

Resonanzarbeit – zarte Signale, starke Impulse

Hella Exner

erschienen in:

Boos, F./Heitger, B. Veränderung - systemisch. Management des Wandels - Praxis, Konzepte und Zukunft. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, September 2004.

1. Was ist Resonanz?

Resonanz ist ein ganz natürliches Phänomen – und in der Beratung so unvermeidbar wie nützlich. Es läßt sich nicht vermeiden, daß der Berater von den »Schwingungsfeldern« des Klientensystems erfaßt und berührt wird. Es entsteht ein »Mitschwingen« des Beratersystems, welches Resonanzphänomene hervorrufen kann, die die Berater für ihre Arbeit nutzen können.

Veränderungsprozesse, die wir begleiten, laufen selten konfliktfrei ab. Es entstehen Spannungsfelder hinsichtlich des Bedürfnisses nach Bewahren bzw. nach Verändern. Der eine Berater spürt die Aufbruchstimmung und ist voll Energie, der andere wird müde, fühlt die Resignation und wird lustlos. Wenn sich nun die beiden Berater in einem Gespräch unter vier Augen über ihre Gefühle austauschen und dabei nicht nur ihren eigenen Hintergrund einbringen (»Ich arbeite heute schon 10 Stunden, mir reicht es!« Oder: »Das ist mein Spezialgebiet, das macht mir immer Spaß!«), sondern die Gefühle *als Resonanz* begreifen, so verfügen sie über ein wirkungsvolles Diagnose-Instrument. Die Kunst dabei ist es, daß das empfundene Gefühl nicht als eigenes psychisches Phänomen gedeutet, sondern als Resonanz auf die Stimmung des Klientensystems begriffen wird.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Unternehmen lautete der Auftrag: Arbeit an der Strategie und der Struktur der Organisation. Berater A hatte Spaß an der Neugestaltung der Organisation. Berater B fühlte sich verloren und unsicher. Dadurch, daß sich die beiden Berater über ihre Gefühle austauschten, wurde sichtbar, daß Berater A die Gruppe der Gewinner und Berater B die Gruppe der Verlierer repräsentierte.

2. Der Nutzen für das Klientensystem

Beziehen Berater Resonanzphänomene in ihre Arbeit mit ein, so hilft das dem Klientensystem, sehr rasch auf die hemmenden und fördernden Faktoren, die nur latent vorhanden sind, aufmerksam zu werden. Spricht der Berater diese Phänomene an, so kann das für das Klientensystem sehr entlastend sein, weil die Gefühle öffentlich werden und damit die dahinterliegenden Themen leichter und schneller besprochen werden können. Selbstverständlich bleibt es dem Klientensystem überlassen, ob es diese Intervention der Berater gleich als Chance für Klärungen nützt oder erst zu einem späteren Zeitpunkt – oder aber gar nicht.

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Eigentümer eines Unternehmens hatte seine Mitarbeiter im Zuge eines Veränderungsprozesses zu einem Workshop zum Thema »Mehr Kundennähe der Mitarbeiter« eingeladen. Erst einmal sollte dafür ein Konzept erstellt werden, und die Teilnehmer waren eifrig bei der Sache. Als es jedoch um die konkrete Umsetzung ging, war die Energie wie weggeblasen.

Die Berater, die zu zweit arbeiteten, beobachteten diese Entwicklung und fragten sich: »Was war los?« »Wie geht es uns?« Denn beide Berater hatten ebenfalls im Verlauf des Prozesses die Lust verloren. Die Stimmung wurde immer schlechter. Was war passiert? In einem vor dem Klienten geführten Zweiergespräch drückten beide Berater ihre Befindlichkeit (Resonanz) aus. Sie sprachen über Wut und Resignation und folgerten aus diesen Resonanzen, möglicherweise hätten die Mitarbeiter wenige Chancen, erfolgreich zu sein (»Der Erfolg gehört dem Chef«). Es wurde deutlich, daß der Eigentümer immer mehr – je konkreter sich die Unternehmensplanung gestaltete – die wesentlichen und die attraktivsten Aktivitäten an sich zog und selbst erledigte. Als dies ausgesprochen war, gewannen die Teilnehmer ihre Energie und Tatkraft zurück, und vieles, was zuvor unterdrückt worden war, kam ans Tageslicht.

3. Erforderliche Qualifikation des Beraters

Ein Berater, der dieses Instrument – Resonanzphänomene – in seiner Arbeit einsetzen möchte, braucht dafür einige Voraussetzungen: Er sollte zunächst einmal neugierig auf sich selbst sein und seine eigene Gefühlswelt erforschen. Es erfordert allerdings Mut, die eigenen Gefühle »auszugraben«, sie lebendig werden zu lassen, um sie beobachten zu können. Die Selbstbeobachtung der eigenen Gestimmtheit ist für diese Arbeit am wichtigsten. Ein solcher reflektierender Umgang mit sich selbst und mit einem sozialen System ist nur dann möglich, wenn der Berater bereit ist, die persönlichen Gefühle zuzulassen, und wenn er gleichzeitig eine gewisse Distanz zu diesen herstellen kann. Ein weiterer und wichtiger Aspekt ist, daß der Berater ein ausgeprägtes Sprachgefühl entwickeln muß, daß er bei der Wahl seiner Worte – wie sie auf andere wirken – miteinbezieht.

Nützliche Eigenschaften	Hinderliche Eigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zugang zu den eigenen Gefühlen ■ Reflexionsfähigkeit ■ Selbstbeobachtung der eigenen Gestimmtheit, um den eigenen Anteil der Resonanz filtern zu können ■ Sprachliche Kompetenz ■ Empathie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Machbarkeitsorientierung ■ Reine Sachorientierung (es geht um die Sache, nicht um Gefühle) ■ Angst vor eigenen Gefühlen ■ Mangelnde Reflexionsfähigkeit

4. Wie man mit Resonanzen arbeitet

Mit Resonanzen zu arbeiten ist eine zweiseitige Sache, die daher sehr viel Sorgfalt und Respekt erfordert. Resonanzen zu nutzen kann wertvoll und nützlich sein. Der Berater sollte sich aber der Tatsache bewußt sein, daß manche Gefühle besser im verborgenen bleiben. Werden sie transparent, kann sich das Klientensystem schutzlos fühlen. Verborgene Themen haben häufig in einem System eine wichtige Schutzfunktion. Der Berater sollte sich darüber im klaren sein, inwieweit es für das Klientensystem funktional ist, Verborgenes öffentlich zu machen und zu bearbeiten. Dann kann es für das Klientensystem sehr hilfreich sein, wenn der Berater die verborgenen Themen anspricht. Dies kann allerdings zu unfreundlichen und nicht vorher-

sehbaren Reaktionen führen, und der Berater sollte in der Lage sein, damit umzugehen.

Für die Nutzung der Resonanzen macht es einen Unterschied, ob man als Berater alleine oder ob man zu zweit in einem Berater-Staff arbeitet.

4.1 Arbeit im Berater-Staff

Die optimale Plattform für die Arbeit mit Resonanzphänomenen bietet ein Staff, der sich aus zwei oder mehreren Beratern zusammensetzt. Wesentlich ist, daß das Beratersystem bereit ist, mit den Resonanzphänomenen zu arbeiten. Das Einbeziehen der Resonanzen ist ein wertvoller Beitrag zur Hypothesenbildungen sowie zur Erstellung von Diagnosen und ist somit eine wesentliche Grundlage für die Planung von Interventionen.

Die Arbeit mit Gefühlen ist nicht nur für das Klientensystem, sondern auch für das Beratersystem wichtig. In so manchem Prozeß erlebt auch der Berater Positives, aber auch Negatives. Diese Vorfälle und die daraus resultierenden Gefühle nicht stumm »mit sich herumtragen« zu müssen, sondern sie den Beraterkollegen mitteilen zu können, hat eine große Entlastungsfunktion; denn es kann durchaus vorkommen, daß das im Laufe der Resonanzarbeit Erlebte blockierend wirkt.

Eine mögliche Form der Arbeit mit Resonanzen ist der *Open Staff*, ein Setting, in dem die Berater (zwei oder mehrere) vor dem Klientensystem ihre Gefühle und Eindrücke hinsichtlich der momentanen Stimmungslage austauschen und daraus Hypothesen ableiten. Diese Form des Eingreifens in ein System ist heikel und diffizil, weil Menschen und Systeme gerade dort, wo es sich um verborgene Themen handelt, sehr verletzlich sind. Diese Vorgehensweise ist nur dann zu empfehlen, wenn die einzelnen Berater bereits ein hohes Maß an Selbstreflexion erreicht haben und einander schon gut kennen bzw. als Berater aufeinander eingespielt sind.

4.2 Arbeit als Einzelberater

Es ist nicht immer möglich, daß ein Klientensystem von zwei Beratern begleitet wird, jedoch hat der Berater auch dann, wenn er alleine arbeitet, die Chance, Resonanzphänomene zu nutzen. Er kann es sich zur Gewohnheit machen, immer wieder während seiner Arbeit für sich selbst eine Reflexionsschleife zu durchlaufen, um für sich einschätzen zu können, ob er alle Strömungen im Klientensystem erkennt oder aber den Kontakt zu einem Teil des Systems ver-

liert. Verspürt der Berater nur in bezug auf eine Stimmung Resonanz, so kann es passieren, daß er dadurch andere wichtige Strömungen übersieht.

Besonders schwierig wird die Einzelarbeit, wenn der Berater selbst mit den Stimmungen des Klientensystems mitzuschwingen beginnt. Dann entsteht die Gefahr, daß er die Distanz zum Klientensystem verliert, die ihn als Berater gerade so wertvoll macht.

Welche Möglichkeiten gibt es, um die Distanz wiederherzustellen? Der Berater kann weiterarbeiten und im stillen über sich reflektieren, um zwischen den Resonanzen, die aus dem Klientensystem kommen, und jenen, die ihm selbst zuzuordnen sind, zu unterscheiden. Ist er zu stark blockiert, so kann er eine Pause vorschlagen, um wieder einen klaren Kopf zu bekommen und sich über seine Emotionen klar zu werden. Hilfreich dabei ist, wenn der Berater nur für sich selbst seine Hypothesen zu Papier bringt. Warum ist dies hilfreich? Weil er durch das Aufschreiben von Hypothesen besser eine Art Zwiegespräch mit sich selbst führen kann.

Eine oft sinnvolle Alternative ist es, wenn der Berater die Chance einer längeren Pause nutzt, um mit einem Kollegen telefonisch die Situation zu besprechen. Diese »Außensicht« gibt ihm die Möglichkeit, wieder ein gutes Maß an Distanz herzustellen und seine eigenen Anteile an dem, was ihn emotional bewegt, besser zu erkennen und zu spüren.

5. Schlußbemerkung

Abschließend sollte nochmals erwähnt werden, daß die Arbeit mit Resonanzphänomenen für den Berater selbst äußerst lohnend sein kann. Dies eröffnet ihm eine Chance, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Der Berater sollte einen unmittelbaren Zugang zu seiner Gefühlswelt haben und sollte zugleich eine distanzierte Haltung zu seinen Empfindungen herstellen können. Gegenüber dem Klienten ist die Arbeit mit Resonanzphänomenen eine wirkungsvolle Interventionstechnik, wobei immer zu überlegen ist, ob der Zeitpunkt für diese Form der Intervention gerade günstig und somit für das Klientensystem hilfreich ist.

Literatur

- Backhausen, W. u. J.-P. Thommen (2003): *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden (Gabler).
- Böning, U. (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie), S. 17–39.
- Buchhorn, E. (2004): Haltlos im Chaos. *ManagerMagazin* 1, S. 130–136.
- Exner, A. (1990): Unternehmensidentität. In: R. Königswieser u. C. Lutz (Hrsg.): *Das systemisch-evolutionäre Management*. Wien (Orac), S. 191–203.
- Exner, H. u. A. Exner (1999): Der Umgang mit dem Unfaßbaren. *Zeitschrift für systemische Therapie*, Heft 1, S. 4–12.
- Fallner, H. u. M. Pohl (2001): *Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen (Leske + Budrich).
- Fischer-Epe, M. (2002): *Coaching. Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek (Rowohlt).
- Heitger, B. u. A. Doujak (2002): *Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement*. Frankfurt a. M. u. Wien (Redline Wirtschaft bei Ueberreuter).
- Hellinger, B. (2002a): *Ordnungen der Liebe*. München (Droemer Knauer).
- (2002b): *Zweierlei Glück. Konzept und Praxis der systemischen Psychotherapie*. Hrsg. von G. Weber. München (Goldmann).
- Isert, B. u. K. Rentel (2000): *Wurzeln der Zukunft*. Paderborn (Junfermann).
- Jäger, R. (2001): *Praxisbuch Coaching. Erfolg durch Business Coaching*. Offenbach (Gabal).
- König, E. u. G. Volmer (2002): *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim (Beltz).
- Königswieser, R. u. A. Exner (Hrsg.) (1998; 8. Aufl. 2004): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Looss, W. (2002): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landsberg am Lech (Moderne Industrie).
- Luhmann, N. (2001): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Maturana, H. R. u. F. J. Varela (1984; 3. Aufl. 1991): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Bern/München (Goldmann).
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier. *Organisationsentwicklung* 2, S. 14–21.
- Sparrer, I. (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: G. Weber (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 91–126.

-
- (2001): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
 - u. M. Varga von Kibéd (2000): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- Stachle, W. H. (1994): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München (Franz Ahlen).
- Weber, G. (2000): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Ca. (Sage).
- Weiss, T. (1988): *Familientherapie ohne Familie*. München (Kösel).
- Willke, H. (2000): *Systemtheorie*. Stuttgart (UTB).