warmes Herz“ oder ein „Stein im Magen“ eigentlich genau sagen? Die nachfolgenden Seiten geben einen Einblick in die inneren Prozesse, die im Rahmen einer Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Außerdem wird die Methode der Affektbilanz vorgestellt, welche im Coaching häufig zur Bearbeitung von Entscheidungssituationen abgewendet wird.

## 2. Die Entscheidungsfindung als innerlicher Verarbeitungsprozess

Entscheidungen bestimmen unser Leben. Sie sind unser täglicher Begleiter, denn jeden Tag treffen wir unzählige Entscheidungen, welche uns mal leichter und mal schwerer fallen. Viele Entscheidungen werden getroffen, ohne großartig darüber nachzudenken, während in anderen Situationen die Entscheidungsfindung sehr lange dauert. So lassen sich

## Abschlussarbeit Systemischer Coach

beispielsweise Alltagsentscheidungen, finanzielle Entscheidungen, oder auch berufliche Entscheidungen unterscheiden. Außerdem gibt es Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen und Entscheidungen ohne Auswirkungen, sowie Entscheidungen, die andere Personen betreffen und solche, die nur die eigene Person betreffen. Der Psychologe Hubert Feger (2000) definiert eine Entscheidung als „jeden Prozeß und sein Ergebnis, der dazu führt, daß eine oder mehrere Personen sich darauf festlegen, eine oder mehrere Optionen gegenüber anderen Optionen zu bevorzugen.“ Die wirtschaftspsychologische Gesellschaft (WPGS) unterteilt Entscheidungen zusätzlich in vier Kategorien: *Extensive Entscheidungen*, *Limitierte Entscheidungen*, *Automatisierte Entscheidungen* und *Impulsentscheidungen* (vgl. WPGS online):

<b>Extensive Entscheidung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Abwägung zwischen verschiedenen Optionen</li><li>- Alle Handlungsoptionen und ihre jeweiligen Auswirkungen werden genau durchdacht</li><li>- Entscheidung für eine der Optionen</li><li>- Zusammenspiel von Rationalität und Emotionen</li></ul>	<b>Limitierte Entscheidung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Begrenzte Anzahl an Handlungsoptionen</li><li>- Schnelle Entscheidungsfindung ohne langes Nachdenken</li><li>- Wiederkehrende Entscheidungen</li></ul>
<b>Automatisierte Entscheidungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Handlungsrouitinen</li><li>- Habitualisiertes Verhalten</li><li>- Keine bewusste Entscheidungsfindung</li></ul>	<b>Impulsentscheidung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entscheidung wird aus der Situation heraus getroffen</li><li>- Entscheidung durch Spontanität</li></ul>

Abb. 1: Entscheidungsarten (eigene Darstellung in Anlehnung an (WPGS online)

Je nach Entscheidungstyp unterscheidet sich die Dauer bis zur Entscheidungsfindung sowie der Anteil an rationalen Gedanken und emotionalen Empfindungen. Allerdings wurde lange Zeit davon ausgegangen, dass Entscheidungen überwiegend rational getroffen werden. Der Ansatz des Menschen als Homo oeconomicus geht davon aus, dass stets diejenige Option gewählt wird, welche den größten Nutzen bringt. Anfang der 1980er Jahre veränderte sich diese Sichtweise durch den portugiesischen Neurologen Antonio Damasio. Dieser konnte zeigen, dass neben den rationalen Aspekten auch Gefühle und Emotionen eine bedeutsame Rolle innerhalb der Entscheidungsfindung spielen (vgl. Hürter et.al. 2011: 1). „Aus guten Gründen also haben Menschen beides, Gefühl und Verstand. Das Geheimnis guten Entscheidens besteht darin, beide mitreden zu lassen. Einfach ist es, wenn eine Option klar besser erscheint als der Rest.“ (ebd.). Von diesem Zeitpunkt an standen Gefühle und

Emotionen im Forschungsinteresse als ein Zusammenspiel von kognitiven und emotionalen Prozessen im Rahmen der Entscheidungsfindung.

### 2.1 Hirnareale

Um die Prozesse der Entscheidungsfindung besser verstehen zu können ist es wichtig, die Abläufe in den Hirnarealen *Limbisches System* und *Präfrontaler Cortex* genauer zu betrachten. **Limbisches System:** Das limbische System ist die Heimat der Emotionen und der Entstehungsort von Affekten (vgl. Osterath 2018).

**Präfrontaler Cortex/ äußere Hirnrinde:** Im präfrontalen Cortex ist der Verstand verankert. Hier werden rationale Entscheidungen getroffen, Vor- und Nachteile einander gegenübergestellt und zukünftige Handlungen geplant (vgl. ebd.). Reize und Empfindungen werden ebenfalls über die äußere Hirnrinde wahrgenommen.

Die beiden Areale sind miteinander verbunden und arbeiten bei der Entscheidungsfindung zusammen, wobei der Verstand versucht, Gefühle und Emotionen zu kontrollieren.

### 2.2 Somatische Marker

Antonio Damasio (1994) bezeichnet die über die äußere Hirnrinde wahrgenommenen Körpersignale bzw. -Empfindungen in diesem Zusammenhang als somatische Marker, die uns unbewusst eine Vorentscheidung treffen lassen (vgl. ebd.) und damit die Grundlage unserer Entscheidungen darstellen: Alle Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens macht, beeinflussen unser emotionales Gedächtnis, unser Erfahrungswissen und somit auch unser zukünftiges Handeln. Erfahrungen die als positiv empfunden wurden und mit positiven Gefühlen und Emotionen assoziiert werden, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit wiederholt zu werden, als solche, die mit eher negativen Gefühlen verbunden werden. Die somatischen Marker befinden sich an verschiedenen Stellen im Körper und werden unterschiedlich erlebt: So hat jeder schon mal in einer bestimmten Situation oder dem Gedanken daran, einen Druck in der Magengegend verspürt, ein rotes Gesicht oder auch schwitzende Hände bekommen. Auch der bekannte „Kloß in Hals“ gehört zu den somatischen Markern. Allerdings ist es von Mensch zu Mensch unterschiedlich, welche somatischen Marker mit welchen Emotionen verbunden sind und wie sie körperlich erlebt werden (vgl. Gramm S. 28).

### 2.3 Das Modell Elefant und Reiter

Um die innerpsychischen Prozesse besser verstehen zu können, kann das Elefant und Reiter Modell von Jonathan Haidt (Glückshypothese 2006) herangezogen werden: Dabei werden automatisierte und kontrollierte Verarbeitungsprozesse anhand der Metaphern des Reiters und des Elefanten verdeutlicht. Der Reiter symbolisiert die Vernunft, der Elefant das intuitive Bauchgefühl.

Der Elefant steuert uns durch das Leben, nimmt unsere Umwelt wahr und trifft Entscheidungen innerhalb von Millisekunden. Er steht für die schnelle Informationsverarbeitung und ist im limbischen System zu Hause. Kennzeichnend sind die gefühlsmäßige Verarbeitung von Reizen, voreilige Schlüsse sowie unwillkürliche und emotionale Bewertungen (vgl. Blickhan 2021: 26). Der Elefant steuert unsere Aufmerksamkeit, hat ein hohes Sicherheitsbedürfnis und mag es gerne bequem. Seine Präferenzen werden direkt in Handlungen umgesetzt und zeigen sich im direkten Verhalten (vgl. ebd.).

Der Reiter hingegen kann das Geschehen überblicken und verfügt über größere Freiheiten in der Planung. Er steht für die kontrollierte Informationsverarbeitung (vgl. ebd.). Typische Eigenschaften des Reiters sind „bewusstes reflektiertes Nachdenken, Impulskontrolle, Planen und Belohnungsaufschub – Fähigkeiten, die der Mensch im Lauf seiner kognitiven Entwicklung ausbildet.“ (ebd.). Außerdem verfügt der Reiter über die sprachliche Ausdrucksfähigkeit und kann Erlebtes in Form von Sprache abbilden. Er wird daher auch als „Sprecher des Menschen“ (ebd.) bezeichnet. Die Verarbeitungsprozesse des Reiters sind deutlich flexibler als die des Elefanten, allerdings auch sehr viel langsamer und zeitaufwändiger. Die Heimat des Reiters ist der präfrontale Cortex.

Sobald der Elefant etwas unbedingt will, folgt er intuitiv diesem Trieb und übernimmt die Kontrolle über den Reiter. Alle logischen, kognitiven Gedanken und Ziele des Reiters sind nur wenig wert, sofern der Elefant nicht damit einverstanden ist, denn er übernimmt sie nicht in sein Handeln. Daher ist es wichtig, ein konstruktives Verhältnis zwischen Reiter und Elefant herzustellen. Der Elefant ist außerdem sehr lernfähig und Aufgaben und Aktivitäten des Reiters gehen durch Übung in das Repertoire des Elefanten über und erfolgen von dort an automatisiert.

Das Modell zeigt, wie automatisierte und kontrollierte Prozesse zusammenspielen. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht verwunderlich, weshalb Entscheidungen manchmal nur

schwer getroffen werden können. In diesen Fällen arbeiten Elefant und Reiter noch nicht zusammen und haben unterschiedliche Vorstellungen. Wichtig ist es, beiden Partnern Raum zu geben und ihre jeweiligen Bedürfnisse zu berücksichtigen.

### 3. Entscheidungscoaching

Im Coaching geht es nicht selten um Entscheidungen. Viele Menschen suchen ein Coaching auf, um in Entscheidungssituationen mehr Klarheit zu bekommen und Handlungsoptionen genauer zu betrachten. Eine Entscheidung sollte sich richtig anfühlen, doch manchmal fühlt man sich blockiert, beleuchtet das Für und Wider und kann doch keine Entscheidung treffen, weil es sich einfach nicht gut anfühlt.

Aus dem Elefant und Reiter Modell wissen wir, dass beide Parteien berücksichtigt werden müssen. Zwar erscheint es auf den ersten Blick häufig sinnvoll und logisch der Vernunft zu folgen. Doch es lohnt sich, auch dem Bauchgefühl Raum zu geben, in sich hineinzuhören und Gefühle und Emotionen als gleichberechtigter Partner in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

#### 3.1 Affektbilanz

Die Affektbilanz als Methode zur Entscheidungsfindung stammt aus dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) von Maja Storch und Frank Krause und bezieht sowohl kognitive als auch emotionale Aspekte in die Entscheidungsfindung mit ein. Es geht um körperliche Empfindungen und kognitive Gedanken, die gleichermaßen in die Entscheidungsfindung mit eingebogen werden. Vereinfacht gesagt, berücksichtigt die Affektbilanz sowohl die Elefant- als auch die Reiterprozesse, die im Zuge der innerlichen Verarbeitungsprozesse bei der Entscheidungsfindung stattfinden. Ziel ist es, bewusste, überlegte Gedanken und unwillkürliche affektive Emotionen im Rahmen einer Entscheidung gleichermaßen einzubeziehen und für den Coachee sichtbar zu machen.

#### *Methode:*

Im Coaching kann die Methode der Affektbilanz zur Bearbeitung einer Entscheidungsfrage des Coachees mit mindestens zwei Handlungsoptionen eingesetzt werden. Mit Hilfe von zwei Skalen (einer positiven und einer negativen Skala) je Handlungsoption werden positive und

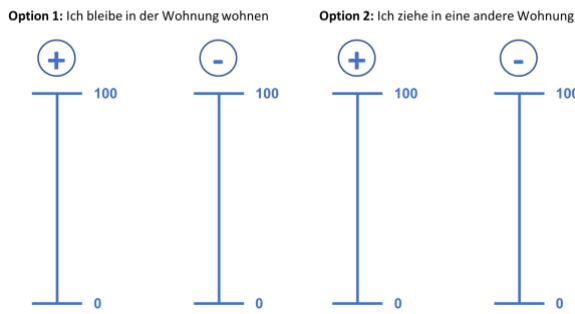
negative Affekte und Gefühle vom Coachee auf den Skalen eingeordnet. Die Aufgliederung in zwei Skalen ist besonders wichtig, da komplexe Entscheidungen oftmals ambivalente Gefühle entstehen lassen und sowohl positive als auch negative Emotionen vorhanden sind (vgl. Gramm 2012: 29). Storch et. al. (2017: 93). betonen in diesem Zusammenhang außerdem, dass positive und negative Affekte in unterschiedlichen Systemen im Gehirn erzeugt werden und deswegen unbedingt getrennt voneinander beleuchtet werden sollten. Da die Einordnung vom Coachee aus dem Bauch heraus erfolgen soll, sind jeweils nur die Endpunkte der Skala mit 100 und 0 gekennzeichnet (vgl. Gramm 2012: 29).

Der Coach fragt, wie stark jeweils das positive Gefühl auf einer Skala von *100 - ganz stark- bis 0 – gar nicht-* bei den Handlungsoptionen ausgeprägt ist. Anschließend wird nach dem negativen Gefühl gefragt. Die Antwort soll spontan aus dem Bauch heraus erfolgen, ohne bewusst darüber nachzudenken. Der Coach notiert den vom Coachee genannten Wert auf der Skala. So entsteht in kurzer Zeit eine Übersicht über die emotionale Gefühlslage des Coachees. Im nächsten Schritt werden Argumente oder auch Maßnahmen gesammelt, welche das positive und negative Gefühl bekräftigen. Der Coach fragt also, was für das positive Gefühl bei Option eins spricht. Die Gedanken und Begründungen des Coachees werden neben der Skala notiert. Danach erfolgt die Begründung für das negative Gefühl sowie Option zwei nach gleichem Muster.

Nachdem für alle vier Skalen Argumente notiert wurden wird der Coachee gefragt, ob er sich zu einer der Optionen eher hingezogen fühlt bzw. ein angenehmeres, besseres Gefühl verspürt. Sofern der Coachee eine der Optionen präferiert, wird diese im nächsten Schritt noch einmal genauer betrachtet. Es geht um die Frage, wie das positive Gefühl nochmal verstärkt und das negative Gefühl entsprechend reduziert werden kann. Die Antworten des Coachees werden zu den bereits genannten Argumenten ergänzt. Idealerweise sollte sich die +Skala einem Wert von >70 entsprechen und die -Skala gegen 0 gehen, wobei „die jeweilige Person selbst bestimmt, bei welchem Wert sie eine spürbare Entlastung erlebt.“ (ebd. 29). Oftmals ergibt sich aus diesem Vorgehen eine Tendenz, welche Handlungsoption der Coachee verfolgen möchte. Nachfolgend wird das Vorgehen exemplarisch an einem Probecoaching im Rahmen der Ausbildung skizziert (Konkrete Inhalte werden in dieser Darstellung nicht genannt):

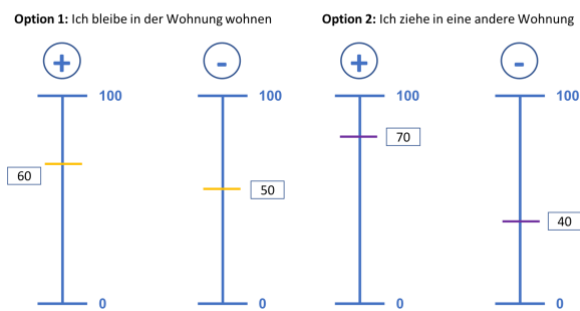


Die Affektbilanz



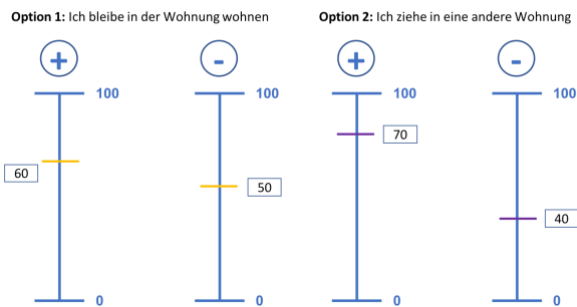
Im ersten Schritt wurden die Handlungsoptionen des Coachees erörtert.

Die Affektbilanz



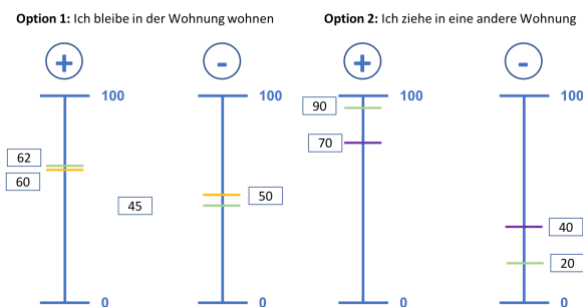
Im zweiten Schritt wurden das positive und negative Gefühl je Handlungsoptionen auf den Skalen eingeordnet.

Die Affektbilanz



Im dritten Schritt wurden Argumente hervorgebracht, welche das positive und negative Gefühl je Handlungsoptionen stützen. (Die Argumente werden in dieser Arbeit nicht abgebildet)

Die Affektbilanz



Im vierten Schritt wurde geschaut, welche Argumente das positive Gefühl nochmals verstärken und das negative Gefühl reduzieren könnten und wie sich die Werte der Skala verändern würden. Der Coachee hatte eine klare Präferenz für Option 2 (Die Argumente werden in dieser Arbeit nicht abgebildet)

## 4. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Entscheidungen niemals nur mit dem Bauch oder mit dem Kopf getroffen werden sollten. Eine gute Entscheidungsfindung schließt beide Faktoren mit ein. Bauch und Kopf sollten als gleichberechtigte Mitspieler gesehen werden, und nicht als Gegenspieler. Erst wenn beide im Einklang miteinander sind, fühlt sich für uns eine Entscheidung richtig an. Daher kann es in Entscheidungssituationen sehr hilfreich sein, sich an das Bild vom Elefant und Reiter zu erinnern und beide zu berücksichtigen.

In Entscheidungssituationen kann die Methode der Affektbilanz helfen, sich über die Intensität der eigenen Bauch- und Kopfanteile bewusst zu werden und ihnen beiden Raum geben. Viel zu oft kommen Emotionen und Gefühle zu kurz. Stattdessen lassen wir uns von unserer Vernunft und rationalen Gedanken steuern und wundern uns, warum die Handlungsoption sich dennoch nicht hundertprozentig richtig anfühlt – schließlich ist es noch der vernünftigste Weg.

Bezogen auf meinen eingangs beschriebenen Weg hin zur Coaching Ausbildung, hätte die Affektbilanz meinen Entscheidungsprozess wahrscheinlich deutlich beschleunigt. Ich bin ein sehr kopf-gesteuerter Mensch. Rationale Gedanken haben bei mir meist die Überhand. Durch die Ausbildung hat sich meine Herangehensweise an Entscheidungssituationen sehr stark verändert. Ich achte sehr intensiv auf Gefühle und Empfindungen – auch meine somatischen Marker nehme ich nun bewusst wahr.

Die Entscheidung für die Ausbildung war die beste Entscheidung im für mich so schwierigen Jahr 2021, und eine der besten in meinem bisherigen Leben.

## Literatur

Blickhan, Daniela (2021): Positive Psychologie und Coaching. Von der Lösungs- zur Wachsumsorientierung., Junfermann Verlag

Feger, Hubert (2000) <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/entscheidung/4143>

Heinrich, Christian, Hürter, Tobias et. al (2011): Die Kunst der Entscheidung. In: ZeitWissen Nr. 6/2011: <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/06/Entscheidungen> (25.03.2022)

Osterath, Dr. Brigitte (2018): Verstand gegen Gefühl  
<https://www.dasgehirn.info/denken/emotion/verstand-gegen-gefuehl> (27.03.2022)

Storch, Johannes, Breiter, Anke, Storch, Maja: Werkzeugkiste (53). In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management., Nr.4/ 2017 [https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/Artikel-ZOE\\_2017\\_04\\_WZK.pdf](https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/Artikel-ZOE_2017_04_WZK.pdf) (27.03.2022)

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (o.J): Sicht der Psychologie: Entscheidungen und Rationalität. <https://wpgs.de/fachtexte/wirtschaftspsychologie/entscheidungen-der-rationale-mensch/> (25.03.2022)