










Liebe Leserinnen und Leser,

wie kann neurowissenschaftliche Emotions- und Embodiment-Forschung in ein Coaching eingebunden werden – und welcher Nutzen entsteht hierbei? Diesen Fragen geht Ellen Flies im Hauptbeitrag dieses Newsletters anhand der Darstellung eines Coaching-Konzepts nach.

Vielleicht haben Sie sich dies auch schon gefragt: Sollten Coaches sich auf wenige Anliegen spezialisieren oder ihre Dienste im Rahmen eines möglichst breitgefächerten Themenspektrums anbieten? Im Interview des neuen Coaching-Magazins erläutert Coach und Coach-Ausbilder Wolfgang Schmidt, weshalb Coaches Klarheit bezüglich des eigenen Angebotsportfolios benötigen und keine „Tausend-sassahaltung“ an den Tag legen sollten. Weitere Informationen finden Sie in diesem Newsletter sowie unter: <https://www.coaching-magazin.de>

Ihr Dr. Christopher Rauen

	<b>Embodiment und Emotionen im Coaching</b>
	Coaching-Magazin 2/2019 erschienen
	Coaching-News
	Rezensionen von Coaching-Büchern
	Neue Coaches in der Coach-Datenbank
	Coaching-Ausbildungen in den nächsten zwei Monaten
	Adressen & Impressum

## Embodiment und Emotionen im Coaching

Von Ellen Flies

Unternehmen in der VUKA-Welt (Akronym: volatil, unsicher, komplex, ambig – d.h., eine sich unvorhersehbar verändernde Welt) setzen zunehmend einen agilen und transformativen Führungsstil ein. Gefragt sind Führungskräfte, die Authentizität, Empathie und Beziehungsfähigkeit mitbringen sowie eine günstige Fehlerkultur schaffen (Juhro & Aulia, 2018). Das Coaching-Format SBEAT (Strategisch-Behavioral-Emotionsaktivierendes-Training; ausgesprochen: „Speed“) soll hierfür eine Antwort bieten. Der Schlüssel liegt in unseren Emotionen. Sie sind wichtige Ressourcen, denn sie energetisieren unser Handeln und wirken entscheidend auf die Beziehungsgestaltung ein (Farb et al., 2013). Die Arbeitsweise im SBEAT basiert auf Erkenntnissen der neurowissenschaftlichen Emotions- und Embodimentforschung, die nachfolgend skizziert werden soll.

### Neurowissenschaft: Embodiment und Emotionen

Die unserem Verhalten zugrunde liegenden hochkomplexen neurowissenschaftlichen Zusammenhänge, die Roth und Ryba (2019) in ihrem Transformationsmodell zusammenfassen, erlauben hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz für das Coaching in der VUKA-Welt einige zeitgemäße und zentrale Aussagen:

**Menschen sind immer emotional.** Der Großteil der für uns handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen stammt aus dem vorsprachlichen, also dem nicht bewusstseinsfähigen Erfahrungsgedächtnis. Die uns bewusste kognitiv-sprachliche Ebene der linken Großhirnrinde hat keinen direkten, wirksamen Einfluss auf die Verhaltenssteuerung, sondern es muss eine Vermittlung über Motive und Emotionen stattfinden, die in den drei limbischen Ebenen zu verorten sind. Der Emotionsforscher Jonathan Haidt bringt seine Kritik am rational orientierten Modell kognitiver Prozesse mit seiner Metapher „Wir reiten auf einem Elefanten“ (nach



## Embodiment und Emotionen im Coaching

Leick, 2013, S. 114) auf den Punkt: Die Ratio folgt der Emotion. Dies konnte er sogar für moralisches Urteilen nachweisen.

Es handelt sich um eine extrem wichtige Erkenntnis, verdeutlicht sie doch, dass die Vorstellung, unser Denken sei eine unabhängige übergeordnete Instanz, falsch ist. Emotionen sollten demnach in Coachings keinen geringeren Stellenwert einnehmen als das Denken.

**Unser Körper und unsere Emotionen bilden eine Einheit.** Die Embodimentforschung (Embodiment, deutsch: Verkörperung) belegt, dass intelligente Prozesse nicht ohne direkte Beteiligung des Körpers möglich sind. Schon Damasio (2015) spricht von „somatischen Markern“ als verkörperte Gefühle. Das Konzept der „embodied cognition“ ist heute gut belegt. Carney et al. (2010) konnten in ihren Experimenten nachweisen, dass durch das Einnehmen einer machtvollen Haltung bereits nach einer Minute nachweisbare Effekte auf Cortisol, Testosteron und Risikobereitschaft resultierten. Nummenmaa et al. (2014) konnten in ihrer Studie mit 701 Probanden mittels Körpertopographien eindrücklich den Zusammenhang zwischen Körperempfindung und zugehöriger Emotion zeigen. Ebenso wird im Modell der Emotionsentstehung von Barsalou (2016) postuliert, dass jegliche Botschaft aus der Umwelt zunächst über den Körper vermittelt wird.

In anderen Worten, jeglicher Stimulus bewirkt zunächst eine Resonanz in unserem Körper. Erst in nachgeordneter Instanz werden Körperempfindungen zu Wahrnehmungen. Ein solches Verständnis über das Zusammenspiel von Körper und Emotionen kann uns als funktionales Navigationssystem wertvolle Ressource sein und sich positiv auf zentrale Aspekte von Führungsverhalten auswirken (Striewe & Weibler, 2016).

**Unser emotionales System arbeitet extrem schnell** (LeDoux, 2003). Das können wir uns im Coaching zu Nutze machen, insbesondere da die Forderung nach Schnelligkeit als Agilitätsfaktor heute eine wichtige Rolle spielt. Auch bewegen wir mit unseren Emotionen in Millisekunden etwas in anderen, bevor es uns bewusst wird. Insbesondere fördern Emotionen soziale Interaktionen durch Synchronisation der Gehirnaktivität mit anderen Personen (Nummenmaa et al., 2012). Dabei scheint unsere Fähigkeit, emotionale Zustände bei anderen identifizieren zu können, sehr differenziert zu sein. Skerry und Saxe (2015) fanden heraus, dass hierbei Charakteristika der Situation, also mehrdimensionale Prozesse, stark in unsere Bewertung einfließen.

Darüber hinaus leisten uns unsere Emotionen weitere wertvolle Dienste. Sie lassen uns nicht nur gut oder schlecht fühlen. Emotionen verantworten die Art und Weise wie wir denken, fühlen und handeln. Deshalb bestimmt unsere Emotionsregulation auch, ob wir unsere Ziele erreichen, ob wir erfolgreich Beziehungen gestalten und wie zufrieden wir in unserem Leben sind (Lench & Carpenter, 2018). Emotionsregulation geschieht nicht nur im Kopf (Lohr et al., 2017). Verhalten, Handlungsabsicht, dazugehörige Gefühlslagen und Denkstile sowie der passende Körperausdruck gehören zu demselben neuronalen Netzwerk, sind also untrennbar miteinander verbunden (Aviezer et al., 2012).

Zusammenfassend können diese wichtigen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse gewinnbringend im Coaching genutzt werden. Denn wer seine Emotionen gut zu managen und regulieren vermag, fördert die Ausschüttung von Hormonen und Neurotransmittern, die eine positive Auswirkung auf das Führungsverhalten haben können. Wer zum „Experten“ seiner eigenen Emotionalität avanciert, investiert nicht nur in seine Resilienz. In der Folge vermag er

auch, geschickter zwischen Empathie und Macht zu führen, sowohl sich selbst als auch seine Beziehungen professioneller zu regulieren und in komplexen Führungssituationen schneller und effizienter zu agieren.

### SBEAT

SBEAT ist ein Gruppen-Coaching mit drei Modulen, das sich insgesamt über einen Zeitraum von ca. einem Jahr erstreckt (Flies, 2015). Es macht sich die geschilderten Erkenntnisse über die Bedeutsamkeit und die Funktion von Emotionen zu Nutze und verfolgt in einem integrativen, lösungsorientierten Ansatz die fünf Wirkfaktoren nach Grawe (2004): Beziehung, Ressourcenaktivierung, Problemaktualisierung, motivationale Klärung und Problembewältigung. SBEAT setzt dabei die Embodimentperspektive ein und weist dem Körper eine prominente Rolle zu. Entsprechend dem „Vier-Ebenen-Modell“ (Roth & Ryba, 2019) wird das SBEAT der Tatsache gerecht, dass es verschiedene Gedächtnisarten gibt. Es berücksichtigt in allen Modulen die subjektive Befindlichkeit, das Verhalten und den Körper.

Theoretisch steht das SBEAT in der Tradition der Kognitiv-Behavioralen Therapie, insbesondere ist es in der Strategisch Behavioralen Therapie nach Sulz (2017) mit ihrem Kernelement der „Emotionalen Überlebensstrategie“ verwurzelt. „Emotionale Überlebensstrategien“ sind kognitiv-affektive Schemata, die völlig automatisiert ablaufen und entsprechend den Führungsstil prägen.

Hinzu kommt ein Tool, das den systematischen Wechsel zwischen Körperfokus und Reflexion vorsieht (Hauke & Dall’Occhio, 2015). Ausgangspunkt hierfür bilden reale problematische Situationen aus dem beruflichen Führungsalltag der Klienten. Diese Situationen werden mithilfe von imaginativen Techniken auf sogenannte „Hot Spots“



## Embodiment und Emotionen im Coaching

reduziert. Das sind Momentaufnahmen kritischer Führungssituationen, denen eine spürbare körperliche Beteiligung innewohnt und die als „Stress“ erlebt werden. Sie zeigen an, wo die Grenzen des eigenen Führungsstils verlaufen.

Im weiteren Vorgehen werden die Emotionen, die im „Hot Spot“ meist nur vorsprachlich diffus präsent sind, über Körpersignale aufgedeckt, dechiffriert und mit Embodimenttechniken konfrontiert, sodass das gesamte Netzwerk der beteiligten Emotionen aktiviert wird. Es resultiert ein Pool unterschiedlicher Emotionen (Fogel, 2013), die in ihrer Funktionalität reflektiert werden. So gewinnen die Klienten ein mitunter völlig neues oder erweitertes Verständnis ihres Erlebens (Akkommodation) und erfahren dabei, wie Körper, Emotionen, Denken, Entscheiden und Handeln eine untrennbare Einheit darstellen.

Das Vorgehen gibt einerseits Gelegenheit, in klassisch kognitiver Weise über Themen zu reden (top-down). Andererseits kann in eine achtsamkeitsbasierte Perspektive mit interozeptivem (d.h., auf innerer/körperlicher Wahrnehmung basierendem) Zugang (bottom-up) gewechselt werden. Der Wechsel zwischen diesen Positionen ermöglicht es, die komplexe Emotionsregulation gerade in schwierigen Führungssituationen bewusst zu machen und zielführend zu regulieren. Emotionen werden hier nicht in positive und negative unterteilt, sondern in ihrer Funktionalität verstanden und in ihrer vitalisierenden Kraft für die Zielerreichung genutzt.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Arbeitsschritt der Einsatz des Al-

ba-Emoting nach Bloch (2017). Alba-Emoting betrifft den körperlichen Ausdruck von Basisemotionen wie Angst, Ärger, Freude ohne Berücksichtigung ursächlicher oder psychologisch-kognitiver Aspekte. Durch einfache Embodimenttechniken – insbesondere über die Atmung – ist es möglich, willentlich Emotionen zu induzieren und wieder in einen neutralen Zustand zurückzukehren. So können auf einfache Weise auch blockierte oder vermiedene Emotionen erlebbar gemacht werden. Entsprechend wird das Erleben von primären und sekundären Emotionen (Greenberg & Kloosterziel, 2016) über die Einbeziehung des Körpers mithilfe von Embodimenttechniken unmittelbar erfahrbar.

### Effekte

SBEAT hat insbesondere für die zentralen Skills der „Führung 4.0“, sprich eines Managements in einem hochgradig digitalisierten, agilen, sich schnell wandelnden Umfeld, einen hohen Nutzen. Das Coaching fokussiert auf Emotionsaktivierung und Reflexion. So werden emotionale Intelligenz, Agilität, Resilienz, Authentizität und Empathie gefördert. Bisher existieren zwar Instrumente, um die emotionale Intelligenz zu erfassen. Jedoch mangelt es an geeigneten Interventionen, um diese systematisch und neurowissenschaftlich fundiert aufzubauen bzw. zu verbessern, um Emotionen in der Führung als Kompetenz und Ressource gezielt einsetzen zu können. Das Coaching ermöglicht einen schnellen, präzisen und auch pragmatischen Zugang zu unseren Emotionen, die gerade in der heutigen disruptiven Arbeitsumwelt für

Entscheidungsprozesse, das Führungsverhalten und das Arbeitsklima eine wichtige Ressource darstellen.

Im SBEAT werden aber nicht nur die Emotionen erarbeitet, die anschließend leichter aufgerufen und gezielt eingesetzt werden können. Auch eigene Werte und Haltungen werden als Ressourcen für komplexe Führungsaufgaben mittels Embodimenttechniken entwickelt und gefestigt, sodass auch diese im Arbeitsalltag handlungsleitend wirksam werden können.

Zusammengefasst zielt das Konzept auf eine Verbesserung der Emotionsregulation für gelingendes Selbst- und Beziehungsmanagement in der Führung 4.0 ab. Dies führt aufgrund der Funktionsweise unseres Gehirns einerseits zu einer Reduktion von Stress und steigert andererseits die emotionale Bewusstheit sowie die Differenzierungsfähigkeit zwischen den Emotionen. Darüber hinaus verschafft es emotionale Klarheit, verhilft zur Akzeptanz auch von vermiedenen Emotionen und stärkt die Empathiefähigkeit sowie die emotionale Flexibilität in unterschiedlichen Kontexten. Besonders wichtig: Die emotionsaktivierende Arbeitsweise mit Embodimenttechniken ermöglicht nachhaltige Erfahrungen.

Die Einsatzmöglichkeiten der Embodimentperspektive für Coaches sind vielfältig. Nach ersten positiven Ergebnissen einer eigenen Pilotstudie der Autorin sind breiter angelegte Möglichkeiten der Wirksamkeitsprüfung des SBEAT notwendig und wünschenswert.

### Die Autorin

**Ellen Flies** ist Diplom-Psychologin, Business-Coach, Supervisorin und Gründerin von Minds-in-Action. Sie leitet eine Lehrpraxis in Bonn, ist Dozentin und Selbsterfahrungsleiterin bei der Akademie für Verhaltenstherapie (AVT) in Köln. Sie hat an verschiedenen Veröffentlichungen zum Thema Embodiment mitgewirkt und das SBEAT® an der Schnittstelle von Psychologie, Neurowissenschaft und Managementlehre entwickelt.

<https://www.minds-in-action.de>

[e.flies@minds-in-action.de](mailto:e.flies@minds-in-action.de)



## Embodiment und Emotionen im Coaching

### Literatur

- Aviezer, Hillel; Trope, Yaacov & Todorov, Alexander (2012).** Body cues, not facial expressions, discriminate between intense positive and negative emotions. *Science*, 48, S. 1225–1229.
- Barsalou, Lawrence W. (2016).** Situated conceptualization. In Yann Coello & Martin H. Fischer (Hrsg.), *Perceptual and emotional embodiment* (S. 11–37), London: Routledge.
- Bloch, Susana (2017).** *Alba Emoting*. Santiago: Ediciones Ultramarinos PSE.
- Carney, Dana R.; Cuddy, Amy J. C. & Yap, Andy J. (2010).** Power posing: brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 10, S. 1363–1368.
- Damasio, Antonio R. (2015).** *Descartes' Irrtum*. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München: List.
- Farb, Norman A. S.; Chapman, Hanah A. & Anderson, Adam K. (2013).** Emotions: form follows function. *Current Opinion in Neurobiology*, 3, S. 393–398.
- Flies, Ellen (2015).** Die Emotionale Aktivierungstherapie im Gruppenformat. In Gernot Hauke & Mirta Dall'Occhio (Hrsg.), *Emotionale Aktivierungstherapie (EAT)* (S. 126–140), Stuttgart: Schattauer.
- Fogel, Alan (2013).** *Selbstwahrnehmung und Embodiment in der Körperpsychotherapie*. Stuttgart: Schattauer.
- Grawe, Klaus (2004).** *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greenberg, Leslie S. & Kloosterziel, Rita (2016).** *Emotionsfokussierte Therapie*. München: Ernst Reinhardt.
- Hauke, Gernot & Dall'Occhio, Mirta (Hrsg.) (2015).** *Emotionale Aktivierungstherapie (EAT)*. Stuttgart: Schattauer.
- Juhro, Solikin M. & Aulia, A. Farid (2018).** Transformational Leadership through Applied Neuroscience: Transmission Mechanism of the Thinking Process. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, S. 211–229.
- LeDoux, Joseph (2003).** *Synaptic self*. New York: Penguin.
- Leick, Romain (2013).** Wir reiten auf einem Elefanten. Interview mit Jonathan Haidt. *Spiegel*, 2, S. 114–118.
- Lench, Heather C. & Carpenter, Zari K. (2018).** What Do Emotions Do for Us? In Heather C. Lench (Hrsg.), *The Function of Emotions* (S. 1–7), Cham: Springer.
- Levine, Peter A. (2011).** *Sprache ohne Worte: Wie unser Körper Trauma verarbeitet und uns in die innere Balance zurückführt*. München: Kösel.
- Lohr, Christina; Flies, Ellen & Hauke, Gernot (2017).** Geschieht Emotionsregulation im Kopf? *Psychotherapie*, 1, S. 190–209.
- Nummenmaa, Lauri; Glerean, Enrico; Hari, Riitta & Hietanen, Jari K. (2014).** Bodily maps of emotions. *PNAS*, 2, S. 646–651.
- Nummenmaa, Lauri; Glerean, Enrico; Viinikainen, Mikko; Jääskeläinen, Iiro P.; Hari, Riitta & Sams, Mikko (2012).** Emotions promote social interaction by synchronizing brain activity across individuals. *PNAS*, 24, S. 9599–9604.
- Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2019).** Die Grundlagen des integrativen, neurobiologisch fundierten Coaching. In Alica Ryba & Gerhard Roth (Hrsg.), *Coaching und Beratung in der Praxis* (S. 485–512), Stuttgart: Klett-Cotta.
- Skerry, Amy E. & Saxe, Rebecca (2015).** Neural representations of emotion are organized around abstract event features. *Current Biology*, 15, S. 1945–1954.
- Striewe, Claudia & Weibler, Jürgen (2016).** Neuroscience Leadership. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 8, S. 444–447.
- Sulz, Serge K. D. (2017).** *Gute Verhaltenstherapie lernen und beherrschen*. München: CIP-Medien.