

Resonanz – Eine vitalisierende Kulturdimension in Organisationen

Wenn die Vitalität und Innovationskraft eines Unternehmens in den Blick genommen wird, spielt neben Produkten, Prozessen und Strukturen noch eine andere Dimension eine bedeutende Rolle. Diese Dimension erscheint auf den ersten Blick einfach und oft auch weniger relevant als die großen Sachthemen, mit denen wir es in Unternehmen zu tun haben. Und doch ist es aus meiner Sicht gerade diese menschliche Dimension, die es in den Blick zu nehmen gilt, wenn wir uns mit der Lebenskraft von Organisationen beschäftigen wollen.

Die Vitalität einer Organisation wird von ihrer analogen Kultur geprägt

Menschen sind sinnliche Wesen. Von der menschlichen Seite her betrachtet sind Unternehmen Gespräche. Sie sind im besten Fall Begegnungen, Beziehungsgeflechte und Ideenverknüpfungen. In dieser sinnlichen Dimension geht es um die Atmosphäre, die Stimmung in einem Unternehmen. Es geht um Gefühle und Erfahrungen, Vertrauen und Engagement. Wir können diese sinnliche Dimension als analoge Kultur einer Organisation bezeichnen und damit einen Unterschied machen zu der digitalen Kultur der Führungsleitsätze und Unternehmensbroschüren.

Resonanz – Stimmigkeit vitalisiert

Eine zentrale Dimension analoger Kultur ist die der Resonanz. Sie beeinflusst den Fokus der Wahrnehmung, die Interpretationen und das daraus folgende Handeln der Menschen in Unternehmen. Ob ein Gefühl von Würde und Selbstwirksamkeit entwickelt werden kann, ob Stimmigkeit entsteht und dadurch Vertrauen wächst, hat meiner Erfahrung nach mit der erlebten Resonanz in einem Unternehmen zu tun. Resonanz beschreibt das Mitschwingen, Mittönen, die Klangverstärkung, die Klangverfeinerung im Kontext von Musik. Der Begriff Resonanz wird im übertragenen Gebrauch im Sinne von Anklang, Verständnis, Interesse, Wirkung genutzt. Beides ist in der analogen Kultur eines Unternehmens von Bedeutung.

Wie ist ein Unternehmen „gestimmt“? Welche Klänge sind hörbar in der „Musik“, die in einem Unternehmen gespielt wird? Was schwingt mit, wenn bestimmte „Töne“ angeschlagen werden? Welche Resonanz, welchen Anklang erleben Menschen mit dem, was sie tun? Welche Klangverstärkungen wären wichtig?

All diesen Fragen werden wir uns stellen, wenn wir unseren Blick auf die Resonanzkultur in einer Organisation richten. Besonders schön finde ich dabei die Beschreibung „Klangverstärkung“ als mögliche Metapher für kräftigende Kulturarbeit. Hier fragen wir uns zum Beispiel, welche „Klangräume“ es im Unternehmen braucht, damit wichtige Themen gehört werden können? Wie soziale Architektur gestaltet werden kann, so dass ein neues Zusammenspiel entsteht und neues Vertrauen und Engagement entwickelt werden kann?

Resonanzräume

Die Kulturdimension Resonanz beschreibt drei Bereiche, die wir als Resonanzräume im Unternehmen bezeichnen können. Sie sind eng verbunden mit dem Wertetrias der Vitalität, das dem Modell der Vitalen Systeme (Liebig & Albrecht 2010) zugrunde liegt. Die Werte Sicherheit, Freiheit und Verantwortung werden hier als Grundwerte oder auch Grundbedürfnisse der Menschen in Organisationen beschrieben. Das Wertetrias beschreibt ein Spannungsfeld: Sicherheit, Freiheit und Verantwortung sind in mancher Hinsicht widersprüchlich und nicht leicht miteinander „in Einklang“ zu bringen. Genau dies Spannungsfeld jedoch ermöglicht einen Klangraum, in dem sich menschliche Potenziale entfalten können. Vitalität braucht Harmonie und Dissonanz, wie ein gutes Musikstück auch.



Nährende Resonanz

Die nährende Resonanz ist mit dem Wert Verantwortung verbunden und bezieht sich darauf, inwieweit sich Menschen im Unternehmen als erwünscht und wichtig wahrnehmen können. Inwieweit das, was Menschen für das Unternehmen tun, gewürdigt wird und sie Anerkennung finden für die Energie, die sie einsetzen.

Die Pole des Kontinuums der nährenden Resonanz reichen von der Abwertung von Mitarbeitern als Stör- und Kostenfaktoren bis hin zur Wahrnehmung der Menschen im Unternehmen als Ressource für den Unternehmenserfolg.

Ist eine hohe Qualität der nährenden Resonanz gegeben, wird im Unternehmen der persönliche Beitrag für die anstehenden Aufgaben als wertvoll betrachtet werden. Wenn ein Unternehmen verantwortlich mit den Menschen umgeht, wenn Menschen sich mit gewürdigt fühlen, dann werden sie eher fähig sein, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Spiegelnde Resonanz

Die spiegelnde Resonanz ist mit dem Wert Freiheit verbunden. Unter spiegelnder Resonanz verstehe ich die Qualität, mit der es im Unternehmen möglich ist, offene und klare Rückmeldungen zu geben und zu erhalten. Die Pole des Kontinuums der spiegelnden Resonanz reichen von Intransparenz und Mobbing bis hin zu einem respektvollen und streitbaren Umgang miteinander.

Bei hoher Qualität der spiegelnden Resonanz werden sich die Menschen im Unternehmen ihrer Wirkung bewusst sein und Freiräume nutzen können. Sie werden streiten können, ihre Fragen in den Raum stellen und Argumente abwägen dürfen. Es entsteht ein freier Austausch von Gedanken und Ideen, denn es gibt eine Grundüberzeugung im Unternehmen, dass man sich auf sein Gegenüber

verlassen kann, dass miteinander und nicht übereinander gesprochen wird. Dieser Resonanzraum ist eng damit verbunden, ob im Unternehmen Neues entsteht.

Steuernde Resonanz

Die steuernde Resonanz ist mit dem Wert Sicherheit verbunden. Unter steuernder Resonanz verstehe ich die Qualität, mit der im Unternehmen das Einhalten von Vereinbarungen eingefordert wird und Verbindlichkeit entstehen kann. In allen Resonanzräumen spielt Führung eine große Rolle, insbesondere hier. Halten sich Führungskräfte an Vereinbarungen, kann man sich aufeinander verlassen, gibt es klare und nachvollziehbare Konsequenzen, wenn Absprachen nicht eingehalten werden? Gibt es einen guten Rahmen von steuernder Resonanz bei Veränderungen in Unternehmen? Steuernde Resonanz spielt eine große Rolle, wenn das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen im Fokus ist.

Resonanzkultur und Vitalität

Die Qualität der erlebten Resonanz in allen drei Resonanzräumen hat Einfluss darauf, in welchem Ausmaß die Menschen im Unternehmen ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des eigenen Wertes, der eigenen Wirkung und des eigenen Beitrags für den Unternehmenserfolg entwickeln können.

Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Resonanzkultur haben in bewegten Zeiten einen Vitalitätsvorsprung.

*Musik entsteht nicht zwischen den Noten,
Musik entsteht zwischen den Menschen.
Stefan Susana, Dirigent*

Dorothe Liebig