



# Embodiment und Emotionen in Führung und Coaching – ein Fallbeispiel

Ellen Flies

Eingegangen: 13. Januar 2026 / Angenommen: 12. Februar 2026  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

**Zusammenfassung** Embodiment markiert einen grundlegenden Paradigmenwechsel in Coaching und Führung: weg von kognitiv dominierten Steuerungsmodellen hin zu einem Verständnis von Führung als verkörpertem, situativ eingebettetem Prozess emotionaler Selbst- und Fremdregulation. Der Beitrag integriert zentrale Ansätze der modernen Emotions- und Embodiment-Forschung und verknüpft diese mit aktuellen Führungskonzepten. Auf dieser theoretischen Grundlage wird das strategisch-behavioral-emotionsaktivierende Training (SBEAT®) anhand eines Fallbeispiels vorgestellt. Es handelt sich um ein körperbasiertes Coachingformat, das emotionale Überlebensstrategien sichtbar macht, primäre Emotionen zugänglich werden lässt sowie verkörperte Selbstregulation fördert.

**Schlüsselwörter** Coaching · Embodiment · Emotionen · Führung · SBEAT® · Werte

---

✉ Ellen Flies

CIB Coaching Institut Bonn, Rittershausstraße 1, 53113 Bonn, Deutschland  
E-Mail: [info@coaching-institut-bonn.de](mailto:info@coaching-institut-bonn.de)

# Embodiment and emotions in leadership and coaching—A case study

**Abstract** Embodiment represents a fundamental paradigm shift in coaching and leadership: from cognitively driven models of control toward an understanding of leadership as an embodied, contextually embedded process of emotional self- and co-regulation. This article integrates key approaches from contemporary emotion and embodiment research and links them to current concepts of New Leadership. Based on this theoretical framework, the strategic-behavioral emotion-activating training (SBEAT®) is introduced as an embodied coaching format that makes emotional survival strategies visible, facilitates access to primary emotions, and fosters embodied self-regulation. Using a case example, the article demonstrates how this group coaching enables the transformation of secondary emotional patterns and supports the integration of anger as a regulated, value-based leadership resource.

**Keywords** Coaching · Embodiment · Emotions · Leadership · SBEAT® · Values

## 1 Embodiment, Emotion und Führung

Die Dynamik organisationaler Arbeitswelten hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Digitalisierung, globale Vernetzung und inzwischen auch KI-gestützte Entscheidungsprozesse erzeugen eine Beschleunigung, die Führungskräfte auf neue Weise fordert. Zugleich erleben viele Menschen im beruflichen Alltag einen wachsenden Abstand zwischen kognitivem Wissen und tatsächlichem Handeln: „*Ich weiß, was ich ändern müsste – aber ich schaffe es einfach nicht.*“ Dieses Paradox verweist auf die Grenzen rein kognitionszentrierter Führungslogiken und markiert zugleich den Paradigmenwechsel, den die Embodiment-Forschung seit Jahrzehnten vorbereitet.

Die psychologische, neurowissenschaftliche und organisationsbezogene Forschung der letzten Jahre (Storch et al. 2022; Roth und Ryba 2019) weist übereinstimmend darauf hin, dass Führung und Coaching nicht primär kognitive, sondern leiblich-emotionale Konzepte sind. Der Körper ist dabei nicht bloß Ausdruck innerer Zustände, sondern konstitutiver Bestandteil von Wahrnehmung, Bewertung und Handlung. Dieses Verständnis markiert einen grundlegenden Paradigmenwechsel: weg von der Vorstellung eines souveränen, rein rational steuernden Subjekts hin zu einer Sichtweise, in der Denken, Fühlen und Handeln untrennbar miteinander verschränkt sind. Dieser theoretische Horizont bildet die Grundlage des hier vorgestellten SBEAT®-Ansatzes.

Zentrale Impulse für dieses Verständnis liefert die Emotionsforschung von Lisa Feldman Barrett (2023). In ihrer Theorie der *constructed emotions* beschreibt sie Emotionen nicht als angeborene Programme oder automatisch ablaufende Reaktionen, sondern als aktive Konstruktionsleistungen des Gehirns. Emotionen entstehen demnach aus der Integration interozeptiver Körpersignale, situativer Kontexte und erlernter Emotionskonzepte. Im Körper entstehen keine eindeutigen „Emotionssignale“, sondern es werden affektive Rohdaten produziert, die erst durch biografische Erfahrung, Sprache und soziale Normen im Bewusstsein Bedeutung erhalten.

Emotionale Selbstregulation bedeutet in dieser Perspektive nicht Kontrolle oder Unterdrückung von Affekten, sondern die Fähigkeit zur differenzierten (Re-)Kategorisierung auf der Basis neuer körperlicher Erfahrungen. Veränderung setzt somit nicht primär auf Einsicht, sondern auf veränderte Verkörperung.

Diese konstruktivistische Emotionslogik wird durch die Embodiment-Forschung systematisch erweitert. Tschacher und Bannwart (2021) beschreiben Kognition und Emotion im Modell der 4E-Kognition als stets *embodied*, *embedded*, *enactive* und *extended*. Wahrnehmen, Entscheiden und Handeln sind demnach leiblich verankert, in soziale und organisationale Kontexte eingebettet, durch Handlung hervorgebracht und durch Umweltstrukturen sowie soziale Resonanzräume erweitert. Führungskräfte handeln folglich nie rein kognitiv, sozusagen „über allen Wassern schwebend“, sondern immer in einer besonderen sozialen Umwelt aus einem spezifischen körperlich-emotionalen Zustand heraus.

In der Zusammenschau dieser Ansätze wird deutlich, dass der sogenannte rationale Imperativ – die Annahme, Denken könne Emotionen steuern, ohne selbst verkörpert zu sein – nicht haltbar ist. Kognition ist stets körperlich situiert. Für Coaching und Führung bedeutet dies, dass nachhaltige Veränderung nicht allein durch Reflexion oder Gespräch erreicht werden kann, sondern neue leibliche Erfahrungsräume erfordert, in denen Emotionen differenziert erlebt und neu bewertet werden.

## 2 Emotionale Überlebensstrategien, Motivation und Führungshandeln

Eine zweite zentrale theoretische Perspektive bildet der strategisch-behaviorale Ansatz, der von Sulz (2017) begründet wurde. Der Ansatz geht davon aus, dass jedes Verhalten funktional ist und der Sicherung zentraler psychischer Bedürfnisse dient. Menschen entwickeln im Verlauf ihrer Lern- und Lebensgeschichte emotionale Überlebensstrategien, die Wahrnehmung, Beziehungsgestaltung und Handlungsimpulse strukturieren.

Hauke und Kolleginnen erweitern diese strategische Logik, indem sie explizit Embodiment (Lohr et al. 2017) und Wertearbeit (Hauke und Flies 2017) einbinden. Emotionale Muster werden nicht nur als kognitive Schemata verstanden, sondern als verkörperte Organisationsformen von Erfahrung, Motivation und Selbstregulation. Werte fungieren dabei nicht als normative Leitbilder, sondern als affektiv fundierte Orientierungen, die erst über somatische Verankerung handlungswirksam werden.

In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Emotionen zentral. Primäre Emotionen sind unmittelbare, situationsangemessene Reaktionen mit klarer Funktion – etwa Ärger als Abgrenzungs- und Klärungskraft. Sekundäre Emotionen entstehen, wenn diese primären Impulse im Dienste der Überlebensstrategie überlagert oder gehemmt werden, z. B. durch Angst, Rückzug oder Anpassung. Gerade in Führungsrollen wird diese Dynamik sichtbar, wenn etablierte Schutzlogiken mit neuen Anforderungen an Präsenz, Entscheidungskraft und Konfliktfähigkeit kollidieren.

Motivationspsychologisch ergänzt wird diese Erkenntnis seitens des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM®). Es offenbart, dass Ziele nur dann handlungswirksam werden, wenn sie mit vorgelagerten Bedürfnissen harmonieren (Storch und Krause

2022). Diese sind somatisch markiert, äußern sich also im Körpererleben und -ausdruck. Motivation entsteht eben nicht durch rationale Zieldefinition allein. Der affektive Abgleich zwischen Zielrepräsentation und Körpererleben ist entscheidend. Werte, Entwicklungsziele und Veränderungsvorhaben entfalten ihre regulierende Kraft erst dann, wenn sie verkörpert sind – als Haltung, Stimme, Atemrhythmus und räumliche Präsenz.

### 3 Konsequenzen für Coaching und Führung

Aus der Integration dieser wissenschaftlich fundierten und praktisch bewährten Perspektiven ergibt sich der theoretische Kern des SBEAT-Ansatzes: Embodiment- und Emotionsforschung erklären, *wie* Emotionen entstehen; der strategisch-behaviorale Ansatz erklärt, *warum* sie sich in stabilen Mustern organisieren; motivationspsychologische Erkenntnisse zeigen, *wann* Veränderung handlungswirksam wird. Und *wofür* emotionale Kompetenz in Führung heute unverzichtbar ist, liegt auf der Hand: Sie ist ein wichtiger Aspekt von Empowerment (Schermyly 2024). Wenn New Work gelingen soll, müssen Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss am Arbeitsplatz zusammenwirken. Es leuchtet unmittelbar ein, dass Kompetenz nicht rational (Know-how) enggeführt verstanden werden darf, sondern ganzheitlich verstanden werden muss (zusätzlich Selbst- sowie Sozialkompetenz), damit Führung ihre Aufgabe erfolgreich verwirklichen kann.

Aus dieser theoretischen Integration ergibt sich die Notwendigkeit eines Coachingformats, das Emotionen nicht primär kognitiv reflektiert, sondern als verkörperte Regulationsprozesse systematisch zugänglich macht. Der Körper fungiert dabei nicht als Objekt der Beobachtung, sondern als aktives Medium von Wahrnehmung, Bedeutungsgebung und Handlung. Wie diese theoretischen Annahmen in ein strukturiertes, emotionsaktivierendes und zugleich strategisch fundiertes Coachingformat übersetzt werden können, wird im folgenden Abschnitt anhand der Methodik des strategisch-behavioral-emotionsaktivierenden Trainings (SBEAT) dargestellt.

### 4 Das SBEAT-Format als verkörperter Veränderungsprozess

Das strategisch-behavioral-emotionsaktivierende Training (SBEAT) ist ein körperbasiertes Coachingformat zur Förderung emotionaler Selbst- und Interaktionsregulation in Führungsrollen (Flies 2020). Es verbindet zentrale Erkenntnisse der Embodiment- und Emotionsforschung mit dem strategisch-behavioralen Ansatz sowie aktuellen Konzepten moderner Führung. Ziel des Formats ist nicht primär kognitive Einsicht, sondern die Entwicklung verkörperter Regulationsfähigkeit: Führungskräfte lernen, emotionale Zustände im Körper wahrzunehmen, zu differenzieren und gezielt für handlungswirksame Entscheidungen zu nutzen.

SBEAT wird als Gruppenformat (4–8 Teilnehmende), im Einzelcoaching sowie als Ausbildungsformat für erfahrene Coaches eingesetzt. Methodisch kennzeichnend ist die konsequente Verschränkung von Bottom-up-Prozessen (Körper- und Emotionsaktivierung) und Top-down-Prozessen (Reflexion, Interpretation, Zielklärung).

Diese systematische Wechselbewegung ermöglicht es, implizite emotionale Muster sichtbar zu machen und neue, verkörperte Handlungsoptionen zu entwickeln.

Das Format gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Module, die jeweils spezifische Entwicklungsaufgaben adressieren.

#### **4.1 Modul 1: Klären und Verstehen**

Ziel des ersten Moduls ist es, ein differenziertes Verständnis des eigenen emotionalen Erlebens in der Führungsrolle zu entwickeln. Im Zentrum stehen individuelle Bedürfnisse, biografisch geprägte emotionale Überlebensstrategien sowie das bislang wirksame Führungsverständnis.

Der Einstieg erfolgt – wie im ZRM – über die Arbeit mit Bildern. Die Teilnehmenden bringen Bilder mit, die sie körperlich ansprechen und die für sie Führung repräsentieren. Die Auswahl erfolgt nicht analytisch, sondern entlang somatischer Resonanz. Die Bildarbeit eröffnet einen vorsprachlichen Zugang zu Werten, Motiven und typischen Mustern emotionaler Selbstregulation und fördert frühzeitig emotionale Offenheit sowie Gruppenkohäsion. Ergänzend werden grundlegende Konzepte der Embodiment- und Emotionsforschung vermittelt. Achtsamkeitsbasierte Übungen schulen die interozeptive Bewusstheit, also die Fähigkeit, innere Körperprozesse wahrzunehmen und als Informationsquelle zu nutzen. Diese Fähigkeit bildet eine zentrale Voraussetzung für Emotionsregulation in komplexen Führungssituationen.

Ein weiterer methodischer Schwerpunkt von Modul 1 ist die Einführung in das Alba-Emoting®-System nach Susana Bloch in Zusammenarbeit mit Guy Santibáñez, ein emotionsaktivierendes Embodiment-Verfahren. Durch die gezielte Variation von Atemmustern und muskulärer Aktivierung werden unterschiedliche emotionale Erlebniszustände gezielt hervorgerufen (vgl. Theßen 2017). Damit wird Emotion nicht primär reflektiert, sondern als körperlich organisierter Zustand erfahrbar und regulierbar gemacht. Diese Interventionen verdeutlichen den Klient:innen bereits in diesem Modul den Zusammenhang zwischen Körperhaltung, Atmung und emotionalem Erleben. Am Ende von Modul 1 liegt ein erster Entwurf der individuellen emotionalen Überlebensstrategie vor. Im Führungskontext lässt sich diese Überlebensstrategie zugleich als emotionale Führungsstrategie verstehen, da sie maßgeblich bestimmt, wie Entscheidungen getroffen, Beziehungen gestaltet und Drucksituationen bewältigt werden.

#### **4.2 Modul 2: Präzisieren und Akzeptieren**

Das zweite Modul bildet das Herzstück des SBEAT-Formats. Im Fokus steht die Arbeit mit konkreten, als belastend erlebten Führungssituationen aus dem aktuellen Berufsalltag. Diese Situationen markieren häufig die Grenzen des bisherigen Verhaltensrepertoires und machen die Dysfunktionalität automatisierter Überlebensstrategien sichtbar.

Methodisch wird mit dem Konzept des Hotspots gearbeitet, jenem emotional hochaktivierten Moment innerhalb einer Situation, der mit der stärksten körperlichen Beteiligung einhergeht. Der Hotspot wird im Raum mithilfe von Stellvertretern

reinszeniert. Durch die Fähigkeit des Gehirns zur Simulation entsteht ein Erleben, das dem realen Erleben sehr nahekommt.

Die Analyse erfolgt primär körperbasiert. Die Reinszenierung aktiviert dabei nicht nur emotionale Erinnerungsinhalte, sondern auch den peripersonalen Raum (Cléry et al. 2015) – jenen, den Körper unmittelbar umgebenden Handlungs- und Schutzraum, in dem Nähe, Distanz und Selbstgrenzen verkörpert reguliert werden. In emotional hochaktivierten Momenten wird dieser Raum besonders deutlich erfahrbar und bildet eine zentrale Grundlage für die weitere emotions- und körperbasierte Analyse. In einem klar strukturierten Wechsel zwischen körperorientierten Arbeitsphasen und Reflexionsphasen werden die beteiligten Emotionen schrittweise aktiviert, differenziert und benannt. Dieser Prozess führt zur Entwicklung eines emotionalen Ressourcenpools (ERP), der die Gesamtheit der im Hotspot wirksamen Emotionen abbildet. Denn wir haben angesichts einer emotionalen Momentaufnahme nicht eine singuläre Emotion, sondern ein ganzes Bündel an Emotionen, ein Netzwerk aktiviert.

Zentral ist dabei das Prinzip „mit der Emotion gehen“. Die regelmäßig zuerst auftauchenden sekundären Emotionen werden gezielt zugelassen und körperlich intensiviert, häufig mithilfe spezifischer Atem-, Haltungs- und Ausdrucksmuster aus dem ALBA Emoting® (Theßen 2017). Regelmäßig zeigt sich, dass sich Emotionen so innerhalb kurzer Zeit transformieren und bislang blockierte primäre Emotionen über das körperliche Erleben zugänglich werden.

Der Coach bleibt während dieses Prozesses begleitend an der Seite der Führungskraft. In Gruppensettings fungiert die Gruppe zusätzlich als Resonanzraum und unterstützt den Prozess durch Spiegelung und Synchronisation. Modul 2 führt zu erhöhter emotionaler Klarheit, Differenzierungsfähigkeit und Akzeptanz des eigenen Erlebens und eröffnet ein erweitertes Handlungsspektrum.

### 4.3 Modul 3: Handeln und Verändern

Im dritten Modul wird der Fokus vom situativen Erleben auf übergeordnete Entwicklungsziele erweitert. Zentrale Bezugspunkte sind persönliche Werte als Haltungs- und Orientierungsgrößen. Werte werden dabei nicht als kognitive Leitbilder verstanden, sondern als emotional fundierte, verkörperte Zielzustände (Hanke und Boehnke 2018).

Die Wertearbeit erfolgt mithilfe imaginativer Verfahren, Embodiment-Techniken sowie motivationspsychologischer Elemente. Ziel ist es, Werte somatisch zu verankern, sodass sie in Belastungssituationen handlungsleitend wirksam werden. Erst durch diese Verkörperung werden Werte zu stabilen Ressourcen der Selbstregulation.

Auf dieser Grundlage entwickeln die Teilnehmenden ein persönliches Entwicklungsprojekt, das einen bewussten Verstoß gegen die bisherige emotionale Überlebensstrategie beinhaltet. Alte, dysfunktionale Verhaltensmuster sollen obsolet und eine neue emotionale Lebensstrategie soll entwickelt werden. Die Projekte liegen vollständig im eigenen Einflussbereich und werden durch verkörperte Probehandlungen, Rollenspiele sowie die gezielte Aktivierung spezifischer emotionaler Ressourcen vorbereitet. Ergänzend erfolgt eine systematische Worst-Case-Reflexion zur Erhöhung der Ambiguitäts- und Unsicherheitstoleranz. Die Umsetzung der Projekte wird im Anschluss durch Supervisionsformate begleitet. Modul 3 markiert damit

den Übergang von Einsicht zu Handlung und von Selbstregulation zu wirksamer Führungspraxis.

Zusammenfassend lässt sich SBEAT als erfahrungsbasiertes, körperlich fundiertes Coachingformat beschreiben, das emotionale Überlebensstrategien nicht primär kognitiv analysiert, sondern verkörpert erfahrbar und veränderbar macht. Durch die systematische Verbindung von Embodiment, Emotionsaktivierung und Wertearbeit ermöglicht das Format nachhaltige Veränderungen in Selbstführung, Entscheidungsverhalten und professioneller Präsenz.

Wie sich dieser verkörperte Veränderungsprozess im konkreten Führungskontext entfaltet und welche Rolle insbesondere die Arbeit mit dem emotionalen Ressourcenpool für die Transformation emotionaler Überlebensstrategien spielt, wird im Folgenden am Fallbeispiel von Felicitas von B. exemplarisch dargestellt.

## 5 Fallbeispiel

### 5.1 Emotionale Überlebensstrategie und erste Verkörperung im Modul 1

Felicitas von B., 47 Jahre, ist HR-Direktorin in einem internationalen Unternehmen und kehrt nach erfolgreicher Brustkrebsbehandlung in den Beruf zurück. Sie gilt als fachlich hochkompetent, teamorientiert und verlässlich, wird vom Vorstand jedoch als „zu vorsichtig“ und „zu wenig sichtbar“ wahrgenommen. Im Zuge einer Reorganisation wird ihr eine neue Rolle mit deutlich erhöhter Verantwortung und Sichtbarkeit angeboten.

Innerlich gerät Felicitas in einen ausgeprägten Konflikt zwischen Entwicklungswunsch und Bedrohungserleben. Ihre emotionale Überlebensstrategie lässt sich sinngemäß wie folgt formulieren: „Nur wenn ich angepasst, ausgleichend und kontrolliert bleibe und niemals wütend oder fordernd werde, bleibe ich sicher, werde gemocht und verliere meine Position nicht.“ – Ihre Strategie war über viele Jahre funktional, erweist sich im aktuellen Führungskontext jedoch als zunehmend beengend.

Bereits im ersten Modul des SBEAT-Prozesses wird diese Überlebensstrategie nicht primär kognitiv reflektiert, sondern körperlich erfahrbar gemacht. Im Rahmen einer emotionsaktivierenden Übung aus dem ALBA Emoting® wird Felicitas eingeladen, unterschiedliche Emotionsmuster verkörpert zu explorieren. Dabei erlebt sie das spezifische Ausdrucks-, Atem- und Spannungsmuster von Ärger erstmals bewusst und ohne situativen Anlass. Entgegen ihren bisherigen Annahmen beschreibt sie diese Erfahrung nicht als bedrohlich, sondern als ausgesprochen vitalisierend und stärkend. Sie berichtet ein Gefühl von Aufrichtung, Klarheit und innerer Energie. Die zuvor implizit mit Gefahr, Beziehungsverlust und Kontrollverlust assoziierte Emotion zeigt sich körperlich als handlungsorientierende Kraft.

Diese frühe Verkörperungserfahrung markiert einen entscheidenden Wendepunkt: Die emotionale Überlebensstrategie wird erstmals nicht nur verstanden, sondern somatisch irritiert. Ärger erscheint nicht länger ausschließlich als zu vermeidender Affekt, sondern als potenziell verfügbare Ressource. Damit wird im Modul 1 eine zentrale Voraussetzung für die spätere Arbeit im emotionalen Ressourcenpool ge-

schaffen: die Erfahrung, dass primäre Emotionen nicht per se dysfunktional sind, sondern in regulierter Form Orientierung, Abgrenzung und Selbstwirksamkeit ermöglichen.

## 5.2 Der Hotspot: „Sie müssen schneller werden“

Im zweiten Modul des SBEAT-Prozesses wird eine konkrete Szene als Hotspot identifiziert. Ein Vorstandsmitglied formuliert in eindringlichem Tonfall: „Sie müssen deutlich schneller werden.“

In der Reinszenierung steht eine Teilnehmerin erhöht auf einem Stuhl, beugt sich nach vorne und wiederholt den Satz mit zunehmendem Druck. Felicitas steht darunter; ihr Atem stockt, der Brustraum ist eng, die Bewegung blockiert. Sie beschreibt ihr Erleben wie folgt: „Ich werde starr. Ich kann nichts tun.“ Die körperliche Beteiligung ist maximal: der Hotspot eindeutig identifiziert.

## 5.3 Der emotionale Ressourcenpool (ERP): Mit der Emotion gehen

Die Coachin bleibt während des gesamten Prozesses körperlich präsent an der Seite von Felicitas. Entsprechend dem SBEAT-Prinzip „Mit der Emotion gehen“ werden die jeweils auftretenden Emotionen nicht reguliert oder relativiert, sondern über den Körper zugelassen und intensiviert.

Als erste Emotion zeigt sich Angst, die im Pool positioniert wird. Von der Expertenposition aus entscheidet sich Felicitas, diese mithilfe eines emotionsspezifischen Atemmusters gezielt zu verstärken. Nach kurzer Zeit transformiert sich das Erleben: Ärger tritt auf – zunächst impulsiv und nach vorne drängend. Felicitas beschreibt einen starken Handlungsimpuls, der im geschützten Coachingrahmen mithilfe von Boxhandschuhen körperlich ausgedrückt wird. Die Aktivierung flacht nach etwa einer Minute ab.

Darunter treten Traurigkeit und anschließend Scham zutage, begleitet von Erschöpfung und Selbstabwertung im Kontext der zurückliegenden Erkrankung. Die Coachin hält den Prozess ruhig und dosiert, ohne zu beschleunigen oder zu interpretieren. Erst nachdem diese Emotionen vollständig durchlaufen sind, entstehen Dankbarkeit, Freude und Stolz – bezogen auf Überlebenskraft, berufliche Kompetenz und bisherige Lebensleistung. Mit diesen Emotionen öffnet sich der Zugang zu regulierter Stärke.

In einem abschließenden Schritt betritt Felicitas erneut die Position der Wut. Diese ist nun nicht mehr impulsiv, sondern klar dosiert. Sie nimmt bewusst Distanz ein, richtet sich auf und hebt beide Arme in einer eindeutigen Stopp-Geste, die Handflächen nach außen gerichtet. Damit gestaltet sie aktiv ihren peripersonalen Raum und etabliert eine körperlich verankerte Grenze. Wut wandelt sich von einem impulsiven Affekt zu einer souverän eingesetzten Regulationsressource. Die Gruppe synchronisiert dieses Embodiment. Rückblickend beschreibt Felicitas das Erleben als neuartig: „Zum ersten Mal fühlt sich Wut wie Würde an.“

Entwicklungspsychologisch markiert dieser Schritt den Übergang von affektiver Unmittelbarkeit zu bewusster Selbststeuerung (Kegan 1986). Zugleich handelt es sich um eine korrigierende emotionale Lernerfahrung: Eine bislang vermiedene

oder impulsiv organisierte Emotionsqualität wird in einem neuen körperlichen und relationalen Kontext gehalten und reguliert. Im Sinne konstruktivistischer Emotionsmodelle lässt sich dieser Moment als Neukategorisierung emotionalen Erlebens verstehen (Feldman Barrett 2023).

#### **5.4 Werteklä rung, Verkörperung und Transfer in den Führungsalltag**

Aufbauend auf der emotionsaktivierenden Arbeit wird im dritten Modul die übergeordnete Entwicklungsrichtung fokussiert. Felicitas formuliert einen zentralen Wert: „Klar und selbstwirksam führen – ohne sich selbst zu verlieren.“ Dieser Wert steht in bewusstem Gegensatz zu ihrer bisherigen emotionalen Überlebensstrategie.

Der Wert wird nicht kognitiv definiert, sondern über Imagination, Haltung, Atem und Bewegung verkörpert. Aus einer erinnerungsbasierten Kraftquelle entwickelt Felicitas ein stabiles körperliches Muster, das als abrufbare Ressource dient. Erst durch diese somatische Verankerung wird der Wert handlungswirksam.

Als Entwicklungsprojekt wählt Felicitas die aktive Gestaltung des nächsten Gesprächs mit dem Vorstand. Im Coaching werden Haltung, Distanz, Stimme und mögliche Gesprächsverläufe verkörpert vorbereitet. Ergänzend erfolgt eine bewusste Worst-Case-Reflexion, um Rückfälle in alte Schutzmuster zu verhindern. Im realen Gespräch gelingt es Felicitas, die Forderung nach Geschwindigkeit aufzunehmen, ohne sich innerlich zu unterwerfen. Sie positioniert sich klar, benennt strukturelle Grenzen und formuliert eigene Erwartungen. Entscheidend ist weniger der Gesprächsinhalt als die veränderte verkörperte Präsenz, aus der heraus sie agiert. Rückblickend beschreibt Felicitas, dass sie erstmals nicht gegen ihre Angst gearbeitet habe, sondern aus einer regulierten, neuen emotionalen Haltung heraus. Der im ERP zunächst impulsiv erlebte Ärger fungiert nun als integrierte Ressource für Klarheit, Abgrenzung und Selbstwirksamkeit. Auf dieser Grundlage entscheidet sie sich, die neue Führungsrolle anzunehmen.

#### **5.5 Neurobiologische Einordnung der beobachteten Veränderung**

Forschung zur Interozeption zeigt, dass Emotionen wesentlich aus der Wahrnehmung innerer Körperzustände hervorgehen und dass interozeptive Prozesse eine zentrale Grundlage emotionaler Regulation bilden (Critchley und Garfinkel 2017). Vor diesem Hintergrund lässt sich der im SBEAT-Prozess beobachtete Wandel – vom erstarrten Bedrohungserleben hin zu regulierter Präsenz und handlungsfähiger Würde – als Ausdruck einer veränderten interozeptiven Verarbeitung verstehen. Körperliche Aktivierung wird nicht länger vermieden oder sekundär überlagert, sondern differenziert wahrgenommen, integriert und für Selbststeuerung nutzbar gemacht. Die regulierte Rückkehr zur Wut markiert dabei keinen Kontrollverlust, sondern eine funktionale Neuorganisation emotionaler Signale im Dienste von Abgrenzung, Orientierung und Selbstwirksamkeit.

## 6 Diskussion

Das Fallbeispiel Felicitas zeigt exemplarisch, dass Führung unter Bedingungen von Beschleunigung, Komplexität und Ambiguität nicht primär ein kognitives Steuerungsproblem, sondern einen verkörperten Prozess emotionaler Selbst- und Interaktionsregulation darstellt. Die im SBEAT-Prozess beobachteten Veränderungen lassen sich weder durch Einsicht noch durch klassische Kompetenzmodelle hinreichend erklären, sondern durch die Reorganisation eines emotionalen Netzwerks auf der körperlichen Ebene.

### 6.1 Emotionen als verkörperte Konstruktionen

Die Struktur des emotionalen Ressourcenpools (ERP) bildet zentrale Annahmen der Theorie konstruierter Emotionen nach Feldman Barrett (2023) in bemerkenswerter Weise ab. Emotionen entstehen demnach nicht als fixe Programme, sondern als situativ konstruierte Interpretationen, die auf drei Komponenten beruhen: (1) einem auslösenden Ereignis (Stimulus), (2) einem Kernaffect als körperlichem Zustandsraum (Valenz und Aktivierung) sowie (3) dem Andocken an kategoriales Erfahrungswissen.

Diese emotionstheoretische Architektur wird im ERP operationalisiert: Der Hot-spot fungiert als situativer Stimulus mit maximaler körperlicher Beteiligung. Die Bottom-up-Arbeit im Pool aktiviert und differenziert den Kernaffect über Atem, Haltung, Bewegung und Tonus. Die Reflexions- bzw. Expertenposition ermöglicht anschließend die Top-down-Einordnung und Bedeutungsgebung. Emotionale Veränderung entsteht damit nicht durch kognitive Neubewertung allein, sondern durch veränderte Verkörperung, an die neue emotionale Kategorien anschließen können.

Im Fall von Felicitas wurde Wut nicht „erzeugt“, sondern re-kategorisiert – von einer sozial sanktionierten, vermiedenen Affektqualität hin zu einer regulierten, würdevollen Kraft. Der Prozess stützt damit empirisch Feldman Barretts These, dass nachhaltige Emotionsregulation nur über neue körperliche Erfahrungen möglich ist.

Die im SBEAT-Prozess beobachteten Veränderungen lassen sich konsistent im Rahmen des Modells der 4E-Kognition nach Tschacher und Bannwart (2021) verorten (*embodied, embedded, enactive, extended*). Der Coachingraum fungiert als erweitertes kognitives System, in dem Selbstregulation nicht introspektiv, sondern relational und verkörpert entsteht. Embodiment ist keine ergänzende „Coaching-Technik“, sondern zentrales Organisationsprinzip.

### 6.2 Emotionale Überlebensstrategie

Die emotionale Überlebensstrategie von Felicitas – Anpassung, Harmoniestreben und Konfliktvermeidung – war über viele Jahre funktional. Sie sicherte Bindung, Anerkennung und berufliche Stabilität. Erst unter veränderten Bedingungen (steigender Leistungsdruck, Nähe zum Vorstand, internationale Verantwortung sowie die existenzielle Erfahrung einer schweren Erkrankung) wurde dieses Muster dysfunktional.

Der strategisch-behaviorale Ansatz (Sulz 2017; Lohr et al. 2017) beschreibt solche Strategien als biografisch sinnvolle Lösungen zur Sicherung zentraler Bedürfnisse, die unter neuen Umweltbedingungen an ihre Grenzen geraten. SBEAT adressiert diese Dynamik nicht durch Korrektur oder Eliminierung der Strategie, sondern durch deren verkörperte Erweiterung. Die Strategie bleibt verfügbar, verliert jedoch ihren exklusiven Steuerungsanspruch. Verkörperte emotionale Erfahrungen verändern, so zeigt die neuropsychologische Forschung (Ryba und Roth 2019), implizite Gedächtnisstrukturen dort, wo rein kognitive Interventionen kaum Wirkung entfalten. Führung wird damit nicht als stabile Eigenschaft, sondern als flexibel regulierbares Repertoire emotionaler Optionen verstanden.

### 6.3 Genderperspektive: Weibliche Wut zwischen Verbot und Ressource

Die im obigen Fallbeispiel sichtbar werdende Dynamik ist nicht allein individuell zu verstehen, sondern verweist auf eine gut belegte geschlechterbezogene Emotionsnormierung im Führungskontext. Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass der Ausdruck von Ärger bei Frauen deutlich stärker als bei Männern sanktioniert wird (Brescoll und Uhlmann 2008). Während Ärger bei Männern häufig als Ausdruck von Status, Durchsetzungsfähigkeit und Führungskompetenz interpretiert wird, gilt derselbe Affekt bei Frauen schneller als unangemessen, unprofessionell oder sozial störend (Heilman und Okimoto 2007).

Diese asymmetrische Bewertung erzeugt für Frauen in Führungsrollen einen spezifischen Double Bind (Watzlawick et al. 1969): Einerseits werden Klarheit, Entscheidungsstärke und Abgrenzungsfähigkeit von ihnen erwartet, andererseits wird der dafür funktional zentrale Affekt – Ärger als primäre Emotion – kulturell delegitimiert. In der Folge wird Wut nicht selten sekundär reguliert und in sozial akzeptablere Affektformen überführt, etwa in Angst, Scham, Traurigkeit oder Überanpassung. Diese sekundären Emotionen sind nicht Ausdruck mangelnder emotionaler Kompetenz, sondern Ergebnis erlernter emotionaler Überlebensstrategien, die Zugehörigkeit und Sicherheit sichern sollen.

Im Fall von Felicitas zeigte sich diese Dynamik deutlich: Die funktional angemessene primäre Emotion Ärger war implizit blockiert und wurde durch Erstarrung und Rückzug ersetzt. Erst im verkörperten Prozess des emotionalen Ressourcenpools konnte die sekundäre Affektlage vollständig durchlaufen werden, sodass Wut wieder zugänglich wurde – zunächst impulsiv, dann zunehmend reguliert. Entscheidend ist hierbei, dass die impulsive Qualität nicht pathologisiert, sondern als notwendige Durchgangsphase verstanden wurde. Ohne diese affektive Aktivierung wäre keine Integration möglich gewesen.

Die regulierte Rückkehr zur Wut markiert einen zentralen Entwicklungsschritt weiblicher Führungskompetenz. Wut erscheint hier nicht als destruktiver Affekt, sondern als verkörperte Ressource für Abgrenzung, Würde und Handlungsklarheit. Verkörperte Emotionsarbeit eröffnet weiblichen Führungskräften somit einen Zugang zu primären Emotionen, der jenseits sozialer Anpassungslogiken liegt und professionelle Präsenz sowie Entscheidungsfähigkeit stärkt (Schermyly 2025).

## 6.4 Werte, Verkörperung und Führung

Die in Modul 3 verankerte Wertearbeit zeigt, dass nachhaltige Veränderung nur dann gelingt, wenn emotionale Regulation mit identitätsrelevanten Haltungszielen verbunden wird. In Anschluss an motivationspsychologische Konzepte (Storch und Krause 2022) werden Werte nicht als abstrakte Leitbilder verstanden, sondern als verkörperte Orientierungen, die erst über somatische Marker handlungswirksam werden. Eine verkörperte Selbstregulation erweist sich so als Schlüssel moderner Führung. Felicitas' Leitlinie „lustvoll kämpfen“ fungiert als regulierende Brücke zwischen Emotion, Identität und Führungshandeln.

Das Fallbeispiel verweist zudem auf eine verbreitete organisationale Dynamik: Strukturelle Überforderung wird oft individualisiert, indem Führungskräfte zur Selbstoptimierung aufgefordert werden: „Sie müssen schneller werden“. Diese Psychologisierung entlastet das System, überlastet jedoch das Individuum. SBEAT eröffnet hier einen dritten Weg zwischen individueller Anpassung und organisationaler Verdrängung. Verkörperte Selbstregulation wird damit zur organisationalen Führungsressource und nicht zum individuellen Kompensationsprogramm.

## 7 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass Embodiment im Kontext von Coaching und Führung weit über die Rolle einer methodischen Spielart hinausgeht. Führung erweist sich vielmehr als verkörperte, situierte und relationale Praxis. Entscheidungen, Beziehungsgestaltung und Machtprozesse entstehen nicht im Kopf allein, sondern im Zusammenspiel von Körperzustand, emotionaler Dynamik, sozialem Kontext und Handlung. Damit verabschiedet sich der Beitrag vom rationalen Imperativ klassischer Führungsmodelle und rückt Selbstregulation als körperbasierten Prozess in den Mittelpunkt professioneller Führung.

Führung beginnt – neurowissenschaftlich, systemisch und praktisch – im Körper. Wer den Körper als Medium von Emotion, Macht und Beziehung ernst nimmt, erweitert nicht nur das individuelle Repertoire professioneller Selbstführung, sondern beeinflusst auch organisationale Kulturen nachhaltig. Zukünftige Führungs- und Coachingkonzepte werden sich daran messen lassen müssen, inwieweit sie diese verkörperte Dimension von Selbstregulation systematisch integrieren und weiterentwickeln.

## Literatur

- Brescoll, V.L., & Uhlmann, E.L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268–275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>.
- Cléry, J., Guipponi, O., Wardak, C., & Hamed, B. S. (2015). Neural bases of peripersonal space representation. *Journal of Neurophysiology*, 113(1), 341–355.
- Critchley, H. D., & Garfinkel, S. N. (2017). Interoception and emotion. *Current Opinion in Psychology*, 17, 7–14. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.020>.
- Feldman Barrett, L. F. (2023). *Wie Gefühle entstehen. Eine neue Sicht auf unsere Emotionen*. Hamburg: Rowohlt Polaris.

- Flies, E. (2020). *Embodiment und Emotionen im Coaching 4.0: Abschied von der Kopfgeburt*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30808-7>.
- Hanke, K., & Boehnke, K. (2018). Werte und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 657–665). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_80).
- Hauke, G., & Flies, E. (2017). Wertekonflikte als Herausforderung und Chance: Strategisches Coaching im klinischen Setting. In F. Riffer, E. Kaiser, M. Sprung & L. Streibl (Hrsg.), *Die Vielgestaltigkeit der Psychosomatik* (S. 47–57). Berlin: Springer.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>.
- Kegan, R. (1986). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lohr, C., Flies, E., & Hauke, G. (2017). Geschichte Emotionsregulation nur im Kopf? Auf dem Weg zu einer Embodimentperspektive in der kognitiven Verhaltenstherapie. In S. K. D. Sulz & T. Bronisch (Hrsg.), *Psychotherapie: Therapie von Störungen der Emotionsregulation* (S. 190–209). München: CIP-Medien.
- Roth, G., & Ryba, A. (2019). Die Grundlagen des integrierten, neurobiologisch fundierten Coaching. In A. Ryba & G. Roth (Hrsg.), *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftliches Integrationsmodell* (S. 485–512). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schermuly, C. C. (2024). *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Schermuly, C. C. (2025). *Die Psychologie der Macht. Wie sie uns und das Zusammenleben prägt*. Freiburg: Haufe.
- Storch, M., & Krause, F. (2022). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)* (7. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. <https://www.hogrefe.com/de/shop/selbstmanagement-ressourcenorientiert-96511.html>
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G., & Tschacher, W. (2022). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. <https://www.hogrefe.com/de/shop/embodiment-96514.html>
- Sulz, S. K. D. (2017). *Gute Verhaltenstherapie lernen und beherrschen*. München: CIP-Medien. 2 Bde
- Theßen, L. (2017). *Mit Atemübungen zum Gefühlsausdruck. Wahrnehmung und Regulation der Emotionen in der Psychotherapie*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15708-1>.
- Tschacher, W., & Bannwart, B. (2021). Embodiment und Wirkfaktoren in Therapie, Beratung und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(1), 73–84. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00690-y>.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein\*e andere\*r Vertragspartner\*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor\*in(nen) oder anderen Rechteinhaber\*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor\*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



**Ellen Flies** Dipl.-Psych., Psychologische Psychotherapeutin (VT) und Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologin. Sie ist Inhaberin des CIB Coaching Institut Bonn und verfügt über langjährige klinische, supervisorische und coachingbezogene Erfahrung. Sie war als Lehrtherapeutin, Selbsterfahrungsleiterin und Dozentin u. a. an der Kölner AVT, der FOM-Hochschule und dem Münchner Zentrum für Integrative Psychotherapie tätig. Heute ist sie als Lehr-Coachin und Coach-Ausbildlerin an verschiedenen Instituten tätig. Sie ist Autorin und publiziert zu Fragen professioneller psychologischer Interventionen im Coaching-, Führungs- und Organisationskontext.