



© Krakenimages | Unsplash

Die resonante Organisation

Wie gelungene Beziehungen Transformation ermöglichen

Transformation überfordert Organisationen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals. Anstatt die Veränderung gemeinsam und konstruktiv im Dialog zu bewältigen, entfremden sich die Parteien im Lauf des Changeprozesses. Wie sich die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisationen so gestalten lässt, dass Transformation möglich wird, beschreibt dieser Beitrag.



© privat

// AUTORIN

Nicole Lauchart-Schmid
Beraterin, Beratergruppe
Neuwaldegg



© privat

// AUTORIN

Anna Jantscher
Managing Partnerin,
Beratergruppe Neuwaldegg

„Zwei Jahre Veränderungsprozess, unzählige Meetings, Gespräche und Konzepte und bereits die fünfte Informationsveranstaltung mit allen und es kommt nichts davon bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an. Ich bin frustriert und wütend. So viel Arbeit und Engagement ist in unsere Change-Initiative geflossen, aber der wirkliche Veränderungswille ist nicht spürbar. Wenn ich zu meinen Mitarbeitenden spreche, ist es, als würden sie mich nicht hören.“ Die Entfremdung zwischen Mitarbeitenden und Organisation, die sich in dieser drastischen Schilderung eines Vorstands widerspiegelt, beobachten wir häufig in Veränderungsprozessen. Dort, wo Kommu-

nikation verstärkt werden soll, reißt sie ab, ein wirklicher Dialog ist nicht mehr möglich.

Das Zusammenspiel zwischen Mensch und Organisation ist jedoch nicht nur in Veränderungsprozessen relevant, sondern hat sich in den letzten Jahrzehnten grundsätzlich gewandelt. Stichwort New Work. Viele Beschäftigte haben mittlerweile andere Erwartungen an die Organisation, in der sie arbeiten. Sie wollen etwas Sinnvolles tun, ihr Potenzial entfalten, ihre Identität finden und ausleben (Raptopoulus, 2019). Auch die Anforderungen an viele Organisationen verändern sich. Spezifische menschliche Potenziale wie

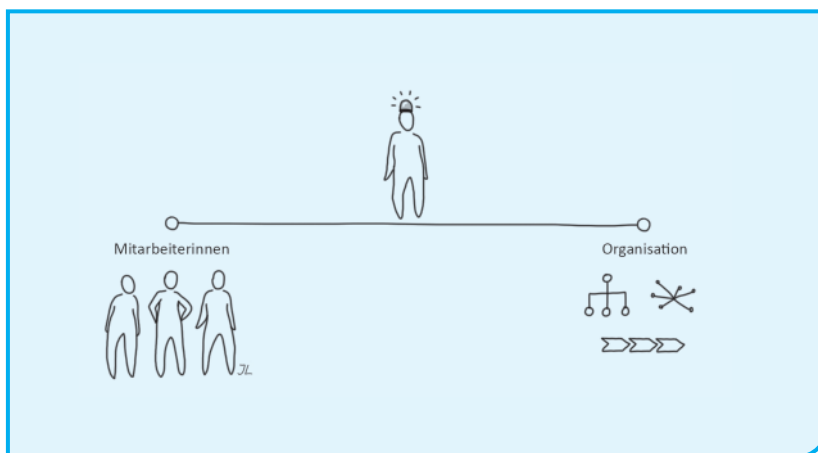


Abbildung: Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Bedarfen der Organisation (Quelle: Neuwaldegg)

Kreativität, Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstorganisation werden immer wichtiger, da komplexe Probleme eine andere Art zu denken und zu kooperieren erfordern. Standen im letzten Jahrhundert noch die Bedarfe der Organisation im Vordergrund, erleben wir heute eine Verschiebung in der Beziehung zwischen Mensch und Organisation. **Die Dominanz der Organisation reduziert sich und der Mensch bekommt mehr Raum zur Entfaltung.**

Bei der Gestaltung der Beziehung zwischen Menschen und Organisationen stehen Führungskräfte besonders im Fokus. Es ist ihre Aufgabe, diese Beziehung zu gestalten.

Nicht immer gelingt aber die Beziehungsgestaltung so, dass Mensch und Organisation jeweils ihr volles Potenzial entfalten können. Mitarbeiterinnen fühlen sich der Organisation dann nicht mehr zugehörig. Können sie das Unternehmen aufgrund von Existenzangst oder aus privaten Gründen nicht verlassen, kann es sein, dass sie sich innerlich distanzieren. In unserer Arbeit hören wir dann Sätze wie: „Ich habe Tag für Tag und Monat für Monat geackert, aber es kommt einfach nichts zurück.“ Das kann, wie Kotter (2013) es beschrieben hat, an mangelnder oder nicht passender Kommunikation liegen.

Ein neues Konzept: die Theorie der Resonanz

Die Theorie der Resonanz von Hartmut Rosa (2018) bietet Lösungsmöglichkeiten für die Beziehungsgestaltung zwischen Mensch

und Organisation. Resonanz ist zunächst als ein Phänomen aus der Physik bekannt und bedeutet Mitschwingen oder Mittönen. Verwendet man den Begriff, um die Qualität der Beziehung zwischen Menschen und Organisationen zu beschreiben, geht es dabei ebenfalls um Schwingungen. Hartmut Rosa definiert Resonanz als die Art und Weise, wie wir mit der Welt in Beziehung sind. Für ihn steht die oben beschriebene Sehnsucht des Menschen nach Entfaltung am Arbeitsplatz für einen Wunsch nach Resonanz. Resonanz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass uns etwas berührt, sodass wir darauf reagieren wollen. Resonanzerfahrungen werden durch folgende Kriterien definiert:

- 1 **„Ich werde von etwas berührt.“** Wenn ich eine Resonanzerfahrung mache, bin ich offen und habe die Bereitschaft, mich von etwas erreichen und berühren zu lassen. Ich lasse mich auf die Situation ein und bin ganz da.
- 2 **„Ich antworte darauf oder ich erfahre eine Antwort.“** Es geht bei Resonanzerfahrungen jedoch nicht nur darum, berührt, bewegt oder ergriffen zu werden. Das Wesen einer Interaktion ist, dass etwas zurückkommt. Und das passiert nur, wenn ich mich als selbstwirksam erfahre, indem ich selbst jemanden zu erreichen, zu bewegen und zu berühren vermag. Erst wenn das Berührtwerden und das Antwortenwollen zusammenkommen, entsteht eine Resonanzbeziehung.

Verhindert wird diese Resonanz durch Zwang: Werde ich zu etwas gezwungen, bin ich nicht selbstwirksam. Auch wenn ich daran gehindert werde, meine Stimme zu entfalten, kann ich keine Resonanz erzeugen. **Im Zustand der Fremdbestimmung und Unterdrückung gleichen wir einer festgehaltenen Saite, die nicht schwingen kann.** Bei einer Resonanzerfahrung findet ein wechselseitiges Berühren und Berührtwerden statt. Beide Seiten müssen offen genug sein, um sich berühren zu lassen, aber auch hinreichend gefestigt, um mit eigener Stimme zu antworten. **Zeitknappheit, Konkurrenzdruck, Angst, Stress oder traumatische Vorerfahrungen erschweren hingegen Resonanzerfahrungen und machen sie oft sogar unmöglich.**

3 **„Die Folge ist immer Transformation.“**

Resonanzbeziehungen verändern die Beteiligten. Wer in Resonanz mit seinem Gegenüber gerät, bleibt dabei nicht der- oder dieselbe. Die Verwandlung muss dabei nicht immer fundamental sein. Oft ist es einfach nur eine andere Stimmung, mit der man aus einem Gespräch herauskommt.

Resonanz bedeutet dabei auf keinen Fall Harmonie, und Dissonanz steht keineswegs im Gegensatz zu ihr. Resonanz (das „Zurück-Tönen“ in wörtlicher Bedeutung) bezeichnet das In-Beziehung-Treten von zwei Entitäten, wobei beide mit eigener Stimme sprechen. Wären wir in vollkommener Harmonie, wäre es unmöglich, die eigene von der anderen Stimme zu unterscheiden. So findet weder eine Berührung noch eine Antwort statt und erst recht keine Transformation: Wenn zwei Menschen sich ständig gegenseitig in immer derselben Ansicht bestätigen, wird sich nie etwas verändern. Aber auch wenn nur Dissonanz herrscht, kann natürlich keine Resonanzerfahrung stattfinden.

Resonanz in der Unternehmenspraxis

Um in Beziehung zu treten und dabei möglicherweise Resonanz zu erfahren, ist nicht immer eine zweite Person notwendig. Wir können auch mit einer Organisation Resonanzerfahrungen machen. Dabei sollten sowohl die Organisation und als auch der Mensch etwas zur gelungenen Beziehungsgestaltung beitragen. Für Führungskräfte bedeutet das, beide so weiterzuentwickeln, dass

Resonanzenerfahrungen in möglichst großem Umfang möglich werden. Wie kann das gelingen?

1 Die angstfreie Organisation

Angst reduziert die Resonanzfähigkeit von Menschen auf ein Minimum, sagt Hartmut Rosa. Ein psychologisch sicheres Arbeitsklima hingegen erhöht die Chance, resonanzfähig zu sein. Daher sehen wir die Arbeit an der psychologischen Sicherheit in Organisationen als besonders relevant. Menschen fühlen sich nur in einem angstfreien Raum sicher, ihre Bedenken oder Fehler zu äußern. Nur dann haben sie keine Angst, sich zu blamieren oder negativen Konsequenzen ausgesetzt zu sein. Sie bleiben in Kontakt mit der Organisation beziehungsweise den Führungskräften und ziehen sich nicht zurück. Die Organisation lernt und entwickelt sich, indem sich die Menschen entwickeln, aus ihren Fehlern lernen und auf dieser Basis funktionale Entscheidungen treffen, die die Organisation weiterbringen.

2 Persönlichkeit und Kommunikation entwickeln

Wie verbessern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Resonanzfähigkeit? Indem sie lernen, wirklich zuzuhören und sich erreichen zu lassen, und indem sie erkennen, wann sie sich in der Fremdbestimmung (die Dinge geschehen mit mir) oder in der Selbstbestimmung (die Dinge geschehen durch mich) befinden. Auch eine wertschätzende und empathische Kommunikation unterstützt Menschen dabei, sich für die Transformation zu öffnen. Dabei ist Feedback eine wichtige Form des „Antwortens“ – so wie es das zweite Kriterium der Resonanz meint. Darüber hinaus ist es hilfreich, sich über den eigenen Purpose klar zu werden, denn je stärker die Verbindung zwischen persönlichem und organisationalem Purpose ist, desto eher findet Resonanz statt.

3 Die resonanz erzeugende Führungskraft

Führungskräfte können Zeiträume schaffen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem, was sie erleben, berührt werden und sich damit auseinandersetzen können. Das erhöht die Selbstwirksamkeit. Wer sich selbstwirksam und sicher fühlt, ist offener für Veränderung, und eine Berührung im Sinne von Resonanz kann stattfinden. Die

Mitarbeitenden können dann die gesendeten Botschaften „hören“, haben Zeit, sie zu verstehen, und können darauf antworten. Dabei ist es wichtig, dass auch die Antwort gehört wird. In Organisationen, die sich in einem Changeprozess befinden, braucht es einen ehrlichen Dialog darüber, wie sich die Veränderung auswirkt, nicht nur zwischen den Menschen in der Organisation, sondern auch bei jedem Einzelnen. Erst wenn diese Dialoge stattfinden, können die Mitarbeiter wieder Selbstwirksamkeit erfahren und wirkliche Transformation in Form von tiefgreifender Veränderung kann stattfinden.

The tricky thing – die Unverfügbarkeit

Resonanzenerfahrungen lassen sich nicht erzwingen und festhalten. Sie lassen sich auch nicht auf Dauer herstellen. Sie sind nach Hartmut Rosa „unverfügbar“ wie Schnee: „Wir können ihn nicht herstellen, nicht erzwingen, nicht einmal sicher vorherplanen, jedenfalls nicht über einen längeren Zeitraum hinweg. Und mehr noch: Wir können des Schnees nicht habhaft werden, ihn uns nicht aneignen: Wenn wir ihn in die Hand nehmen, zerrinnt er uns zwischen den Fingern, wenn wir ihn ins Haus holen, fließt er davon, und wenn wir ihn in die Tiefkühltruhe packen, hört er auf Schnee zu sein“ (Rosa, 2016). Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie Resonanz nicht auf Knopfdruck erzeugen können. Sie können nur Rahmenbedingungen dafür schaffen. Vor allem in Organisationen, in denen Kontrolle und Planung den Alltag bestimmen, sind Führungskräfte gefordert, Räume und Möglichkeiten zu schaffen, in denen die Unverfügbarkeit sein darf, damit Resonanz stattfinden kann.

Dem Vorstand, der den Veränderungsprozess so drastisch schilderte, hat die Resonanztheorie indes die Augen geöffnet. Im ersten Schritt ist er wieder in Kontakt mit sich selbst gekommen, hat sich trotz hektischer Veränderung und hohem Druck die Zeit für Innehalten und Reflexion genommen, um zu verstehen, welche Wirkung die Veränderung für ihn und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade entfaltet. Dann war ein Dialog möglich, der keine „Werbe- und Informationsveranstaltung“ für die Veränderung sein musste. Stattdessen kam der Vorstand mit kleineren Gruppen von Führungskräften ins Gespräch. Die Beteiligten schufen daraufhin Zeiträume

für den informellen Austausch quer durch die Organisation, bei dem nicht das Ziel der Veränderung im Vordergrund stand und wie es erreicht werden kann, sondern die aktuelle Situation, in der sich Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende befanden. Ein Techniker brachte das Ergebnis auf den Punkt: „Noch ist nicht alles besser, aber wir haben das Gefühl, wir können wieder miteinander reden und uns zuhören. Da geht vieles leichter!“

// LITERATURTIPPS

Being in Organizations. Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten. Von Anna Jantscher und Nicole Lauchart-Schmidl. Schäffer Poeschl Verlag. Stuttgart 2021.

Emotions used to be the scourge of the business world. Von L. Raptopoulos und Esther Perel. In: Financial Times. <https://www.ft.com/content/aaa3b29a-ffb0-11e9-be59-e49b-2a136b8d> (Abrufdatum: 07.07.2020)

Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Von Hartmut Rosa. Berlin 2016.

Unverfügbarkeit. Von Hartmut Rosa. Wien/Salzburg 2018.

Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Von John P. Kotter. München 2013.