

THEMENSCHWERPUNKT

*Emotionen –
Bedeutungen und
Zugänge in der
systemischen Praxis*

● Kerstin Schmidt

Interview mit Luc Ciompi

● Mechtild Erpenbeck

*Vom Winde verweht... –
Gedanken zur affektiven
Kommunikation in der
beraterischen Arbeit
mit Gruppen*

● Michael Müller

*„Deine Geschichte hat
mich sehr bewegt!“ –
Stories und Emotionen
in der Unternehmens-
entwicklung*

● Michael Raisch

*Emotionen als
transformative Kraft*

Vom Winde verweht ...

Gedanken zur affektiven Kommunikation in der beraterischen Arbeit mit Gruppen

Mechtild Erpenbeck

Zusammenfassung

In der Arbeit mit Gruppen ist die Wirkmacht von Emotionen in besonderer Weise zu erfahren. Die entsprechenden Abstimmungsprozesse in der Interaktion sind ausschlaggebend für das Gelingen der Zusammenarbeit. Der Beratungsperson fällt hier eine Verantwortung zu, die voraussetzungsvoll und komplex ist. Sie erfordert eine spezifische Beobachtungsperspektive und ein hohes Bewusstsein der eigenen Rolle in der affektiven Kommunikation.

Gefühle sind unberechenbar. Sie tauchen auf, machen viel Wirbel und verschwinden irgendwann wieder – bisweilen ohne erkennbare Logik und ohne jede Absicht. Sie sind das Emergenzphänomen par excellence. Das Erratische, Schicksalshafte, was ihnen anhaftet, macht sie seit Menschengedenken zu etwas Mythischem. Man könnte sie als eine Achse sehen, um die sich alles dreht: gäbe es sie nicht, ginge auf diesem Erdenrund nichts, aber auch gar nichts voran. Emotionen¹ sind es, die Menschenmassen in Bewegung setzen, die bisweilen Börsen zum Absturz und politische Systeme ins Wanken bringen können.

Unsere gesamte Kultur lebt durch sie. Sie sind es, die eine weltumspannende Filmindustrie am Laufen halten, sie tragen die Musik von Helene Fischer ebenso wie jene von Richard Wagner, von ihnen leben die Literatur und die bildende Kunst. Sie treiben seit Jahrtausenden Menschen zu Mordtaten wie zu Heldentaten. Sie führen in den Krieg und in die Liebe. Sie sind so etwas wie der Urstoff des Lebens, die Bodenschätze menschlicher Energie, zum Gedeihen wie zum Verderben gleichermaßen gemacht. Im Anfang war das Gefühl – so der Titel eines der Bücher von António Damásio (2017).

Und selbstverständlich haben sich Generationen von Forschenden auf die Suche nach Herkunft, Geschichte und Erscheinungsformen des Phänomens gemacht. Man hat sie alle gründlich inspiziert, die menschlichen Emotionen, und dann die Arten fein säuberlich katalogisiert. Man hat auch auf der Makroebene versucht, ihre sich kollektiv verstärkenden Dynamiken und Verläufe zu berechnen, ihre Ausbrüche vorherzusehen, ihre Wirkung zu

1) Ich verzichte im Rahmen dieses kurzen Beitrags auf eine – im Fachdiskurs strittige – Unterscheidung der Begriffe Affekt – Gefühl – Emotion und nehme den damit entstehenden Unschärfbereich in Kauf.

steuern und ihre unbequemen Ausdrucksformen zu ächten. Doch ihre Wucht und Wirkkraft entzieht sich in weiten Teilen selbst den ambitioniertesten Kontrollversuchen – das Spiel um Liebe, Missgunst, Freude, Sehnsucht, Schrecken, Aggression, Angst, Ekel und Begehren – um nur ein paar wichtige Player auf der Bühne des Lebens zu nennen – nimmt seit Jahrtausenden unbeeindruckt seinen Lauf.

Dabei ist es für das einzelne Menschenwesen schon Lebensaufgabe genug, das Gefühls-geschehen im eigenen Haus gut zu kuratieren. Das reicht jedoch für ein erfülltes In-der-Welt-Sein keineswegs aus: da wir keine sozialen Monaden sind, geht es letztlich immer um das Zusammenspiel, die Kopplung mit den Dynamiken und Choreografien auf den Seelen-bühnen der anderen. Gefühle, Affekte, Emotionen – es haftet ihnen etwas Urschlammiges, Unseriöses, Unreifes an. Der Disziplinierungsruf „Nun werden wir mal nicht emotional“ oder wahlweise „bleib doch bitte sachlich“ gehört in Besprechungsräumen wohl ebenso wie in Wohn- und Schlafzimmern zum Standard.

„Warum wird die Welt der Affekte so häufig missachtet (...), wo doch ein normales Leben ohne sie unvorstellbar ist?“ fragt Damásio (2017, S. 118). Aus seiner Sicht handelt sich hier mithin um die *conditio sine qua non* unserer Existenz. Keine Kognition ohne Emotion, diese Formel hat uns die Hirnforschung der letzten Jahrzehnte nachhaltig gelehrt. In welchem Maße Gefühle an jedweder neuronalen Verschaltung beteiligt sind, wie sehr sie alle kognitiven Vorgänge prägen, ist verblüffend. Und doch lässt sich noch immer eine Tendenz zur Ausblendung der affektiven „Welt“ beobachten, nicht nur in der systemischen Theoriebildung. In dieser Denktradition wurden Emotionen lange eher als Begleiterscheinung wahrgenommen und dementsprechend auch nicht unmittelbar in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Die in ihrem Ursprung auf „Formen“, genauer auf die Musterbildung in Handlungen und Sprache fokussierte systemische Brille wurde bisweilen unhinterfragt als „reines“ Kognitionsinstrument verstanden.

Das Ganze ist mehr ...

An Gruppen jedoch, den kleineren wie den größeren, lässt sich leicht studieren, welche Wirkmacht das Gefühlsgeschehen hat, wie sehr Emotionen Handlungsmöglichkeiten, Ausdrucksformen und Leistungsfähigkeit bestimmen. In Gruppen können sich Emotionen in atemberaubendem Maße potenzieren, die Gruppe als solche fungiert gewissermaßen als Inkubator für Affekte aller Arten. Kollektive Emotionen können im Prinzip ebenso in Fanatismus und Gewalt münden wie in caritative, also für das Gemeinwohl höchst segensreiche Leistungen. In beiden Fällen sind die zugrunde liegenden Emotionen deckungsgleich. Letztlich geht es immer um das, was heute allenthalben „Teamgeist“ genannt wird: Vertrauen, „Wir-Gefühl“, Begeisterung für ein Ziel. Die sozialen Formen, die dieser basalen emotiona-

len Rezeptur entwachsen, sind – wie sollte es anders sein – auf ihren jeweiligen Kontext bezogen. Emotionen können also als solche nicht für ihre soziale Wirkung verhaftet werden.

Wir Praktiker*innen haben es ständig mit Gruppen zu tun: Als Lehrende in Ausbildungen, als Beratende in Teamentwicklungen, Gremien und Workshops, als Trainer*innen in Seminaren und Trainings. Nun haben Familientherapeut*innen eine Expertise in der systemischen Arbeit mit Familien, Organisationsberater*innen in der Arbeit mit Organisationen. Eine Gruppe hingegen ist weder eine Familie noch eine Organisation, obwohl auch sie als Sozialform eine jeweils eigene Grammatik in der Interaktion entwickelt, Muster bildet, kollektive Problemkonstruktionen und Interdependenzen hervorbringt. Um diese Prozesse verstehen zu können und in ihnen navigationsfähig zu werden, brauchen wir möglicherweise verschiedene Brillen. Denn es geht um ein Geschehen, welches nicht selten im toten Winkel der Beobachtung liegt: die affektive Kommunikation als *Movens* der Gruppendynamik. – Womit bereits zwei Denkansätze als brauchbare Perspektiven aufscheinen.

Die Verhaltenskoordination der Systemmitglieder, die Normen und Werte, die sie teilen, die impliziten Ziele, denen sie folgen, entwickeln sich jenseits des gesprochenen Wortes, jenseits der groben Handlungsmuster – in der affektiven Kommunikation. Luc Ciompi hat sich um die Untersuchung dieses so unterbelichteten wie wirkmächtigen Geschehens ein forschendes Leben lang bemüht: Das, was sich in der Gruppe als kollektiver Geist, als leistungsrelevante Kultur herausbildet, was also letztendlich ihre spezifische Durchsetzungskraft konstituiert, entwächst einem fein gesponnenen Netzwerk aus Blicken, minimalen Gesten und Körperimpulsen, aus der Modulation der Stimmen, aus Pausen, Auslassungen und Andeutungen. Dieses vielgestaltige und diskrete „Wie“ der Affektabstimmungen in der Kommunikation kreiert einen ganz eigenen Tanz, eine Choreografie, in welcher die kollektiven Realitätskonstruktionen ihren Ausdruck finden.

So flüchtig, zerstäubt und oft nur schwer fassbar diese Phänomene sind, so sehr das alles geradezu „vom Winde verweht“ erscheint – die affektive Kommunikation ist es, die die Narrative spinnt, sie ist es, in deren Prozess die Beziehungs- und Interaktionsmuster der Gruppe emergieren. „Überall wird [...], was affektiv zwischen den Kommunikationspartnern läuft, zur grundlegenden Matrix für das, was sie denken und kommunizieren, d. h. voneinander selektiv aufnehmen und beachten, hierarchisieren und kombinieren.“ So beschreibt Ciompi (1997, S. 32) im Rahmen seines Ansatzes der „Fraktalen Affektlogik“ den Vorgang.

Dabei geht es also nicht, das sei an dieser Stelle betont, um das Aussprechen von Gefühlen, sondern um das nichtsprachliche Inszenieren und Choreografieren derselben jenseits der Kognition. Im Grunde, so Tom Levold, „vollzieht sich affektive Kommunikation ständig auf einer Ebene unterhalb des willkürlichen Handelns oder einer reflexiven Thematisierung“

(1998, S. 28). Und oft wird auf dieser „Hinterbühne“ der Interaktion eine ganz andere Geschichte erzählt als die, die vorn an der Rampe gespielt wird, hier folgt der Dialog bisweilen einem komplett anderen Skript, als die gesprochenen Worte und vordergründigen Handlungen glauben machen.

Im Interaktionssystem einer Gruppe sorgen Emotionen für Bindung. Sie sind ansteckend. Dieses Funktionsprinzip wurde mit der Entdeckung der Spiegelneuronen durch die Hirnforschung sogar naturwissenschaftlich salonfähig. Systemtheoretisch gesehen sichert ein solcher Synchronisationsvorgang die allseits notwendige Komplexitätsreduktion. Das Phänomen der Gefühlsansteckung beschreibt Luc Ciompi in seinen Schriften wie kein Zweiter: Es bildet sich dabei zwar eine gewisse Logik der Gefühle heraus, diese jedoch bleibt in ihren Ausformungen und Wirkzusammenhängen kontextabhängig und selbstorganisiert. Komplexe kollektive Fühl-Denk-Verhaltensprogramme entstehen und bringen etwas hervor, was man landläufig etwas hilflos als „Stimmung“ in der Gruppe bezeichnet: eine allgemeine Emotionslage, die die kognitive Wahrnehmungsverarbeitung jedes einzelnen Gruppenmitglieds und so letztlich die Handlungen als Kollektiv bestimmt.

Prozesskompetenz

So gehört es zur professionellen Aufgabe der Beratenden in der Arbeit mit Gruppen, die Ebene der affektiven Kommunikation immer beobachtend im Blick zu haben. Und mehr noch: die oben skizzierten Erkenntnisse bescheren den Beratenden das Mandat, sich auf der Ebene der affektiven Kommunikation wirksam einzuschalten. Das erfordert eine entsprechende professionelle Kompetenz. Die Gruppendynamik beschäftigt sich in Theorie und Praxis mit genau dieser Perspektive. Sie bietet dafür Trainingsformen zur Sensibilisierung an und liefert Modelle zur systematischen Beobachtung und Beschreibung von Gruppenprozessen. Obwohl in dieser Denkschule wesentliche Elemente des Konstruktivismus wie Zirkularität, Autopoiese und Musterbildung keine zentrale Rolle spielen, finden sich hier für die systemische Praxis wertvolle Hinweise.

Hilfreich sein kann allein schon das Modell vom „Gruppendynamischen Raum“ nach Amann (2003). Demzufolge verhandeln die Mitglieder aller Gruppen – unabhängig von Größe und ausgeflaggtem Ziel – in ihren interaktionellen Suchbewegungen und Affektabstimmungsprozessen die drei großen sozialen Parameter Macht (oben-unten), Nähe (nah-fern) und Zugehörigkeit (drinnen-draußen). Auch Eberhard Richter (1995) spürte bereits den Fragen nach, die Menschen in Gruppen auf der Suche nach emotionaler Sicherheit und einem angemessenen Platz im Gesamt bewegen. Diese Fragen nun lassen sich famos mit den Dimensionen des Gruppendynamischen Raumes in Verbindung bringen (Erpenbeck, 2022). Hier eine runderneuerte Fassung:

- Wie wichtig darf ich mich machen, damit man mich so wahrnimmt, wie es mir gebührt? Wie unwichtig muss ich mich machen, um nicht als zu dominant oder arrogant zu gelten? (*oben-unten*)
- Wie offen darf ich widersprechen, wie viel darf ich fordern, um mich durchzusetzen? Wie viel muss ich widerspruchslos „schlucken“, um nicht als zu aggressiv oder autoritär wahrgenommen zu werden? (*oben-unten*)
- Wie nah darf ich den anderen kommen, um Zuneigung zu spüren? Wie distanziert muss ich bleiben, um nicht als bedrängend oder übergriffig zu gelten? (*nah-fern*)
- Wie viel darf ich von meiner Bedürftigkeit zeigen, um Beistand und Unterstützung zu bekommen? Wie viel muss ich davon verschweigen, um die anderen nicht zu sehr zu belasten? (*nah-fern*)
- Wie viel von meinen persönlichen Schwächen darf ich zeigen, um die Last des Versteckspiels zu mäßigen? Wie viel von meinen Schwächen muss ich verstecken, um mir Blamagen und Ausgrenzung zu ersparen? (*drinnen-draußen*)
- Wie anders darf ich sein, um in meiner Einzigartigkeit wahrgenommen zu werden? Wie ähnlich muss ich mich machen, um dazuzugehören? (*drinnen-draußen*)

Mit ein bisschen Übung lassen sich diese Suchbewegungen selbst hinter den ausgefuchstesten Inszenierungen von Autonomie erahnen. Als Beratungsperson kann ich mich in der Arbeit mit Gruppen anhand dieser Fragen orientieren, wenn ich Interventionen auf der Prozessebene im Rahmen der „vom Winde verwehten“ affektiven Kommunikation erwäge. In jedem Fall gilt es, den Gruppenmitgliedern in ihrer Suche, ihren mal tastenden, mal vehementen emotionalen Abstimmungsprozessen mit einer aufmerksamen und achtungsvollen Haltung zu begegnen und der Gruppe dafür Raum und ein Containment zu geben.

Bei sich selbst anfangen

Niemals dabei außer Acht zu lassen ist dies: die Beratungsperson ist als Systemmitglied immer Teil der affektiven Kommunikation – mehr noch: durch die Zuschreibungen und Erwartungserwartungen, die ihre spezielle Rolle markieren, bekommen ihre Äußerungen auf der Ebene der affektiven Kommunikation eine ganz besondere Wirkmacht. Und nicht selten bringt sie selbst ein Quantum affektive Spannung mit in die Situation. Beispielsweise zu Beginn der Zusammenarbeit – am Start einer anspruchsvollen Veranstaltungsreihe vielleicht oder einer neuen Ausbildungsgruppe. Da mag die eigene „Hinterbühne“ angefüllt sein mit Fragen wie „Werde ich den richtigen Ton treffen, die richtige Ansprache finden? Werde ich als ausreichend kompetent wahrgenommen werden? Mich ausreichend durchsetzen können? Wie werde ich es hinkriegen, Vertrauen aufzubauen? Ist meine Sprache, meine Kleidung, sind meine Umgangsformen anschlussfähig?“ Das sind nur ein paar mögliche bange Fragen – also Fragen aus dem breitgefächerten Spektrum der Angst – die

zumindest für alle Berufsanfänger*innen eine Rolle spielen könnten. (Es sei hier dahingestellt, welche verborgenen Affekte bei den „alten Hasen“ ggf. zutage gefördert werden könnten.)

Und in dem Moment, in dem ich nun als Beratungsperson der Gruppe mit meinen höchst eigenen Copingmechanismen entgegentrete (hier sind wir ja über die Maßen kreativ!), habe ich auf der Ebene der affektiven Kommunikation schon ein Zeichen gesetzt. In feinen Aerosolen verbreitet sich eine affektive Botschaft, schon „liegt etwas in der Luft“. Ein Auftakt für die Choreografie der affektiven Kommunikation ist damit gegeben. Menschen spüren in der Regel die affektive Spannung eines Gegenübers, auch dann, wenn dieses Gegenüber alles tut, um die Spannung zu verbergen.

Zumindest darüber sollten wir uns im Klaren sein: unser Verhalten wird in Bezug auf affektive Botschaften pausenlos gescannt, interpretiert und entsprechend affektiv beantwortet. In diesem Sinne könnte beispielsweise die mühsam verborgene Angst der Beratungsperson als subkutane Botschaft wirksam werden, Angst dürfe in diesem Veranstaltungsrahmen und dieser Gruppe nicht sein. Allein diese Erkenntnis spricht sehr dafür, offen und mit Mut zum persönlichen Risiko mit den eigenen Gemütsbewegungen umzugehen.

Aus dem Wissen darum, wie sehr ich als Beratungsperson nolens volens in die affektive Kommunikation der Gruppe eingebunden bin, erwächst ein tiefe Verantwortung für das eigene Kommunikationsverhalten. Verantwortung – auch das ein Thema unter Systemiker*innen, welches heikel bleibt. Aus der radikalen Auflösung des linear-kausalen Denkens könnte leicht eine relative Beliebigkeit erwachsen. Sozusagen eine konstruktivistische Wurschtigkeit, frei nach dem Motto: das System entscheidet's doch sowieso in Selbstorganisation. Dies ist das Paradoxon der systemischen Arbeit mit Menschen: auch wenn ich mir immer wieder sage, dass ich nichts, aber auch gar nichts intentional steuern kann, da ich es hier mit komplexen, sich selbst organisierenden Systemen zu tun habe, bleibt die Verantwortung bestehen, zu jeder Zeit in meiner Rolle nach bestem Wissen und Gewissen das professionell Klügste zu tun, was mir in dem jeweiligen Moment zu Gebote steht. Und eine jede Entscheidung über das, was ich tue oder was ich lasse, basiert nicht zuletzt auf Hypothesen über den Stand der affektiven Abstimmungsprozesse und Spannungsregulationen in der Gruppe – meinen Anteil daran inkludierend.

Kontakt

Immer, wenn es darum geht, die Phänomene der affektiven Kommunikation konkreter zu beschreiben, werden die Begrifflichkeiten schwammig. Da ist zum Beispiel der Begriff „Kontakt“. Ein zentraler Begriff, denn will man die Begegnungsqualität in der Interaktion

beschreiben, kommt man ohne ihn schwerlich aus. Und da es sich durch das, was damit umrissen werden soll, gleichsam um einen Schlüsselbegriff des Metiers handelt, seien ihm hier wenigstens ein paar erläuternde Gedanken gewidmet – auch wenn die Fachliteratur zahlreiche Belege dafür liefert, wie schwer es die Sprache tatsächlich hat, in diesen nicht-sprachlichen Hinterbühnen-Bereich vorzudringen.

Kontakt ist zunächst ein Allerweltsbegriff. Kontakte hat man bei Facebook, Kontakte entscheiden über die politische Reichweite von Personen, Kontakte sind ein wesentliches Element elektrischer Verschaltungen. In unserem Feld bezeichnet der Begriff *Kontakt* einen anzustrebenden Zustand der Beziehungsgestaltung. Wenn ich als Beratungsperson auf der Ebene der affektiven Kommunikation etwas erreichen will, dann muss ich mit den Teilnehmenden – einzeln wie als Gruppe – *in Kontakt kommen*. Doch was heißt das? Ein kleines Mysterium, Aristoteles nannte es philosophisch-blumig „Seelenberührung“.

Bei einem etwas profaneren Zugang könnte die Elektrik durchaus als Metapher dienlich sein: Ein elektrischer Kontakt schafft die Verbindung zwischen elektrischen Bauelementen oder Stromkreisen, sodass der Strom ungehindert weitergeleitet werden kann. Auch wenn nun sogleich der Einwand kommen muss, mit einem solchen Vergleich trivialisiere man die erhabene Komplexität nicht-trivialer Systeme, ist doch augenfällig, dass sich Kontakt in der zwischenmenschlichen Begegnung ähnlich beschreiben lässt: Auch hier kann die Leitung „tot“ sein, obwohl man miteinander spricht, auch hier kann ein Kurzschluss oder Wackelkontakt entstehen, auch hier ist die Idee schlüssig, dass der Kontakt stabil genug ist, um eine ruhige Weiterleitung von Energie zu ermöglichen.

Außer Frage steht dabei, dass es Aufgabe der Beratungsperson ist, die eigenen Affekte und Spannungszustände so zu moderieren und zur Verfügung zu stellen, dass eine Kopplung, ein energetischer Kontakt mit dem Gegenüber möglich wird. Das ist gewissermaßen ihre Basisfunktion, der Grundschrift für den Tanz. Dazu braucht sie als professionelles Rüstzeug schon mal mindestens zweierlei: zum einen die Fähigkeit, sich selbst, also den eigenen Motiven, Emotionen und versteckten Ressentiments auf die Schliche zu kommen (Selbstklärung), und zum anderen eine hohe Sensibilität für die affektiven Signale der anderen, also die Fähigkeit zum Perspektivwechsel (Empathie). Ein aus diesen beiden Komponenten gespeistes Fließgleichgewicht könnte man ganz allgemein als „Kontaktkompetenz“ bezeichnen (Erpenbeck, 2017, S. 52).

Mitschwingen und Dazwischengehen

Was die affektiven Prozesse in Gruppen anbelangt, so erhöht sich die Notwendigkeit, diese Kompetenz vorhalten zu können, weil das Interaktionsfeld mit seiner hohen Dynamik der

möglichen Gefühlsansteckungsprozesse auch eine weitaus intensivere Begegnung mit Kontingenz bereithält. Gruppen können eine emotionale Wucht entfalten, die schon so manche erfahrene Beratungsperson Hals über Kopf in schwere Ohnmachts- und Insuffizienzgefühle gestürzt hat. „Prozesskompetenz“ könnte sie hier heißen, die Fähigkeit, das interaktive „Dazwischen“ in der Gruppe klug und achtsam in den Blick nehmen und beantworten zu können. Hier ist das „Zwischen-den-Zeilen-Lesen“ gefragt, das Hören von Ober- und Untertönen, das Fühlen und Aushalten von Schweigen, das emotionale Aufnehmen von komplexen Bewegungschoreografien.

Fantasie und Kreativität sind hier also ausgesprochen taugliche Promotoren – wohl dem, der diese Gaben mitbringt. Doch hinter der nächsten Ecke lauert auch hier gleich wieder eine ernstzunehmende Gefahr: die Deutungsfalle. Die Verführung, am Ende doch zu denken, man wisse, was hier „eigentlich“ gespielt wird, was mit diesem oder jenem Verhalten „wirklich“ ausgedrückt werden soll. Wissen können wir natürlich gar nichts, das ist eine systemische Binse. Indes können wir auch im Rahmen der affektiven Kommunikation bewusst auf dem Hintergrund von Hypothesen handeln, intervenieren, Fragen stellen. Auf den Busch klopfen sozusagen. Und dabei das freudige Staunen nicht verlernen, wenn statt des erwarteten Hasen eine Mopsfledermaus hervorzischt.

Nach all den bildreichen Beschreibungsversuchen tut nun vielleicht der Versuch gut, ein konkretes Skillset zu umreißen, welches die Beratungsperson im professionellen Umgang mit der affektiven Kommunikation in Gruppen brauchen könnte. Dabei sei hier ein weiteres Mal ein Konzept hinzugezogen, das aus der Gruppendynamik stammt. Demnach geht es hier um

- die Fähigkeit und Bereitschaft, sich selbst zu spüren und das eigene Erleben zu reflektieren und regulieren.
- die Fähigkeit und Bereitschaft, die eigene Wirkung auf andere kritisch zu reflektieren und deren Gefühle und Verhaltensweisen als mögliche Folge zu antizipieren.
- die Fähigkeit und Bereitschaft, aus Verhalten und Ausdruck von anderen deren affektive Verfasstheit hypothetisch abzuleiten und mit dieser in Resonanz zu gehen (Empathie).
- die Fähigkeit und Bereitschaft, die Wirkung von einer anderen auf eine dritte Person wahrzunehmen.
- die Fähigkeit und Bereitschaft, sich entwickelnde Interaktionsmuster, Wechselwirkungen, Rollen und Normen in der Gruppe zu erkennen.
- die Fähigkeit und Bereitschaft, Themen zu erkennen, die in der Gruppe „verdeckt“ verhandelt werden.
- die Fähigkeit und Bereitschaft, die Wirkung der Gruppe als Gesamt auf die einzelnen Mitglieder und ihre Entwicklung wahrzunehmen.
(nach Fengler, 1981, S. 150 ff.)

Nun ist es gewiss nicht in jedem Fall angezeigt, die eigenen Annahmen zu all diesen Aspekten explizit zu benennen – auch wenn das in bestimmten Settings angemessen sein mag. In den Seminaren und Workshops des Beratungsalltags heißt Prozesskompetenz in erster Linie, neben der Fokussierung auf das jeweilige Thema in den Dynamiken der affektiven Kommunikation bewusst navigieren zu können.

Das erfordert eine ständige parallele Aufmerksamkeit, eine Beobachtungsperspektive, die im Hier-und-Jetzt eher auf die Körpersprache als die Sprache, eher auf den Ton als den Text, eher auf die Pausen als die Aktion achtet – auch und besonders im eigenen Tun. Jede Pause und Verzögerung, jedes Muster von Redeanschlüssen, jeder kurze Blickwechsel, jede Bewegungskorrespondenz, jede stimmliche Modulation ist eine Teilbotschaft in der sich entwickelnden affektiven Gesamterzählung der Gruppe. Die Interventionen, die vor diesem Hintergrund jeweils anschlussfähig sein könnten, sind mannigfaltig, mehr darüber nachzudenken sprengt indes den Rahmen dieses Beitrags.

Alles in allem ist affektive Kommunikation nichts, dem man in der Arbeit mit Gruppen ausgeliefert wäre. Die Selbstorganisation emotionaler Abstimmungsprozesse, die Logik der Gefühle also, ist nicht mehr oder weniger kryptisch als andere systemische Prozesse unter anderen Blickwinkeln. Doch lohnt es sich, das schicksalhafte Leitmotiv der allenthalben zu spät erkannten und gelebten Gefühle, welches nicht nur die Dramaturgie des Filmklassikers „Vom Winde verweht“ durchzieht, klug außer Kraft zu setzen. Wenn man konzidiert, dass Emotionen überhaupt ein Wirkfaktor für das Prozessieren von sozialen Systemen sind, dann gilt es, sich mit dieser flüchtigen, wenig manifesten Ebene der Verständigung zu befassen. Hier wird ein Tanz getanzt, der Beratende zum Mitschwingen und Dazwischengehen auffordert. Ein Tanz, mit dessen jeweiligen Figuren, Tempi und Ausdrucksformen wir uns bei jeder Begegnung mit einer Gruppe und ihren Teilnehmenden neu vertraut machen sollten. Tanzen ist kunstvoll geführte Bewegung. *Motion. E-motion.*

Literatur

- Amann, A. (2003). Vergemeinschaftungsmuster. Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 3, S. 201-219.
- Ciampi, L. (1997). Zu den affektiven Grundlagen des Denkens. *Fraktale Affektlogik und affektive Kommunikation. System Familie* 10(3), S. 128-134.
- Damáso, A. R. (2017). *Im Anfang war das Gefühl*. München: Siedler.
- Erpenbeck M. (2017). *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Erpenbeck M. (2022). *Mitschwingen und Dazwischengehen. Systemisch-gruppendynamische Prozesskompetenz in Beratung und Training*. Heidelberg: Carl-Auer.

Mechtild Erpenbeck

- Fengler, J. (1981). Grenzen der Gruppendynamik. In: Bachmann, C. H. (Hrsg.), Kritik der Gruppendynamik. Frankfurt am Main: Fischer, S. 118-156.
- Levold, T. (1998). Affektive Kommunikation und systemische Therapie. In: Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (Hrsg.), Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse. Heidelberg: Carl-Auer.
- Richter, H. E. (1995). Die Gruppe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Mechtild Erpenbeck: *Dipl.-Päd., Psychologin, Systemische Beraterin und Gruppendynamikerin (DGGO); Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv), Senior Coach (DBVC). Sie arbeitete als Theaterregisseurin und -autorin an zahlreichen Bühnen. Seit 1998 ist sie in verschiedenen Praxisfeldern der Organisations- und Individualberatung tätig und seit 2000 Inhaberin der Beratungspraxis CONSULTACT, Berlin. Sie hat Business Coaches und Trainer*innen ausgebildet, lehrt an verschiedenen Hochschulen und Akademien und ist seit 2003 Autorin von Fachpublikationen. www.consultact.de*

