

# Resonanzräume für berufliche Neuorientierung

**Andrea Landschof**

## **Abstract**

Der Artikel beschreibt berufliche Neuorientierung als ein Resonanz- und Beziehungsproblem. Aus der Praxisperspektive werden dabei drei wiederkehrende „Leitsymptome“ sichtbar: fehlende Klarheit, unsichere Entscheidungskompetenz und ein unklares Talentbewusstsein. Mit Bezug auf Hartmut Rosas Resonanztheorie wird gezeigt, warum gute berufliche Entscheidungen selten allein kognitiv entstehen, sondern dort, wo Menschen wieder verantwortungsfähig werden. Es werden vier zentrale Ursachen für den Verlust von Selbstkontakt erläutert: Dauer-Musteranpassung durch Skript- und Antreiberlogiken, Beschleunigung und Vergleichsdruck, ein „zugestellter innerer Archivraum“ ungenutzter Talente sowie Arbeitskulturen, die Unverletzbarkeit belohnen und Suchbewegungen sanktionieren. Abschließend wird skizziert, wie Resonanzräume im Coaching als Entscheidungsarchitektur aufgebaut werden können. Ein Praxisbeispiel zeigt auf, wie aus einer blockierten Entscheidungssituation über Resonanz, Talentmuster und kleine Experimente eine stimmige Richtung entstehen kann.

In meiner Arbeit mit Menschen zum beruflichen Neustart begegnet mir regelmäßig ein Muster, das ich inzwischen als „Leitsymptome“ der beruflichen Neuorientierung betrachte. Viele Klienten, die zu mir kommen merken, dass die Verbindung zu sich selbst recht „dünn“ geworden ist. Das zeigt sich fast immer in einem typischen Dreiklang: fehlende Klarheit („Ich weiß nicht mehr, was ich wirklich will“), unsichere Entscheidungskompetenz („Ich kann mich nicht festlegen, ich zweifle an allem“) und mangelndes Talentbewusstsein („Ich weiß gar nicht, was ich wirklich kann.“) Das heißt, im Kern wünschen sich diese Menschen diese drei Qualitäten. Oft wird ihnen erst spät bewusst, dass sie längst im Autopilot leben und arbeiten. Außen läuft alles weiter wie gewohnt mit Terminen, Verantwortung und Leistung, nur im Inneren ist es bei ihnen leiser geworden. Sie funktionieren gut oder auch mehr schlecht als recht, aber sie schwingen nicht mehr mit. Deshalb beginnt berufliche Neuorientierung für mich damit, wieder in Kontakt mit sich selbst, mit anderen, mit

dem eigenen Leben zu kommen. Berufliche Neuorientierung wird dabei oft missverstanden als eine Herausforderung, die man allein mit genug (Nach-) Denken lösen könnte. In Wirklichkeit ist es häufig ein Beziehungsproblem, d.h. eine gestörte Beziehung zu sich selbst, zu anderen und zur Welt. Genau das Feld, das Hartmut Rosa (2016) mit seiner Resonanztheorie beschreibt. Er geht davon aus, wenn Beschleunigung das Problem ist, könnte Resonanz die Antwort sein. Für ihn ist Resonanz kein Wohlfühlprogramm und keine Harmoniegarantie. Es ist eher dieser Moment, in dem uns etwas erreicht und berührt. Ein Mensch, eine Aufgabe, ein Gedanke, ein Ort und wenn wir merken, das geht nicht an uns vorbei. Für berufliche Neuorientierung ist das zentral, denn gute Entscheidungen entstehen selten nur im Kopf. Sie entstehen dort, wo etwas in mir antwortet und wo ich spüre: *Das bin (wieder) ich.*

### **Warum die Verbindung zu sich selbst verloren geht**

Wenn die Menschen, die zu mir kommen, von Unsicherheit, Unklarheit und von der Unfähigkeit, sich zu entscheiden berichten, ist das häufig ein Hinweis darauf, dass der innere Resonanzdraht beschädigt ist. Dafür sehe ich aus meiner Praxis- und TA-Perspektive vier Hauptgründe:

#### **a) Dauer-Musteranpassung statt Selbstkontakt**

Viele Biografien sind geprägt von frühen Anpassungs- und Lernleistungen. In der Transaktionsanalyse sprechen wir davon, das Antreiber- und Skriptlogiken das Steuer übernehmen (Kahler, 2008, Berne, 1972). Das „angepasste Funktionieren“ wird zum Standard und der echte innere Dialog verengt sich. Statt lebendiger Selbstwahrnehmung gibt es dysfunktionales Selbstmanagement.

#### **b) Beschleunigung und Vergleichsdruck**

Menschen verlernen innezuhalten, Unterschiede zu spüren, Ambivalenzen auszuhalten. Rosa (2016) spricht von einem Steigerungszwang der modernen Gesellschaften und dass wir *„immer schneller laufen müssen, um unseren Platz in der Welt zu halten“* (S.692). Resonanz aber braucht Zeitfenster und ein Minimum an innerer Weite. Vergleichsdruck verschärft das Ganze. Wenn der Blick ständig nach außen geht, auf Karrieren und Gehälter, Sichtbarkeit und vermeintliche

„Erfolgskurven“ anderer, wird der eigene innere Maßstab kritischer. Und es wird immer schwieriger zu spüren, was für einen selbst wirklich stimmig ist.

### **c) Der „innere Archivraum“ wird zugestellt**

Latente Talente (Landschof, 2024) liegen oft jahrelang vergraben, aber nicht, weil sie weg sind, sondern weil sie nicht mehr angesprochen werden und keine Übungsfläche haben. Talente brauchen Resonanz, das heißt Gelegenheiten zum Anwenden, ein Gegenüber das es sieht, Aufgaben, die den Talenten entsprechen und die antwortfähig sind. Wenn das fehlt, stirbt das Talent zwar nicht, aber es wird still, wie ich es gerne nenne. Viele erleben das so, dass sie irgendwann nicht mehr wissen, was sie eigentlich können oder wollen.

### **d) Arbeitskulturen belohnen häufig Unverletzbarkeit**

In Arbeitskontexten geht es häufig darum, schnell, kompetent und lösungsstark zu agieren. Suchbewegungen, wie Zögern, Fragen oder Nichtwissen, erfährt Sanktionen. Menschen werden dadurch sozial vorsichtiger, kontrollierter und isolierter. Das hat Auswirkungen und zeigt sich in vielen Formen, wie beispielsweise wenig echtes Zeigen, viel Höflichkeit, wenig Risiko, wenig Resonanz und Rückzug. Die „Verlorene Verbundenheit“ dabei ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels vieler Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen (Landschof, 2025). Zudem wirkt Scham im Hintergrund oft stärker, als man denkt. Wer sich beruflich neu orientieren will, erlebt nicht selten verdeckt das Gefühl, „es nicht geschafft zu haben“ selbst wenn objektiv vieles gelungen ist.

### **Resonanzräume als Entscheidungsarchitektur**

In meiner Praxis arbeite ich daran, die Bedingungen für Klient:innen wiederherzustellen, unter denen eine Entscheidung überhaupt stimmig entstehen kann. Am Anfang steht immer Kontraktarbeit (Gobes, 1993) die Sicherheit schafft und die die Beziehung, den Auftrag und den Transfer gleichzeitig im Blick behält. Wir klären, worum es der einzelnen Person wirklich geht. Welches sind die darunterliegenden Themen? Geht es beispielsweise um die Entscheidungsfähigkeit, die Richtung, die Identität, den Mut, um Abschied oder Sinn

und Werte? Ein guter Vertrag entlastet sofort, weil er die oftmals diffuse Herausforderung in bearbeitbare Schritte übersetzt. Dann geht es um Kontakt zur Außenwelt als auch zur Innenwelt und darum, die Talente aus dem zu Archiv holen: Wir kartieren Resonanzmomente in der Biografie. Wann war Arbeit lebendig? Wann war Lernen leicht? Wo gab es Sinn, Flow, Beziehung? Daraus leiten wir Talentmuster ab und finden diese besonders häufig dort, wo es früher „normal“ schien und deshalb übersehen wurde. Parallel dazu werden Skript- und Antreiberlogiken praktisch entmachtet: Wo treibt „Sei perfekt“ die Berufsentscheidung in die Starre? Wo verhindert „Mach es allen recht“ ein klares Nein? Wo hält „Sei stark“ Menschen davon ab, Hilfe anzunehmen oder Suchbewegungen zuzulassen? Die TA-Sprache ist hier ein wunderbares Werkzeug und die „Antreiber“-Konzeption (Kahler, 1975) als auch die separate Typologie der Persönlichkeitstypen sind dafür sehr hilfreich (Kahler, 2008). Solche Such- und Klärungsprozesse erlebe ich im Coaching immer wieder.

Folgend ein Beispiel aus der Praxis. Eine Klientin hing seit Monaten genau an dieser Stelle fest: „Ich bin unzufrieden mit meiner beruflichen Situation, aber ich kann mich nicht entscheiden, zu gehen“. Sie hatte Listen gemacht, Pro-und-Contra-Tabellen, Stellenanzeigen gespeichert und je mehr sie der Agitation (Schiff, 1986) folgte, desto unklarer wurde alles für sie. Dann arbeiteten wir mit einer Übung, die ich gern als Zugang zum inneren Archiv nutze. Wir suchten nach Spuren von ihrer Lebendigkeit. Was hat sie als Kind begeistert? Wobei vergaß sie Zeit? Was war ihr heimlicher Traum, bevor möglicherweise Vernunft oder Überanpassung das Ruder übernommen hatten? Die Antwort von ihr kam zögerlich und sie lachte dabei ein Abwehrlachen: „Es ist mir peinlich, dass ich das überhaupt denke.“ Als ihr innerer Kritiker mit dem vertrauten Satz „Nimm dich nicht so wichtig“ auftauchte, eine alte Schutzlogik, die sich meldete, blieben wir einen Moment stehen. Wir gaben dieser Stimme Raum, jedoch ohne ihr die Führung zu überlassen. Dann richteten wir den Blick auf das zweite Signal, das Resonanz-„Ja“ darunter, das ebenso deutlich da war. Und fast entschuldigend sagte sie: „Als Kind wollte ich immer ...“ und nannte etwas, das in ihrem Erwachsenenleben seit Jahrzehnten keinen Platz mehr gehabt hatte. Im selben Moment bekam sie eine andere Energie. Ihre Sitzhaltung veränderte sich. Sie wurden aufmerksamer und ihre Stimme deutlicher. Da ging

etwas mit ihr in Resonanz. Damit sie sich nicht sofort wieder aus dieser Spur herausargumentiert mit Sätzen wie „Das ist doch unrealistisch“ oder „Davon kann man nicht leben“, haben wir das Thema so bearbeitet, wie ich es gern nenne, nämlich realistisch und resonanznah. Ich arbeite hier mit dem von mir entwickelten Ideen-Rad, bei dem in der Mitte ihr Kindheitsthema als Kernmotiv stand. Und dann ließen wir darum herum Möglichkeiten entstehen: Tätigkeiten, Zielgruppen, Kontexte, Formate. Erst einmal ging es nur um den Spielraum. Parallel dazu sahen wir uns ihre übertragbaren Fähigkeiten an. Wir sammelten, was sie bereits aus ganz anderen Rollen und Stationen kannte und konnte. Alle Fähigkeiten, die sie bisher nie mit diesem „Traum“ verbunden hatte, beziehungsweise mit dem sie zuvor nicht in Resonanz ging: andere Menschen zum Lachen bringen, strukturiertes Denken, Menschen führen und begeistern, komplexe Inhalte verständlich machen, Beziehungen halten, Projekte zuverlässig durchziehen. Plötzlich stand da nicht mehr „ein naiver Traum“, sondern ein Kompetenzprofil, das sich an eine Idee andocken konnte. Dann holten wir die Idee aus dem Innenraum heraus und verbanden sie mit der Welt. Wer wären „die anderen“, für die das sinnvoll sein könnte? Wo gäbe es echte Bedarfslagen? Welche Orte, Felder, Communities und Branchen könnten Antwort geben? Wir bauten Resonanzachsen. Nicht nur diagonal (Tätigkeit), sondern auch horizontal (Menschen, Gesprächspartner, Spiegel) und vertikal (Sinn, Werte, Beitrag). Rosa (2016) beschreibt Resonanz nicht als „gutes Gefühl“, sondern als eine lebendige Weltbeziehung, als ein wechselseitiges In-Berührung-Kommen und Antworten. Damit dieses Antworten möglich wird, unterscheidet er drei typische Resonanzachsen (vgl.S.331ff), also drei Richtungen, in denen Menschen sich mit Welt verbinden können und die sich ständig verschieben. Horizontal meint Resonanz in Beziehungen: im Gegenüber, in Gesprächsräumen, in Spiegelung dort, wo ich mich zeigen darf, und Antwort bekomme, ohne mich zu verstellen. Diagonal beschreibt Resonanz im Tun: in Tätigkeiten, Aufgaben, Werkstoffen, Themen. Arbeit ist hier ein zentrales Feld, weil sie uns täglich in Beziehung setzt zu Anforderungen, Gestaltungsspielräumen und Wirksamkeit. Vertikal meint Resonanz in der Beziehung zu etwas, das größer ist als ich selbst: Natur, Kunst, Spiritualität, Werte, Sinn. Alles das, was uns aufrichtet, trägt oder in eine größere Perspektive stellt. Am Ende stand eine stimmige Richtung mit nächsten Schritten. Wir

vereinbaren ein erstes kleines Projekt: ein Gespräch mit zwei Menschen aus dem neuen Feld, ein Mini-Experiment, ein Messebesuch, eine Hospitation. Die Klientin sagte: „Ich hätte nie gedacht, dass ausgerechnet das noch einmal auftaucht. Mir ist zwar etwas mulmig zumute, aber es fühlt sich auch so sehr richtig an.“

**Schlussgedanke:** Berufliche Neuorientierung gelingt dort, wo Menschen wieder verantwortungsfähig werden. Resonanz ist dabei ein realistischer Kompass. Für mich ist die Lebendigkeit eines der sichtbarsten und zuverlässigsten Marker, wenn Menschen spüren: Ich bin wieder anschlussfähig an mich, an andere, an die Welt.

## Literaturangaben

Berne, Eric (2000): Was sagen Sie nachdem sie guten Tag gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens. 16. Aufl. Frankfurt a. M.: Fischer Verlag.

Gobes, Landy (1993): C4 P4: A consultation checklist. Transactional Analysis Journal, 23, 1, S. 42 - 44

Kahler, T. (1975): Drivers: The Key to the Process of Scripts. Transactional Analysis Journal, 5(3), 280–284.

Kahler, Taibi. (2008): Process Therapy Modell. Die sechs Persönlichkeitstypen und ihre Anpassungsformen. Process Training and Consulting. Verlag Kahler Communications-KKG.

Landschof, Andrea (2024): Das bin ich!? Verborgene Talente entdecken und Veränderungen gestalten, 2. überarb. Aufl., Paderborn: Junfermann Verlag.

Landschof, Andrea (2025): „Verlorene Verbundenheit?“ Die Bedeutung von Bindung in einer flexiblen und dynamischen Arbeitswelt. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), Beltz Juventa. Heft 2. S. 176–189.

Preukschat, Oliver: Warum Gerade fünf? ZTA 1/2003 In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), Beltz Juventa. Heft 2. S. 5-35.

Rosa, Hartmut. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Berlin: Suhrkamp.

Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp. (Zu den Resonanzachsen vgl. Kap. VI–VIII; Einleitung der Achsen ab S. 331.)

Schiff, A. W., Schiff, J. L., Schiff, S., Schiff, E., & Schiff, N. (1986): *Passivität*. In: Woollams, S. & Brown, M. (Hrsg.), *Transaktionsanalyse. Einführung und Anwendung* (S. 289–306). München: Pfeiffer Verlag (deutsche Ausgabe)

**(bis hier: 13725 incl. Leerzeichen)**

### **Andrea Landschof**

Diplom Pädagogin, Lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA- E & C), Beirätin der ZTA, Lehrsupervisorin & Lehrcoach (EASC), Autorin, Inhaberin vom Beraterwerk Hamburg, Schwerpunkte: Berufliche (Neu-) Orientierung, Talententwicklung, Weiterbildung. [www.beraterwerk-hamburg.de](http://www.beraterwerk-hamburg.de)