

ORGANISATIONEN IN RESONANZ

DAS INTERVIEW FÜHRT ANGELA KISSEL – AKADEMIELEITUNG IFSM – JANUAR 2021

Im Dezember ist das neue Buch von Klaus Kissel und Josef Mikus „Organisationen in Resonanz“ erschienen. Wir hatten Zeit ein kurzes Interview mit einem der Autoren zu dem Buch, der Bedeutung für die Organisationsberatung und den Bezug des Buches zum Thema Gemeinwohlökonomie zu führen.

„Herr Mikus Sie haben 18 Monate zusammen mit Klaus Kissel an dem Buch gearbeitet. Können Sie uns kurz erzählen, wie sie auf die Idee gekommen sind, ein Buch mit diesem Titel zu schreiben? Der Titel ist ja etwas ungewöhnlich, kennen wir ihn doch eher aus dem Kontext der Kunst oder der Musik.“

„Natürlich liegt die Assoziation vor allem zur Musik oder der Kunst nahe, wenn man an Resonanz denkt. Mehr als nur symbolisch, so wie eine Stimmgabel eine andere zur Resonanz anregen kann. Mich hat das Thema Resonanz aber schon immer sehr fasziniert. Als Jugendlicher hat mich die Amateurfunktechnik sehr interessiert. Funk- und Fernsehtechnik wie auch die heutige Computerwelt beruhen auf elektronischen Schwingkreisen, die über Resonanzen funktionieren. Später in der Physik faszinierten mich besonders die Quantenphänomene und ihre Resonanzbahnen. In der Philosophie war es dann die Vorstellung, dass unsere Subjektwerdung letztlich über die wechselseitige Anerkennung, also Resonanzen funktioniert. Da sind wir dann auch schnell bei der Psychologie und therapeutischen Beziehung, ja, bei Beziehungen und der Liebe – und, wenn die Resonanz nicht mehr „pulsiert“, im Auseinander-Gehen, im Konflikt beherrscht uns die „De-Resonanz“ und die Abwehr. Doch wirklich in Resonanz mit dem Thema Resonanz kam ich erst wieder vor ein paar Jahren, als ich das Buch des amerikanischen Physikers Steven H. Strogatz „Synchron“ las, der aufgezeigt hat, wie in allen Phänomenen unserer Umwelt, sei es beim Sinusknoten in unserem Herz oder in den Gehirnströme oder eben auch in der Resonanzen von Pflanzen mit einander alles von Resonanzsystemen durchdrungen ist und nur durch sie lebt. Ich nahm das Thema der Resonanz dann auch systematisch in meine Beratungen und Workshops mit auf. Die Umsetzung in ein Buch dauerte dann aber doch noch viel länger.“

„Sie sprechen in ihrem Buch darüber, dass gerade eine große Umwandlung in der Gesellschaft stattfindet, die die Bereitschaft zu einer starken Neuorientierung in Unternehmen fordert. Vor welchen großen Herausforderungen stehen Unternehmen Ihrer Meinung nach aktuell?“

„Aus meiner Sicht gibt es derzeit große und bedrohliche Herausforderungen. Die für mich größten sind die ökologische und die Klima-Herausforderung. Unternehmen, Konsumenten, wir alle

werden nicht einfach so weiter machen können mit noch mehr quantitativem Wachstum, noch mehr Zerstörung der Umwelt, weiterem Kurzfrist-Denken ohne die letzten Konsequenzen in Betracht zu ziehen. Dazu kommen die umwälzenden Veränderungen durch die digitalen Techniken und ebenso der Wunsch von uns nach wesentlich mehr Selbstbestimmung und Selbstentfaltung auch in den Unternehmen, letztlich vor allem der Bedarf nach mehr Sinn im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Tun. Das wird weiterhin enorme Auswirkungen auf Unternehmen und Organisationen haben. Es wird immer weniger linear geplant werden können, sondern mit den Belegschaften, mit den Kunden und den weiteren Stakeholdern wird gemeinsam neue Sinnggebung gefunden werden müssen, auch wenn das für die Verantwortlichen immer noch mühsam und schwierig sein wird und sich auch der große Erfolg nicht immer sofort einstellen wird.“

„Der Soziologie und Politikwissenschaftler Hartmut Rosa war der Erste, der den Begriff der Resonanz auf das soziale Leben übertragen hat. Sie und Klaus Kissel sind die Ersten, die versucht haben diesen Begriff auf Organisationen zu übertragen. Wann ist Ihrer Meinung nach einer Organisation in Resonanz?“

„Wahrscheinlich sind wir da gar nicht alleine die Ersten. Fritz Reheis hat auch schon veröffentlicht, wie Politik und Gesellschaft und auch Organisationen sich über Resonanzsysteme nachhaltiger aufstellen können. Allerdings ist die Frage, wann eine Organisation in Resonanz ist, schon eine wirklich herausfordernde Frage, denn es gibt aus meiner Sicht mindestens zwei Zustände von Resonanz in Organisationen:

1. Hier sehe ich einen Zustand der Resonanz in Unternehmen, wenn eine Organisation „gut funktionieren“, d.h. die Beteiligten sich laufend immer wieder neu synchronisieren, sozusagen in starker und doch auch ein bisschen statischer Resonanz miteinander agieren, also im Idealfall im „Flow“ und hoch produktiv sind. Auch wenn sie immer wieder Störungen durch die gegenseitige Resonanz besichtigen können.
2. Es gibt aber eben auch einen anderen Zustand, den Zustand, dass eine Organisation so wie bisher nicht mehr

weiter „funktionieren“ kann, weil z. B. durch die oben genannten Herausforderungen die bisherigen Reaktionsmuster nicht mehr „passen“, obsolet werden, oder weil Märkte erschöpft sind und die „alten“ Ideen nicht mehr tragen. Dann braucht es eine andere Form der Resonanz: die Resonanz auf die Veränderungen, das Aufgreifen von neuen Impulsen von außen oder auch von innen aus der Organisation selbst heraus. Es muss eine dynamische Resonanz erfolgen, eine Resonanz der Veränderung, der neuen Schwingungen, geboren wie in der Musik oft eben gerade auch aus der Disharmonie, aus der neue Harmonien entstehen können – und auch müssen, wenn diese Organisation nicht untergehen will.“

„Die Probleme der heutigen Wirtschaft werden oftmals mit den Begriffen Wettbewerbsdruck, Schnelligkeit, Kostendruck und Größenwachstum beschrieben. Kreativität und Freiraum zur Ideenfindung haben dort oft keinen Platz. Um wettbewerbsfähig zu bleiben ist dies aber überlebenswichtig. Lösungsversuche die Systematisierung und Kreativität in Deckung zu bringen gab es ja schon zu genüge. Sie sprechen in ihrem Buch darüber, dass es eine innere, gelebte Überzeugung und Haltung des gegenseitigen Vertrauens braucht und ebenso die Möglichkeit, differenzierte Fähigkeiten von allen Beteiligten einbringen zu können. Leicht gesagt! Wie können Organisationen eine solche Haltung des Vertrauens entwickeln und leben?“

„Gelebte Überzeugungen, gemeinsam entwickelte Orientierungen und gemeinsame Sinnausrichtung schaffen die Basis für das notwendige Vertrauen zueinander.“

Vertrauen braucht das Zutrauen, das dem Anderen nicht nur „trauen“, sondern „es“ ihm zutrauen.

„Einer der Gewährsleute für diese Art von zutrauender Resonanz in Organisationen ist Frédéric Laloux, der in seinem Buch: Reinventing Organizations eine Vielzahl von Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen untersucht hat, die

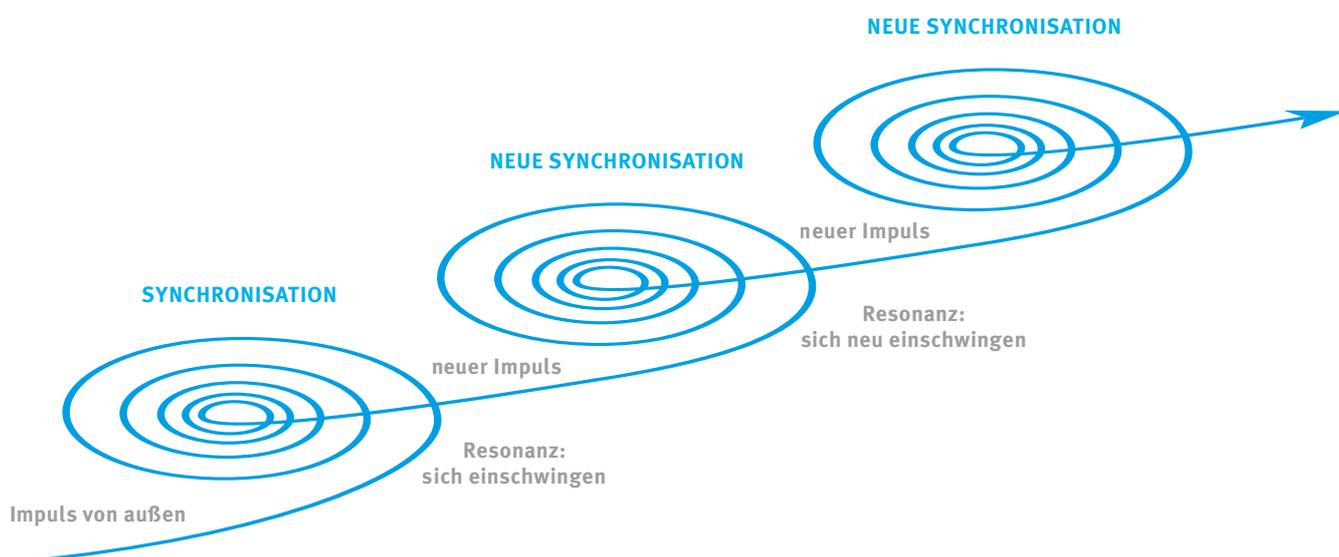
ihren Erfolg auf die innere resonante Selbstorganisation aller Mitarbeitenden gründen. Im Vorwort unseres Buches kommt daher auch eines der im Buch genannten Unternehmen zu Wort: die Heiligenfeld Kliniken aus Bad Kissingen, deren Erfolg aus eben diesen Prinzipien der gemeinsamen Kreativität, des immer wieder neu gelebten Vertrauens auf allen Ebenen und in einer flachen Hierarchie herrührt. Wir haben im Buch Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, die dazu den Weg ebnen helfen und Unternehmen auf diesem Weg weiter mitbegleiten können.“

„Sie haben ein Modell entwickelt, die so genannte Resonanzspirale. Können Sie uns diese kurz erläutern?“

„Die Spirale ist das Bild, das die vorhin genannten Momente einer notwendigen produktiven und effizienten Synchronisation und auch der immer wieder notwendigen Veränderung zusammenbringt.“

Der mehr oder weniger enge Kreis in der Spirale ist das Symbol des produktiven Zusammenschlusses, die sich aus diesem Kreis weiter öffnende und dynamisch herauswachsende Bewegung ist das Symbol für eine Öffnung ins Neue hin, zur Weiterentwicklung in und auf einer neuen Ebene. Von Kurt Lewin ist vielen von uns das Modell von Stufen bekannt, die immer wieder vorkommen: Stabilisation und Veränderung, bei Frederic Glasl und vielen anderen gibt es ein Modell von aufeinander folgenden Ebenen. Unser Spiralenmodell ist viel offener, dynamischer und umschließt beides: Phasen des resilienten Eingeschwungen-Seins und Phasen der Öffnung und Weiterentwicklung. Beide sind wie in der unternehmerischen Erfahrungswelt meistens noch ineinander verschlungen, es gibt fast immer noch das alte, gut eingeschwungene und zugleich schon das Neue, wie eben in der Natur des Lebendigen auch.

Ein Beispiel aus der Natur zeigt, wie Evolution funktioniert. Der Schmetterling entsteht aus der Raupe in einem Prozess, bei dem das bisher noch Funktionierende eine zeitlang noch und notwendigerweise erhalten bleibt, bis dann das Neue die „Führung“ übernimmt. Oftmals braucht es ein eher eruptives Herausdrehen, auch wenn Katastrophen, wie gerade auch die aktuelle Pandemie hereinbrechen und die Ungewissheit uns beherrscht. Organisationsentwicklung gestaltet sich dann in einem Prozess gemeinsa-





Buchtip:

»Organisationen in Resonanz«
Ein Handbuch für interne und
externe Unternehmensberater
Verlag Windmühle

men neue Findens. Hier eignet sich anstatt Planung ein schnelles Vorantasten oder auch iteratives Vorgehen. Es ist dann aber ein gemeinsames „Tasten“ und kein einfaches Hauruck.

„Unternehmen haben ja nicht nur die wirtschaftliche Funktion der Maximierung des Shareholder-Value, sondern darüber hinaus auch einen gesellschaftlichen und ethischen Purpose. Sie selbst beschäftigen sich sehr viel mit Gemeinwohl Ökonomie. Wo in ihrer Arbeit mit der Resonanzspirale findet dies seinen Platz?“

„Die Gemeinwohlökonomie leitet ihren Anspruch aus den Grundwerten unserer Verfassung ab: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen und Transparenz und Mitwirkung aller. Ich bin überzeugt, dass Wirtschaften in Zukunft immer weniger ein maschinenhaftes Funktionieren nach reinen Effizienzgrundsätzen sein kann, sondern ihren Wert und ihren Sinn in mehr als nur engem materiellen Nutzen haben muss. Einer der großen Kapitalismuskritiker des 19. Jahrhunderts hat von einem Reich der Notwendigkeit und einem Reich der Freiheit gesprochen. Das klingt als könnten wir das säuberlich mitten durch uns hindurch separieren und trennen. Natürlich wird die Notwendigkeit von wirtschaftlicher Produktion immer bleiben, aber wie produziert wird, ist eine ganz andere und für die Zukunft sehr offene Frage. Produktion, die auf Freiheit und Solidarität setzt und Koopera-

tion und Orientierung am Gemeinwohl als Ideal hat -ohne das an der Stelle weiter aus zu buchstabieren- macht unser aller Leben in ganz anderer Weise lebenswert als in Bürokratien oder „eherne Gehäuse“ eingesperrt zu sein, wie Max Weber es genannt hatte. Wenn wir unsere Resonanzspirale nicht nur auf den einzelnen Betrieb anlegen, sondern auf unser gesamtes Wirtschaftssystem, muss die Wirtschaft sich aus der engen und immer enger werdenden Kosten- und Profitschleife herausdrehen und selbst viel unmittelbarer für das Gemeinwohl einstehen. Das ist mehr als nur ordentlich seine Steuern zu zahlen, sondern fängt bei der regenerativer Ressourcennutzung an und hört bei einer Kreislaufwirtschaft nicht auf. Für mich bedeutet daher Organisationsberatung mehr als immer noch besseres Funktionieren, sondern geht über den Weg zu einer neuen und umfassenderen Öffnung der nächsten Spiralschleife in Richtung der Realisierung von inneren „Gemeinwohl“ in der Organisation und ihre Einbettung in die Perspektive eines gesamtgesellschaftlichen Gemeinwohls.“

„Häufig folgen nach der Proklamation von Werten und der Entwicklung des Leitbild nur wenige der angestrebten Handlungen. Was ist Ihrer Meinung nach die häufigste Ursache dafür?“

„In dem Begriff des Proklamierens klingt ja schon durch, woran es so oft krankt. Oft werden Werte und neue Sinngehalte ernsthaft diskutiert. Aber eine tiefere Verinnerlichung ist damit

natürlich noch nicht erreicht. Es braucht in Organisationen Menschen, die den langen Atem haben, die innerlich überzeugt sind und die bereit sind, dafür zu kämpfen. Das klingt natürlich sehr idealistisch, aber wenn ich mir die großen Erzählungen unserer Kulturtraditionen vor Augen halte, gab es immer wieder solche Menschen, die den langen Atem hatten. Wir haben im Buch auf die biblische Exodus Geschichte rekurriert, auf die Resonanzsysteme, die einen katholischen Orden wie die Zisterzienser hatten so lange erfolgreich werden lassen, aber auch an überzeugte Botschafter und Initiatoren in heutige Unternehmen, wie sie Laloux beschrieben hat. Aber das reicht nicht, sondern es braucht mehr: ein Umfeld, das diese Neuausrichtungen nicht nur toleriert und akzeptiert, sondern bestärkt und verstärkt. Auch hier ist ein umfassendes Resonanzsystem von Gesellschaft, Politik und Ökonomie nötig, Systeme, die sich gegenseitig bestärken und impulsieren. Die Chaostheorie hat mit ihrem Modell des seltsamen Attraktors einen Hinweis gegeben, der uns die Angst nehmen und uns aus der Krise heraus auf die neuen Möglichkeiten zu steuern lässt – oder noch anschaulicher die Forelle, die die Turbulenzen im Fluss ausnutzt und der es gelingt gegen alle Gegen- und Beharrungskräfte elegant mit wenig Energieeinsatz flussaufwärts zu schwimmen, wie wir es auch im Buch dargelegt haben. Ja, handeln wir im Vertrauen auf unsere gegenseitigen Resonanzkräfte und brauchen wir sie weiter auf, denn Resonanzen können sich eben auch gut verstärken und aufschwingen.“

„Ihrer Meinung nach könnte dies unter anderem daran liegen, dass Begriffe der angestrebten Unternehmenswerte nicht genau präzisiert wurden und der Wirkungskontext nicht ausreichend einbezogen wurde. Wie sollte Wertearbeit Ihrer Meinung nach erfolgen, um auch daran gemessen werden zu können.“

„In der philosophischen Hermeneutik gibt es die Vorstellung der Sinnspirale, die sich immer weiter in eine Sache hineinschraubt um den tiefsten Sinn zu finden. Es geht um mehr als nur Präzision der Werte und möglicher Wirkungskontexte, sondern um ein tiefes gemeinsames Durchdringen. Im japanischen Projektmanagement spricht man von einem Mentalisierungsprozess, der durchlaufen werden muss, bevor man an die konkrete Planung und das Umsetzen der Vorhaben geht. Einen solchen Mentalisierungsprozess brauchen wir vor jeder schnellen Umsetzung – sogar in der Krise und vielleicht da besonders. Ich weiß, die meisten Manager und auch ihre Mitarbeiter sind gerade in der Krise von der Notwendigkeit des schnellen und sofortigen Handelns überzeugt – das mag manchmal gut gehen und aber mental verändert hat sich dennoch nichts, die nächste Krise steht vor der Tür. Meiner Meinung nach brauchen wir insgesamt einen solchen gesellschaftlichen Mentalisierungsprozess, dafür stehen u. a. für mich eben auch nicht nur die Werte, sondern auch die Verfahren der Gemeinwohlökonomie. Ein Beispiel sind neue Verfahren der Entscheidungsfindung wie die Konsent-Methode oder das systemische Konsensieren, wo der die Einwände oder der Widerstand der Beteiligten im Mittelpunkt steht, bearbeitet wird und so Entscheidungen nicht nur von einer völlig anderen Basis getragen werden als die so häufigen Mehrheitsentscheidungen, sondern vor allem viel kreativer und in ihrem Wirkungskontext viel durchdrungener sind – Verfahren, die auch in der politischen Willensbildung immer mehr ankommen sollten.“

„Es geht also um wirksame Balancierung aller Wertekategorien unter Einbeziehung der unterschiedlichen Funktionen der Werte, um eine ausreichende Prozessstabilität und Kontinuität zu erreichen. Bei welchem Ihrer Change-Projekte konnten Sie diese Balancierung ausreichend umsetzen?“

„In einer meiner ersten beruflichen Stationen war ich mit dem Aufbau einer Kreisvolkshochschule in Bayern betraut. Hier wurde mir das erste Mal richtig bewusst, wie sehr eine solche Bildungsarbeit auf der Basis gemeinsam erzeugter von allen damaligen Berührungsgruppen getragener Bildungswerte beruht. Später als Projektleiter eines großen und krisengeschüttelten IT-Projekts in einembekanntem Softwarehaus erlernte ich den gerade beschriebenen Mentalisierungsprozess als zentrales Momentum der Fokussierung, der Befreiung der Mitarbeiter von Versagensängsten und ihr Gewinnen eines neuen Selbstvertrauens und damit der nötigen Energie und Kreativität...Ach, und als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats von IFSM sehe ich den permanenten Change-Prozess und die Entwicklung der Resonanzspirale aller beteiligten Mitarbeiter, Berater und Trainer... immer wieder aufs Neue und darf diesen Prozess weiter begleiten. Die Berater von IFSM setzen die Balancierung der Werte in einer Beratung von Unternehmen in den Mittelpunkt – davon richtet sich alles aus. Dieses Konzept wirkt nachhaltig und fördert Resonanz.“

„Vielen Dank für die Zeit die sie sich genommen haben Herr Mikus, jetzt habe ich noch eine persönliche Frage an Sie. Was ist Ihre größte Motivation in der Arbeit der Gemeinwohl Ökonomie?“

„In einem Satz gesagt: engagiert mit zu wirken, dass unser derzeitiges Wirtschaftssystem sich immer mehr in die genannte Richtung bewegt, sich expliziter am Gemeinwohl aller ausrichtet – und das auf allen Ebenen und mit allen Akteuren in Unternehmen, Kommunen, in der Wissenschaft. Und dies passiert dann in Resonanz mit uns allen.“

DIE AUTOREN



Josef Mikus // Senior-Coach bei ifsm und Mitglied des wissenschaftlichen Beirates von ifsm

Ausbilder in Organisationsentwicklung und Mediation am Institut



Angela Kissel // Leiterin der ifsm Akademie, Trainerin/Coach

Systemische Therapeutin