

Vorwort

Viele kennen den Begriff der Resonanz eher aus dem Bereich Kunst und Musik. Hartmut Rosa hat diesen Begriff bereits treffend in seinem Buch »Resonanz – eine Soziologie der Weltbeziehung« in unser soziales Leben übertragen. Er sieht die Antwort auf unsere beschleunigte Welt ist nicht Entschleunigung, sondern Resonanz.

Das vorliegende Buch von Klaus Kissel und Josef Mikus bringt das federführend von Hartmut Rosa entworfene Resonanzkonzept in die Praxis von Beratung und Organisationsentwicklung. Die Autoren entwickeln ein Modell einer Resonanzspirale, das auf den langjährigen eigenen Führungs- Beratungserfahrungen beruht, theoretisch fundiert und mit einem Praxisteil sinnvoll ergänzt wird.

Als Geschäftsführer der Heiligenfeld Kliniken begrüße ich dieses Buch nicht nur, weil darin auf unsere Klinik und ihre Entwicklungsphilosophie mehrfach Bezug genommen wird, sondern weil ich den hier propagierten Ansatz von umfassend reflektierter Beratungspraxis für gelungen und überzeugend halte. Ich wünsche dem Buch und seinen Autoren, dass ihr Werk zu einem Werkbuch für viele Anwender in ihrer tagtäglichen Arbeit wird.

Stephan Greb, Geschäftsführer der Heiligenfeld Kliniken, Bad Kissingen

Einführung

In der Zeit vor der Industrialisierung dürfte die Zahl unterschiedlicher Organisationsformen begrenzt gewesen sein. Das Leben spielte sich weitgehend in dörflichen oder kleinstädtischen Strukturen ab. Landwirtschaftliche Betriebe, fast immer Familienbetriebe, in meist herrschaftlich organisierten Dorfgemeinschaften bestimmten das Wirtschaftsleben. Die Städte lebten von einer Reihe von Handwerksbetrieben, die normalerweise strengen Zunftregeln unterlagen und nur wenig Möglichkeiten hatten, über ihre Grenzen hinauszuwachsen. Natürlich existierten auch einige größere Handelsorganisationen (wie die Hanse im Spätmittelalter), es gab regionale und überregionale Märkte und unterschiedlich umfassende hierarchische Verwaltungs- und religiöse Organisationen wie die katholischen Orden. Aber die ungeheuer differenzierte Vielzahl von Organisationstypologien, wie wir sie heute kennen, entstand erst im Laufe der Industrialisierung. Infolge der geringen Dynamik der wirtschaftlichen Verhältnisse in der vorindustriellen Zeit blieben die damaligen Organisationen in der Regel langfristig sehr stabil und waren auch in ihrer Formation relativ einheitlich strukturiert und sehr hierarchisch geordnet.

Wie auch immer wir das in der Neuzeit entstandene Verhältnis von Industrialisierung und Marktdynamik charakterisieren wollen, heftiger Wettbewerbsdruck und immer größere Schnelligkeit in der Produktion und Marktdurchdringungen sind auf jeden Fall charakteristisch. Dazu kommt massiver Kostendruck und damit zwangsläufig einhergehendes Größenwachstum der Unternehmen, um wichtige Skalierungseffekte zu erzielen. Zwar müssen sich auch heute noch nicht alle Organisationen in gleichem Maße diesem Druck unterwerfen, aber der gesamte Unternehmenssektor wird dennoch von ihm beherrscht. Sehr viele Unternehmen halten diesem Druck nicht stand, denn die Halbwertszeit aller börsennotierten Unternehmen in den USA beträgt nur zehn Jahre, d. h. dass nur ungefähr drei Prozent dieser Unternehmen nach 50 Jahren noch existieren. Geoffrey West hat das in seinem Buch: »Scale – die universalen Gesetze des Lebens von Organismen, Städten und Unternehmen« eindrucksvoll belegt.¹

Aus unserer Sicht befinden sich die unternehmerischen Organisationen infolge dieser Dynamik in einem großen Dilemma. Auf der einen Seite müssen sie, um im Wettbewerb zu bestehen, sich immer stromlinienförmiger ausbilden, sie ständig immer mehr optimieren und letztlich technischer und nahezu maschinenähnlicher werden. Gareth Morgan hat den Maschinentyp der Organisation in seinem Buch »Bilder der Organisation« deutlich herausgearbeitet. Fabian Scheidler spricht in seinem gleichnamigen Buch gar von der Megamaschine.²

Dieses »immer maschineller Werden« oder »das Muss zu immer mehr systematischer und perfektionistischer Organisiertheit« ist die eine entscheidende Seite, damit Organisationen wettbewerbs- und überlebensfähig bleiben. Auf der anderen, ebenso wichtigen Seite, müssen sie gleichzeitig immer innovativer und kreati-

ver werden, sich sozusagen ständig neu entwerfen, um sich im Wettbewerb voneinander zu differenzieren und hervorzuheben, sei es durch neue Produkte, sei es durch neue Verfahren in der Optimierung des Ressourcenverbrauchs, der Kommunikation und des Designs der Produkte und Dienstleistungen.

Kreativität lässt sich aber nicht so einfach systematisieren und in streng ablauforientierte Prozesse gießen. Kreativität braucht Freiräume zur Ideenfindung, braucht Austausch auf informellen Wegen, braucht Luft zum Atmen. Wenn Organisationen dann noch eine umfassende Transformation und Metamorphose zu einer neuen Gestalt vollziehen müssen, sind nicht nur neue Produktideen gefragt, sondern auch weitreichende Verhaltensveränderungen, revolutionäre Prozessgestaltung, elegante Strukturveränderung und letztlich auch neue Wertorientierungen.

Diese beiden Seiten des Wettbewerbs im Rahmen der Industrialisierung lassen sich nur schwer zur Deckung bringen. Schon seit den Anfängen der Industrialisierung sind die Unternehmen auf der Suche nach einer Lösung für diesen Antagonismus.

In den 1920er- und 1930er-Jahren wurde dieses Problem u. a. von F. Taylor systematischer angegangen. In seiner »Arbeitswissenschaft« propagierte er eine Lösung, die auf einer ziemlich dualistischen Trennung von Kopf- und Handarbeit fußte: Der eine »Teilbereich« in einem Betrieb produziert eng getaktet, fließbandmäßig und immer schneller, der andere bildet den kreativen Kopf als Planungs- und Controlling-Instanz, der das Ganze koordiniert und gestaltet. Aufgrund seiner wissenschaftlichen Ausbildung fungiert der damals neu entstandene Kopfarbeiter als ein vorausschauender Planer und systematischer Taktgeber.

Dieses Konzept führte zu enormen Produktivitätssteigerungen durch immer mehr Rationalisierung und maschinelle Optimierung. Gleichzeitig jedoch verschenkte es damit eine Vielfalt an Kreativität der Beschäftigten und unterminierte durch den Entzug von Freiheitsgraden in der Ausführung die Motivation der »Maschinenarbeiter« an ihren Bändern (Reinhard K. Sprenger titulierte die späteren Motivationsversuche über Geld-Boni folgerichtig als »Mythos Motivation«). Spätestens mit der heutigen Digitalisierung wird es aber noch viel klarer, dass zwar noch viel mehr Routinetätigkeiten von intelligenten Maschinen übernommen werden können, andererseits aber immer mehr Einsatz fachlicher und kreativer Intelligenz auf viel breiterer Ebene erforderlich wird.

Natürlich war das eigentliche Dilemma von Systematisierung und Kreativität durch die damals vollzogene Trennung der Tätigkeiten nicht gelöst. Weitere nachfolgende Lösungsversuche waren die Gruppenarbeit oder Kanban und ähnliche Systeme, die vor allem Anfang der Neunzigerjahre in Japan entwickelt worden. Man sprach von atmender Produktion und propagierte größere Freiräume in der Produktion. Erste Formen von Selbstorganisation konnten sich etablieren und erste »kreativere Spielräume für die »Belegschaften« bildeten sich aus. Die Lösungssuche ging noch weiter, bis wir heute bei noch smarteren Mustern angelangt sind,

die noch mehr kreative Gestaltungsspielräume an die »Basis« zu verlagern versuchen. So entstehen derzeit Modelle, wie die der Agilität oder noch pointierter der Sozio- oder gar der Holokratie, die eher so etwas wie eine Zwei-Phasenlösung versuchen: in Zeiten notwendiger Veränderung entwickelt die gesamte Belegschaft gemeinsam mit Leitungs- und Führungskräften neue Ideen und Verhaltensmuster und erprobt sie schrittweise, tastend entwickelnd, experimentell. Sobald die neuen Muster einigermaßen stabil erscheinen, werden sie wieder in systematisch durchorganisierte Abläufe gegossen. Dann wird analog wie in traditionellen Unternehmen optimiert, greifen auch wieder hierarchische Strukturgedanken und Ablaufsysteme.

Gibt es noch einen anderen Weg?

Einen solchen möchten wir mit unserem Resonanzkonzept aufzeigen. Unser Konzept zeigt auf, wie sich Organisationen spiralförmig entwickeln und wie wir diese immer schon vorhandenen Energie besser erkennen und nutzen können. Mit unserem Schlüsselbild einer Resonanzspirale beleuchten wir einerseits eben auch die Phasen einer großen und effektiven Synchronisation in Unternehmen, andererseits gleichermaßen wie Organisationen und Unternehmen sich immer wieder tiefgreifender verändern und neu ausrichten können. Phasen hoher Synchronisation sind notwendig, damit Unternehmen die im Wettbewerb erforderlichen Skalierungseffekte in Energie und Ressourcenverbrauch und Produktivität erzielen können. Der schon erwähnte Geoffrey West hat es programmatisch als universelle Gesetze des Lebens von Organismen, Städten und Unternehmen beschrieben.³ Aber diese Synchronisation ist keine monotone oder gar monolithische Form koordinierter Zusammenarbeit mehr, sondern ist ein Zusammenschwingen von »Oszillatoren«, die sich gegenseitig anregen, informieren, austauschen, bekräftigen und sozusagen lebendig zusammenarbeiten. Das funktioniert natürlich auch nicht mehr mit eng gefassten Stellenprofilen und Rollenkorsetts oder hierarchisch strukturierten Anweisungssystemen, sondern braucht Beschreibungen, die im hohen Maße auf Selbstwirksamkeit und selbstgesteuerte Koordination zielen. Die heute propagierten Formen von Agilität weisen für uns durchaus auch in die richtige Richtung. Wichtiger sind jedoch die inneren und gelebten Überzeugungen, das gegenseitige Vertrauen und das Einbringen-Können differenzierter Fähigkeiten von allen Beteiligten.

Wer sich nur als »angestellt« fühlt, sich nur ein Leben nach Vorgaben vorstellen kann, wird in einer solchen Organisation nicht glücklich werden

Wir sind überzeugt, dass die Rahmenbedingungen einer Organisation einen wesentlichen Beitrag leisten müssen, damit Menschen sich in diese Form der Selbstorganisation einbringen und einleben und im selbstgesteuerten Austausch sich und ihre Organisationen produktiv immer weiter entwickeln können. Wenn wir genauer hinsehen, ist das ja auch nichts revolutionär Neues. Im Gegenteil,

denn Unternehmen und auch die anderen Organisationen funktionieren nur deshalb wirklich gut, weil es diese vielfältigen Netzwerkbeziehungen und informellen Kontakte und – oft auch dem Management verborgenen – Aktivitäten schon immer gibt. Im Grunde ist die eigentliche Energie der Unternehmen eine spiralförmige Entwicklung, die wie eine Art »Welle geritten werden muss«. Dies zu verstehen und zu nutzen, ist die eigentlich wichtige Arbeit, um auch betriebswirtschaftliche Erfolge langfristig zu sichern. Trotzdem herrscht noch überall die Illusion vor, dass ein Unternehmen hierarchisch von oben wie eine Maschine durchgesteuert werden könnte und dass lineare gedachte Entwicklungszyklen auf Basis dezidierter Detailplanung immer noch das A und O des Managements sind.

Wir sollten sehen lernen, dass es diese selbstorganisierten und oft verborgenen Netzwerkbeziehungen nicht nur gibt, sondern dass sie für das Überleben der Organisationen notwendig sind. Das mag am Machtbedarf und Selbstbewusstsein des Managements rühren, dürfte aber inzwischen auch bei vielen Unternehmen und Organisation angekommen und mehr oder weniger akzeptiert werden. Es bedeutet Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Selbst-Organisationsfähigkeiten setzen. Dann entstehen offene und stabile, gut eingespielte und dennoch innovative Organisationen, und die Reibungsverluste durch ausufernde Bürokratien verschwinden.

Unternehmen unterliegen dem Gesetz der laufenden Transformation

Die aktuellen Herausforderungen von z. B. Klimaneutralität oder umfassender Digitalisierung verlangen diesen beschwerlichen Weg der ständigen Metamorphosen, ja sozusagen der dauernden Veränderung. Auch die Corona-Pandemie hat es uns massiv vor Augen geführt, als wir gemerkt haben, wieviel bisher auf Kante genäht und wenig resilient war. Das alles machen Menschen nur mit, wenn es für sie und ihr Leben auch einen Sinn ergibt, ja, wenn sie diesen Sinn selbst mit erzeugen können. Wir kennen die großen Bewegungen aus der Geschichte, wie die Geschichte vom Exodus der Israeliten aus Ägypten ins verheißene Land, wie die christlichen Heilsgeschichten, aber auch die Geschichten der großen Entdeckungen und Erfindungen in der Neuzeit und auch noch heutige technologische und gesellschaftliche Umbrüche. Meistens gingen umfassende Veränderungen Hand in Hand mit gesellschaftlichen revolutionären, oft religiös inspirierten Umbrüchen, die ein Calvin oder Luther vorangetrieben haben – Max Weber sprach daher vielleicht zu recht von der »protestantischen Ethik und dem Geist des Kapitalismus«. Die aus der Aufklärung entstandenen bürgerlichen Revolutionen standen im Einklang mit dem Bedarf an wirtschaftlicher und gewerblicher Freiheit. Ein neuer Sinnhorizont lässt nicht nur viel Arbeit ertragen, sondern motiviert in hohem Maß, insbesondere wenn er selbst mitgeneriert wird.

Wir wissen freilich genauso gut, dass ständige Veränderungen Menschen mürbe machen können, da wir Menschen auch immer Ruhephasen, stabile Zeiten, bere-

chenbare Vorgehensweisen, überschaubare und repetitive Verhaltensweisen brauchen. Deshalb reicht eine einmalige gemeinsame Sinnentwicklung als Basis ständigen Veränderungsbedarfes sicherlich nicht aus.

Wir rekurren an dieser Stelle auch in anderer Weise wieder auf unser Resonanzkonzept, das uns die Ideen liefert, über die wir in der Lage sind, uns gegenseitig zu ermuntern, auszutauschen, uns zu stärken und darüber hinaus gemeinsam überlebte Vorgehensweisen und überlebtes Verhalten loslassen können. Anders als in den meisten, immer noch weit verbreiteten Change-Modellen, bei denen der Veränderungsimpuls von der Unternehmensspitze ausgelöst und dann das Unternehmen damit überzogen wird, kommen in unserem Modell die Veränderungsimpulse und Anstöße sozusagen aus allen Ebenen, insbesondere aus den Netzwerkknoten der Informations- und Austauschnetzwerke innerhalb und an den Grenzen der Organisation.

Es gilt diese zu sondieren, zu bündeln, zu reflektieren und dann gemeinsam in neue Muster umzusetzen – statt Impulse und Veränderungsmuster einkanalig linear von oben herab zu dekretieren. Das setzt zwar etablierte, aber vor allem auch das Zulassen und Fördern immer wieder neu entstehender Kommunikationsbahnen, Infoflüsse und Entscheidungsformen voraus. Und es braucht genügend Zeit zum Hineinspüren in die Umwelt und in die eigene Organisation. Aus unserer Sicht verlangt das ein umfassenderes Vorgehensmodell als die meisten der üblichen Modelle, die das anfangs genannte Dilemma über hierarchische Wege oder über abgehobene Innovation – Entwicklung – und Forschungsabteilungen zu lösen versuchen. Natürlich ist ein solches Vorgehen auch nicht ganz neu, sondern wurde wie schon erwähnt in Japan in den 1990er-Jahren in erfolgreichen Projektmanagementmodellen erprobt. Dort wurde mit sogenannten »Mentalisierungsphasen« das herausfordernde Problem intensiv und mit viel Zeit und Geduld durchdrungen, bevor dann wesentlich schneller als im traditionellen Projektmanagement die Lösungsideen umgesetzt und realisiert werden konnten. Übertragen auf die Entwicklung von Organisationen bedeutet es, dass noch mehr Freiräume zum Austausch geschaffen werden müssten, damit kreative und zukunfts offene Resonanz entstehen kann. Solche Resonanzsysteme ermöglichen dann intensiver und schneller, als wir es meistens gewohnt sind, das – mentale – Loslassen des Alten und seiner überlebten Wertewelten und eröffnen Denk- und Handlungsräume zum Einüben und experimentellen Erproben neuer Möglichkeiten, um so auf die Impulse und Herausforderungen von Markt, Technik, Wissenschaft, Politik und Kulturveränderungen nachhaltig reagieren zu können.

Wir wissen, dass ein Großkonzern sich nicht im »großen Ratschlag« aller seiner Mitarbeiter auf einen Ruck neu wird ausrichten können, daher propagieren hier die Lösungen über kleinere Resonanzsysteme, die sich einerseits selbst einschwingen können und dann aber mit den vielen anderen Resonanzsystemen in der Organisation sich quasi automatisch koppeln und in umfassende Resonanz kommen. Ein idealtypisches Vorbild für ein hochsensitives Resonanzmodell aus vielen mehr oder weniger locker in Resonanz miteinander schwingenden Resonatoren

könnte das alte Dorfmodell mit seiner überschaubaren Größe und seinen »menschengerechten« Strukturen sein.

Wir wissen außerdem, dass rein anthropologisch gesehen Größenordnungen von 150–200 Menschen für unsere Wahrnehmungs- und Beziehungssysteme noch gut »verkraftbar« sind. In dieser Größenordnung gelingt gutes Zusammenarbeiten und das sich Selbst – koordinieren – können. Wenn diese »Teilsysteme« dann den Austausch den anderen Teilsystemen systematisch pflegen und sich vielfältig informell und formell vernetzen können, entsteht auch in Großorganisationen eine intensive und produktive Zusammenarbeit. Die Firma Gore macht es uns beispielhaft vor. Frédéric Laloux beschreibt solche erprobten Modelle auch für Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern, die sich in kleineren Einheiten selbst organisieren, breit vernetzen und hoch produktiv sind wie im Sozialbereich z. B. die niederländische häusliche Pflegeorganisation Buurtzorg.⁴ Auch hier greift unser Resonanzmodell.

Insgesamt wollen wir mit unserem Spiralmodell der Resonanz die Wege aufzeichnen, wie Organisationen und insbesondere Unternehmen die heutigen Herausforderungen der Digitalisierung, aber auch der sonstigen Markt- und gesellschaftlich-kulturellen Gegebenheiten angehen können. Aber auch die vielen kreativen Ideen und Impulse, die aus einer Pandemie wie der Corona-Krise erwachsen können, bestätigen das.

Die aktuellen Herausforderungen bewältigen

Uns beschäftigt, wie wir auf unsere aktuellen Herausforderungen wie Klima und Digitalisierung, aber auch die massiven Veränderungen im Welthandel reagieren können. Was sind die Folgen, die uns dadurch ins Haus stehen? Werfen wir nur den Blick auf die Folgen der Digitalisierung, dann hat Deutschland in vielerlei Hinsicht den Anschluss verloren. Außer SAP steht keines der größeren Big Data Unternehmen in Deutschland. In einer der ersten kommunikativen Grundentscheidungen eines Unternehmens, Apple oder Microsoft-PC, entscheiden wir zwischen US-amerikanischen Unternehmen. Und wer Google, Amazon oder Facebook/Instagram etc. in seiner Unternehmensplanung nicht mindestens mitbedenkt, kann gleich einpacken.

Die Machtverschiebungen zeigen sich bei den Unternehmen und ihrer wachsenden Größe und Monopolisierung – aber sie zeigen sich auch innerhalb der Unternehmen, d.h. zwischen den Mitarbeitern. »Digital Natives« treffen im Vorgesetzten auf die skeptischere Generation ihrer Eltern. Revolutionär kreatives Potential trifft auf verkrustete Strukturen – und ein Kompromiss kann manchmal nur die schlechteste der möglichen Lösungen sein.

Jetzt könnte man die Digitalisierung verteufeln und »den Kopf in den Sand stecken.« So ähnlich, wie ein Tante-Emma-Laden-Besitzer, der in den 1980er-Jahren

die Bedrohung der Supermärkte einschätzen will und sagt: »Das ist nur ein verrückter Trend, das geht wieder – die Leute kommen immer noch gern zu mir...«.

Es ist wichtig, dass Unternehmer bei dem Blick auf die Herausforderungen dieser Zeit nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern vor allem die Chancen dieser neuen Zeit nutzen und ggfs. bereit sind, auch radikal umzudenken und neue Wege zu gehen. Und das gilt nicht nur für die Digitalisierung.

Dieses radikale Umdenken führt jedoch in vielen traditionellen Unternehmen zu Dysfunktionalitäten, wie blindem Aktionismus und schnellen Lösungen. So werden in manchen Firmen »über Nacht« kreative Ideencamps gegründet, die dann Ideen produzieren, die komplett losgelöst vom üblichen »Unternehmenskorporus« mit Eile umgesetzt werden sollen und kurze Zeit später dann »Schiffbruch erleiden«.

Ein anderer Weg, der leider auch nicht zum Ziel führt, ist der Weg der ganz langsamen Schritte: Anstatt tiefgreifender Veränderungen, die von allen als notwendig angesehen werden, anzugehen, wählt man einen Weg der Kompromisse, der von Anfang an von den meisten angezweifelt wird (vgl. Klimapolitik weltweit).

Mit der »Kopf in den Sand-Strategie« meinen wir die Unternehmen, die aufgrund der bestehenden Ambiguität keinen Weg aus der »Schlinge« finden und durch Vertagen von Entscheidungen im Unternehmen für vermehrtes Kopfschütteln bei den Mitarbeitern oder aber auch bei den Kunden führen. Hier kann man auf der Führungsebene beobachten, wie verstärkt Konflikte und ein Gefühl der inneren Zerrissenheit entstehen.

Viele Unternehmen hängen in einer sogenannten Ambivalenzschleife. Sie sagen sich: wir müssen alle Kundengruppen bedienen, die traditionellen und die innovativen. D. h. eine sogenannte hybride Denkweise müsste in der Organisation umgesetzt werden.

Um in dem Bild des Tante-Emma-Ladens zu bleiben, wäre das eine Mischung zwischen Dorfladen und Supermarkt. Grundsätzlich wäre das ein gutes Vorgehen, häufig werden aber damit die vorhandenen Ressourcen (Geld, Mitarbeiter) komplett überfordert, im schlimmsten Fall verliert man die alten Kunden, ohne einen neuen Kreis ansprechend erreicht zu haben. Viele Organisationen verlieren so an Kraft und Außenwirkung und werden vom Markt und ihren Kunden langsam aber sicher abgestraft. Gleichzeitig wenden sich die Mitarbeiter ab, da sie in den Teeküchen die Köpfe schütteln und den Abgesang herbeireden.

Um in diesen Zeiten der Übergänge Unternehmen gut beraten zu können, braucht es eine neue Perspektive für Beratung. Diese Beratung muss die Krise der Digitalisierung ernst nehmen. Die Beratung UND das zu beratenden Unternehmen müssen zur gerade stattfindenden Umwandlung unserer Gesellschaft in Resonanz kommen – davon sind wir überzeugt!

Aufbau des Buches

In Teil 1 unseres Buches erklären wir die Herleitung und Bedeutung des Resonanzbegriffes und stellen unser Resonanzmodell für Organisationen als Grundlage für die Beratung dar. In Teil 2 gehen wir dann auf die resonanzorientierte Führung ein, die wir in Unternehmen fordern und fördern. Teil 3 ist dann der Anwendungs- und Praxisteil, der die resonanzorientierte Beratung und ihre Phasen darstellt. Im Anschluss finden Sie in Teil 4 Tools und Methoden, die Sie, lieber Leser, für Ihre Beratung aktiv nutzen können.

Wir Autoren wissen, dass man Fachbücher nicht immer von vorne bis hinten lesen muss, sondern sich das herausgreift, was für die eigene Praxis und Umsetzung relevant ist. Wir wünschen Ihnen also beim Hineinschnuppern in die verschiedenen Seiten viel Freude und anregende Ideen.