

Maja Härrri / Stephan Orths

Das Resonanz-Konzept

Wirksam führen in Komplexität

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Das Resonanz-Konzept

Maja Härri, Stephan Orths

Das Resonanz-Konzept

> 3 Zeilen-Abstand

Wirksam führen in Komplexität

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-09821-9 Bestell-Nr. 10226-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09823-3 Bestell-Nr. 10226-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09824-0 Bestell-Nr. 10226-0150

Maja Härrig, Stephan Orth

Das Resonanz-Konzept

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Redaktion: Gabriele Vogt

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	7
1 Grundlagen	17
1.1 Eine Frage der Haltung und die drei Kerngedanken	17
1.2 Die sieben Elemente des Resonanz-Konzepts	27
1.3 Kerngedanken des systemischen Denkens	36
1.4 Die Indikatoren des Resonanz-Konzepts	45
2 Sieben Beispiele aus der Praxis	53
2.1 Die Beispiele im Überblick	53
2.2 Vom Arbeiten mit Architekturen, Designs und Werkzeugen	54
3 Die RK-Toolbox für Führungskräfte	107
3.1 Die Werkzeuge der RK-Toolbox für Führungskräfte	107
3.2 Von der Analyse über die Hypothese zur Intervention	108
3.3 Wie Sie mit der RK-Toolbox arbeiten	117
4 Eine Rundschau über die aktuelle Führungsdiskussion und ein Blick in die Zukunft	193
4.1 Bleibt Macht eine auf – wenige – Führungskräfte verteilte Ressource?	193
4.2 Unser subjektives Fazit	217
Über die Autoren und Literaturtipps	221
Über die Autoren	221
Literaturtipps	223
Stichwortverzeichnis	227

Vorwort und Danksagung

Erste Resonanz-Erfahrungen

Dieses Buch ist für Menschen geschrieben, die in Entwicklung einen Sinn sehen. Menschen, die sich in Begegnungen entdecken und entfalten.

So ist es uns auch selbst im Vorfeld dieses Buches gegangen. Wir, Maja Härrí und Stephan Orths, sind uns vor etlichen Jahren in einem Beratungsauftrag begegnet. Zufällig könnte man sagen. Aber gibt es in diesem Feld überhaupt Zufälle? Sprechen wir doch lieber von Möglichkeitsräumen. Wir entdeckten schnell, dass wir uns gut ergänzen und auch in der Wirkung als Berater-Duo beim Kunden sehr gut zusammen ankamen. Eine ganze Weile konnten wir diesen ersten gemeinsamen Kunden begleiten, in dieser Zeit begannen unsere Ideen zu diesem Buch zu reifen. Wir entwickelten über den beruflichen Kontakt hinaus Vertrauen zu- und miteinander. In das »Gegenüber« und seine Fähigkeiten und Erfahrungen, genauso aber auch in uns selbst im Zusammenspiel der Kräfte.

Immer wieder in den Vorbereitungen unserer Einsätze waren wir erstaunt, wie anregend sich die Zusammenarbeit entwickelte. Und, bei aller Kreativität, wie fokussiert dann Entscheidungen für die eine oder die andere Intervention fiel. Genauso entschlossen setzten wir uns nach dem gemeinsamen Einsatz zur Reflexion zusammen und besprachen die beobachteten Wirkungen unseres Vorgehens bei den begleiteten Kunden. Immer wieder aufs Neue leiteten wir als systemische Beratende daraus Konsequenzen und Impulse für die nächsten Schritte ab.

Stets hatten wir den Eindruck von Resonanz. Untereinander – wir schienen tatsächlich über uns selbst hinauszuwachsen. Und auch im Zusammenwirken mit den in der Zwischenzeit begleiteten Kunden beobachteten wir – nicht immer, aber immer öfter – auf vielfältige Arten Resonanz.

Schließlich wagten wir uns an dieses Buch.

Hier hatten wir das Glück in Manfred Schwarz einen kompetenten, zuverlässigen und erfahrenen Kollegen und Autor einbeziehen zu können. Er ist derjenige, dem wir die Struktur des Buches und die moderne und schön fließende Sprache verdanken. Auch eine Form von Resonanz, wie wir finden. In diesem Projekt erkennen wir rückblickend ebenfalls die Stimmigkeit unseres Resonanz-Konzepts wieder.

Die Basis bildete wiederum ein gegenseitiges Vertrauen in die Personen und auch in das Gelingen des gesamten Projektes. Ein Vertrauen, das in mehreren Workshops und dann auch in zahlreichen Videokonferenzen sich ausbildete und heute ein solides Fundament bildet. Wir erlebten in diesen schöpferischen Dialogen eine große inspirierende Kraft, für die wir alle drei zutiefst dankbar sind.

Im stetigen Kreislauf des Anregens – Entscheidens – Verantwortens (welche Gedanken, welche Formulierungen, welche Beispiele, welche Tools) legen wir Ihnen nun dieses Buch vor. Und freuen uns sehr darauf, die Wirkung, die es bei Ihnen hinterlässt, in Form von Rückmeldungen zu erfahren.

Wir selbst sind sehr überzeugt, hier einen zeitgemäßen, selbstbewussten Weg durch den Dschungel der wachsenden Komplexität gefunden zu haben.

Möge es auch Ihnen Entwicklungs-Impulse geben und Sie dabei unterstützen, Ihren Kompass im kraftvollen Zusammenspiel Ihres Verantwortungsbereiches mit den jeweilig relevanten Umwelten in Richtung Resonanz auszurichten.

Maja Härri und Stephan Orths

Usingen-Kransberg und Freiburg im Breisgau, März 2017

Für wen dieses Buch geschrieben ist

Unsere Zielgruppe

Wer heute Führungsverantwortung trägt, steht mehr und mehr vor der Herausforderung, in der zunehmenden Komplexität unserer heutigen Welt handlungsfähig zu bleiben. Und nicht nur das, sondern sich zudem einen eigenen, dynamikrobusten Pfad in die Zukunft zu bahnen.

Deshalb haben wir unser Resonanz-Konzept und dieses Buch entwickelt – für Führungskräfte und für alle, die sich damit beschäftigen, eine Organisation, eine Abteilung oder ein Team erfolgreich zu machen und erfolgreich halten zu können.

Das Buch soll Möglichkeitsräume zeigen und eröffnen, um besser mit Komplexität umzugehen. Denn für uns gilt, um mit Heinz von Foerster zu sprechen: Handle stets so, dass sich die Anzahl deiner Möglichkeiten erweitert.

Wir möchten Sie mit diesem Buch einladen, menschliche Wechselwirkungen zu beobachten, zu gestalten und anzuregen. Ausgangspunkt und Basis ist immer die uns allen eigene Sehnsucht nach Vertrauen – um miteinander in Kontakt und dann in Dialog zu treten. Vertrauen ist der Auftakt in einen sich selbstverstärkenden Handlungskreislauf auf dem Pfad einer fortschreitenden Entwicklung. Potenziale gilt es anzuregen, Merkmale dieses Vorwärtstrebens gilt es anzupeilen. Den Weg dazu beschreibt Ihnen unser Resonanz-Konzept. Es begleitet Sie in Richtung orientierungstiftender Identität und systemischer Resonanz.

Es soll Sie dabei unterstützen, die Modelle der aktuellen Leadership-Diskussion einzuordnen, das Potenzial Ihres Zuständigkeitsbereiches anzuregen und zu entfalten und Entscheidungen herbeizuführen, um schließlich gemeinsam mithilfe einer starken und attraktiven Identität Koevolutionspartner zur gegenseitigen Resonanz zu stimulieren. Das gilt für Führungskräfte mit und ohne disziplinarische Führungsverantwortung, für Projektleiter genauso wie für CEOs.

Dieses Buch wendet sich somit an alle, die

- **Ideen** und **Anregungen** suchen, um der wachsenden Komplexität gerecht zu werden,
- ein Konzept brauchen, das **Orientierung** gibt,
- von einem Buch konkrete **Werkzeuge** erwarten, mit denen sie sich neue Möglichkeiten erschließen können – als **Leitfaden**.

Dieses Buch hilft Ihnen Antworten zu finden auf Fragen wie:

- Wie mache ich mein Team, meine Organisation fit für die Zukunft?
- Wie bleibe ich mit meiner Organisation vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Komplexität handlungsfähig?
- Wie gelingt es uns, ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen? (Über Aufgaben, Ziele, Vorgehen etc.)
- Wie gehe ich mit der Flut von Informationen um?
- Wie erhalte ich mein Vertrauen aufrecht, ohne ständig Kontrolle auszuüben?
- Wie mache ich aus einem losen Haufen ein starkes Team?
- Wie gelingt es mir, Vertrauen zu gewähren?
- Wie kann sich mein Unternehmen schneller an neue Rahmenbedingungen anpassen?
- Wie heben wir weitere Potenziale zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Innovation?
- Wie bekomme ich meine Mitarbeiter mehr in Verantwortung?
- Wie können wir eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden erlangen?
- Wie gelingt uns eine synergetische Balance zwischen Kundenanforderungen und Kosten?
- Was ist unser Beitrag zum Gesamterfolg?
- Welche Rolle spielen wir als Team in unserem Unternehmen?
- Wie ist ein respektvoller Umgang im schöpferischen Dialog möglich?
- Alle reden von Netzwerk, wie viel Macht bin ich bereit abzugeben?
- Wenn ich mein Team anschau, wie eng oder weit sollte der vorgegebene Rahmen sein?
- Wie komme ich von einem egoistisch geprägten Disput zu einem wirklichen Dialog?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Sichtweisen um?
- Wie gelingt uns eine dynamische Balance zwischen Stabilität und Instabilität?

Das sind nur einige Fragen, vor denen Sie als Führungsverantwortlicher stehen.

In diesem Buch lernen Sie ein Konzept kennen, das Ihnen dabei hilft, all diese Fragen zu fokussieren und sie – für Ihre Organisation, für Ihre Situation – zu beantworten. Und dazu lernen Sie anhand von Beispielen aus der Praxis, wie das Konzept »funktioniert und arbeitet«. Damit sind Sie gerüstet, den integrierten Werkzeugkasten selbst zu nutzen.

Das hier vorgestellte Resonanz-Konzept können Sie in jeder Organisation anwenden – unabhängig von Größe, Geschichte, Branche oder Standort.

Ein Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde ausschließlich die maskuline Form gewählt. Genauso gemeint sind jedoch immer auch die femininen Pendanten. Wann immer möglich verwenden wir geschlechtsneutrale Begriffe wie Mitarbeitende.

Wie Sie dieses Buch lesen und nutzen können

Die Buchstruktur im Überblick

Sie gehen auf einen Menschen zu, treten ihm gegenüber. Sie lächeln ihn an – und er lächelt zurück. Oder: Sie sitzen im Konzertsaal, Sie werden von der Musik berührt und mit Ihnen alle anderen Besucher auch. Ein kollektives Gefühl, als ob alle gleichsam mit der Musik schwingen – durch sie und mit ihr verbunden sind. Oder vielleicht haben Sie schon einmal in einem Meeting wahren Austausch erlebt? Alle haben dasselbe Verständnis von der Aufgabe, jeder bringt seine Ideen und Erfahrungen dazu ein, alle mit einem Ziel: das Beste für das Team und den Auftraggeber zu erreichen. Und auf einmal ist alles in einem wahren Flow: Was vorher nur kaum erreichbar schien, liegt auf einmal vor Ihnen ...

Das sind – knapp gefasst – drei Resonanzphänomene, wie wir sie suchen und ermöglichen möchten – ob zwischen zwei einzelnen Individuen und innerhalb einer größeren Gruppe von Individuen. In diesem Buch lernen Sie ein Konzept kennen, mit dem Sie solche Resonanzen erzeugen können.

Resonanz ist im Ursprung eine physikalische Erscheinung. Man versteht dort darunter die summative Überlagerung von Schwingungen. Ein Verstärkungseffekt, der enorme Energie entfaltet. Zumindest in der Technik ist Resonanz manchmal auch unerwünscht und muss verhindert werden. Etwa wenn es um sogenannte Resonanzkatastrophen wie das Aufschaukeln von Brücken oder hohen Gebäuden geht, was im Extremfall zu Schäden oder gar Zerstörungen führen kann.

Davon ist in diesem Buch nicht die Rede. Hier geht es um die positive Kraft von Resonanz, wie wir sie

- aus der Musik kennen und
- aus der Systemtheorie.

Um Resonanz, die wir nutzen können – und wollen.

So wird eine erwünschte Resonanz zum Beispiel bei Musikinstrumenten wie etwa Gitarren, Geigen, Cellos oder Kontrabässen genutzt, um ihnen die

typischen Klangfarben und Obertonspektren zu entlocken. Sie sind so gebaut, dass bei möglichst vielen durch die Anregung der Saiten hervorgehobenen Frequenzen ein Mitschwingen erfolgt. Der Resonanzkörper bestimmt ganz entscheidend den Klang des betreffenden Instruments.

In der Systemtheorie wurde Resonanz von Niklas Luhmann definiert als »Übertragungsmöglichkeit (für Prozesse) zwischen miteinander verbundenen Systemen bzw. von direkt benachbarten Systembestandteilen innerhalb eines Systems aufgrund der Gleichartigkeit beider.«¹

Resonanz ist als Begriff in manchen Kreisen (insbesondere unter Beratern) schon sehr gebräuchlich. Die Interpretation und der Gebrauch streuen allerdings sehr. Wir meinen damit nicht nur eine »verstehende Reaktion und gelingende Kommunikation«, sondern das Extra obendrauf: das Überraschende, die Emergenz, das Ganze, das mehr ist als die Summe der Einzelteile. Nicht zuletzt deshalb lassen wir in der Abbildung unseres Resonanz-Konzepts auch Musiker »auftreten«.

Was darunter – und unter unserem Resonanz-Konzept – zu verstehen ist und wie wir uns als systemische Berater verstehen, lesen Sie im ersten Kapitel. Hier finden Sie eine Kurzübersicht des Resonanz-Konzepts. In den beiden folgenden Kapiteln wird diese mit Leben und anschaulichen Hinweisen aus der Praxis gefüllt: in Form konkreter Einsatzbeispiele und als Leitfaden mitsamt vieler Praxis-Werkzeuge, mit denen Sie selbst mit dem Resonanz-Konzept arbeiten können.

Die vier Kapitel des Buches in der Kurzübersicht:

1. Grundlagen: wie das Resonanz-Konzept funktioniert und was dahintersteckt
(ein erster Blick auf das Resonanz-Konzept, inklusive Exkurs zum systemischen Denken und unseren Indikatoren für Standortbestimmung, Analyse und Diagnose)

¹ Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main 1984, neue Auflage 2001.

2. Sieben Beispiele aus der Praxis: wie wir mit dem Resonanz-Konzept arbeiten
(inklusive Hypothesenbildung und Maßnahmenarchitektur mit Hauptwirkrichtungen und Interventionen)
3. Die RK-Toolbox für Führungskräfte: wie Sie als Führungskraft mit dem Resonanz-Konzept arbeiten können
(inklusive Leitfaden und 20 erprobten Werkzeugen, die einfach für Sie als Führungskraft umsetzbar sind)
4. Ausblick – eine Rundschau über die aktuelle Führungsdiskussion und ein Blick in die Zukunft: wie das Resonanz-Konzept mit anderen Modellen und Konzepten zusammenhängt

Abgerundet wird das Buch durch Informationen über uns Autoren sowie eine Literaturliste.

So ist das Buch zugleich

- ein kurzes **Lehrbuch** über systemisches Denken und das daraus abgeleitete Resonanz-Konzept,
- eine **Orientierungshilfe**, um zu erkennen, wo was in Ihrer Organisation gut klappt und wo es noch hakt und
- ein **Leitfaden** und **Arbeitsbuch**, mit dem Sie selbst die Kraft und die Ideen des Resonanz-Konzepts für Ihre Arbeit nutzen können.

Hinweis: Die Inhalte bauen aufeinander auf – das Buch von vorne nach hinten zu lesen lohnt sich also! Auf der anderen Seite ist es aber bewusst in drei Kapitel (Grundlagen, Anwendungsbeispiele, RK-Toolbox) aufgeteilt: So haben Sie schnell genau die Aspekte im Griff, die Sie im Moment interessieren.



Apps zum Lesen von QR-Codes

Wir haben einige Verweise auf Webseiten für Sie integriert (zu erkennen an der Kursivsetzung der zugehörigen Begriffe). Sie erreichen sie jeweils über den QR-Code. Ein QR-Code (QR steht für »quick response« = schnelle Antwort) ist zweidimensional und besteht aus einem Quadrat aus schwarzen und weißen Punkten, die die codierten Daten der URL darstellen. Für Computer und Smartphones mit Kamera gibt es Apps, die mit einer Kamera aufgenommene QR-Codes decodieren können. Bewährt haben sich zum Beispiel

- [i-nigma](http://www.i-nigma.com/downloadi-nigmareader.html) (<http://www.i-nigma.com/downloadi-nigmareader.html>)
- und Barcode Scanner für Android
- QuickMark Barcode Reader für iOS.

Sie finden sie in den jeweiligen App-Stores. Nachdem Sie eine solche App installiert haben, starten Sie sie und halten Sie die Kamera Ihres Smartphones oder Tablets einfach über den QR-Code. Die App zeigt Ihnen, wie es dann weitergeht. Das abgebildete Beispiel führt Sie übrigens zu unserer Website www.resonanz-konzept.de.



Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre

PS: Wir freuen uns auf Ihr Feedback zum Resonanz-Konzept! Sie erreichen uns per Mail unter kontakt@maja-haerri.de und stephan.orths@synetz-changeprozesse.de.

1 Grundlagen

Wie das Resonanz-Konzept funktioniert und was dahintersteckt

1.1 Eine Frage der Haltung und die drei Kerngedanken

Mechanistisch linear vs. selbstreferenzierend

Grundlegendes verändert sich heute – teilweise dramatisch, teilweise rasant. Ein Charakteristikum unserer Zeit ist dabei die zunehmende Komplexität. Um diese für Führungskräfte handhabbar zu machen, haben wir das Resonanz-Konzept entwickelt. Es unterstützt zugleich die Entwicklung von Individuen und von Gemeinschaft, denn hier deuten sich große Umwälzungen an. Dabei sind zum Beispiel diese Trends erkennbar:

- So wandelt sich der jahrzehntelang vertraute Arbeitgebermarkt aufgrund des demografischen Wandels in einen Arbeitnehmermarkt. Junge Mitarbeiter, zum Beispiel die Generation Y, werden wertvoller und wollen, sofern sie eine Führungskarriere anstreben, viel schneller in die Führungsverantwortung – oder auch wieder heraus.
- Dazu sinkt die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.
- New Work steht für den Schritt von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Auch die von den Autoren Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee prognostizierte »digitale Maschinisierung« von geistiger Arbeit und Dienstleistungen wird die Arbeit und damit auch die Führung verändern.
- Wir arbeiten zunehmend globaler, mobiler und vernetzter.
- Die seit Jahren wahrnehmbare »Feminisierung der Intelligenz« könnte auch eine »Feminisierung der Führung« bedeuten. Warum sollte es nicht so sein, dass intelligente Arbeitgeberinnen intelligente Frauen einstellen und intelligentere Arbeitszeitmodelle normalisieren werden?
- Dazu kommen das Neue Lernen (nicht zuletzt durch die Neuen Medien), die Urbanisierung (denn Städte werden mehr und mehr zum Mittelpunkt unseres Lebens und Arbeitens) sowie die Trends Ökologie, Individualisierung, Gesundheit und Silver Society (die neuen Senioren begeben sich nicht in den Ruhestand, sondern nehmen weiter aktiv am Leben in der Gesellschaft teil).

1.1.1 Drei Ausgangspunkte: Menschenbild, Vertrauen und die Entwicklung als Lebensaufgabe

All dies sind große Herausforderungen, all dies bietet große Chancen. Aufbauend auf unserer langjährigen Erfahrung als Berater und Coachs waren es drei Aspekte, die für unsere Arbeit an der Entwicklung des Resonanz-Konzepts² ausschlaggebend waren. Das sind

- das Menschenbild,
- Vertrauen und Kontakt als Basis von Synergie und die
- Entwicklung als Lebensaufgabe und stetige Herausforderung für Menschen und Unternehmen.

Wir sehen Menschen als entwicklungsbereite, neugierige, kreative, lernfähige, sinngeladene Wesen. Sie sind soziale Wesen, die nach Zugehörigkeit streben. Sie übernehmen gerne Verantwortung und wollen der Gemeinschaft Nutzen stiften.

Das kann man auch anders sehen: So sind Menschen für manchen – sagen wir einmal Pessimisten – von Natur aus faul und demotiviert. Danach müssen sie durch das Management angewiesen, kontrolliert und motiviert werden. In den 1960er Jahren arbeitete Douglas McGregor dafür seine Theorie X und Y heraus (mehr dazu lesen Sie in Kapitel 3). Führungskräfte folgen einer dieser beiden Theorien: faul und demotiviert (Theorie X) – kreativ und entwicklungsbereit (Theorie Y). In der Praxis bestätigt sich auch heute noch seine Aussage: Beide sind wahr.

Eine Weichenstellung in die eine oder andere Richtung findet in dem Moment statt, in dem sich die Führungskraft entscheidet, Mitarbeitenden mit Vertrauen zu begegnen oder aber mit Misstrauen. Die Haltung der Führungskraft, ihr Vertrauen oder Misstrauen, stellen die Weiche.

Wie gesagt, wir setzen auf Theorie Y: Dieses Menschenbild führt dazu, dass Sie Ihre Mitarbeitenden wie intelligente und mündige Erwachsene führen. Sie

2 Das Resonanz-Konzept sowie einzelne Ausführungen dieses Buches finden Sie ebenfalls auf unserer Homepage www.resonanz-konzept.com.

helfen ihnen so, ihr volles Potenzial zu entfalten. Damit untrennbar verbunden ist der Umgang mit Vertrauen. Für Niklas Luhmann beginnt Vertrauen mit dem Zutrauen in die eigenen Erwartungen. Grundlage des Vertrauens ist die Darstellung des eigenen Selbst als soziale, sich in Interaktion aufbauende, mit der Umwelt interagierende Identität. Und Reinhard Sprenger leitet daraus ab: »Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.«³

Diese einfache Aussage umfasst nach Luhmann mehrere Vertrauensdimensionen:

- Vertrauen entsteht aus Situationen, in denen der Vertrauende mehr verlieren als gewinnen kann – er riskiert einen Schaden bzw. eine Verletzung.
- Vertrauen manifestiert sich in Handlungen, die die eigene Verletzlichkeit erhöhen. Man liefert sich dem Vertrauensnehmer aus.
- Der Grund, warum man sich ausliefert, ist die positive Erwartung, dass der Vertrauensnehmer die Situation nicht zu eigenem Schaden missbraucht.

Vertrauen meint nicht blindes Vertrauen, sondern ein Handeln auf Gegenseitigkeit. Vertrauen ist ein Deal, bei dem für alle mehr Freiheit und Handlungsfähigkeit herauskommt. Vertrauen hat die Funktion, die soziale Komplexität der Möglichkeiten auf ein Maß zu reduzieren, das Handlungsfähigkeit ermöglicht.

Übrigens: Nach Luhmann ist Misstrauen ein »funktionales Äquivalent« zu Vertrauen. Denn es reduziert ebenfalls Komplexität und befähigt zu auf Intuition basierten Entscheidungen. Die Gleichzeitigkeit von Vertrauen und Misstrauen ist kein Widerspruch, sondern steht in Abhängigkeit von der sozialen Situation, die bei Luhmann durch Komplexität gekennzeichnet ist. Doch wir sind hingegen von der Abwandlung eines bekannten Zitates überzeugt: Vertrauen ist nicht alles – aber ohne Vertrauen ist alles nichts.

Vertrauen extrapoliert die Erfahrungen der Vergangenheit in die gemeinsame Zukunft. Sie bildet die Basis, auf der sich die Beteiligten untereinander

3 Reinhard Sprenger: Radikal führen. Frankfurt/Main, 2012.

und besonders unter der kundigen Anleitung ihrer Führungskraft den Herausforderungen des komplexen Umfeldes stellen. Sie gewährleistet Handlungsfähigkeit. Und ihr Entstehen und ihre Stärke ist selbst ein Prozess, der stetig vonstattengeht und der von der Führungskraft gepflegt und gestaltet werden will. Gleichzeitig ist sie die Zugangsberechtigung in ein wirkungsvolles, vorwärts gerichtetes Handeln in Richtung des dritten Ausgangspunktes: der Haltung gegenüber Herausforderungen.

Wann immer wir in sozialen Systemen agieren und interagieren – im beruflichen Umfeld also immer! –, haben wir nach unserer Erfahrung zwei Wahlmöglichkeiten gegenüber Herausforderungen:

- Wir können daraufsetzen, Einzelaspekte einer Situation jeweils für sich allein herauszupicken und abzuarbeiten. Ohne auf Wechselwirkungen und den Blick für das Ganze zu beachten. Lineares Ursache-Wirkungsdenken, Mythos der Kontrollierbarkeit von komplexen (im Gegensatz zu komplizierten) Systemen: »Wenn ich es gut genug kenne, kann ich es beherrschen.«
- Oder wir gehen bewusst davon aus, dass wir in einem komplexen und dynamischen System agieren, bei dem Wechselwirkungen und Resonanz die herausragenden und entscheidenden Charakteristika sind. Hier entstehen nicht steuerbare (eben komplexe) Zusammenhänge. Allerdings sind für den aufmerksamen Beobachter Muster zu erkennen, die sich aus selbstreferenziellen Feedback-Loops bilden.

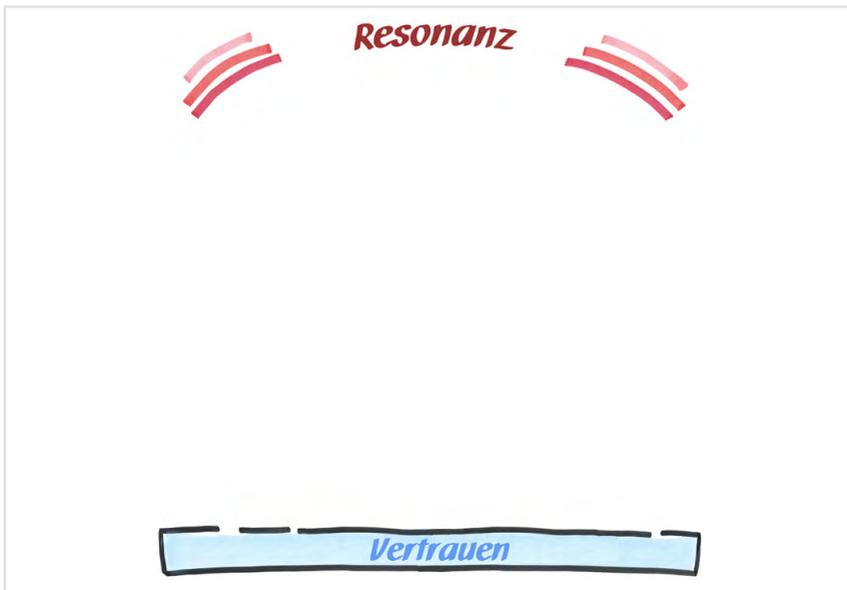
Die erste Alternative führt uns im schlimmsten Fall in einen Aktionismus von zusammenhanglosen, nicht miteinander kommunizierenden und interagierenden Teilen, zu einem reinen »bug fixing« (Fehlerbehebung). Der zweite Weg aber führt zu einem interaktiven, selbstreferenzierenden Feedback-Kreislauf: Er kreiselt in einer großen selbstverstärkenden Schleife von Vertrauen über die für Führung relevanten Handlungsebenen Anregen, Entscheiden, Verantworten zu Identität und Resonanz. Der Beobachter setzt nun gezielt Impulse – sogenannte Interventionen –, die an den Mustern ansetzen. Er regt das System an und beobachtet wiederum, welche Wirkung er damit erzeugt.

1.1.2 Drei Kerngedanken: entscheidende Handlungsebenen, Resonanz und – nochmals – Vertrauen

Damit haben wir die drei Kerngedanken des Resonanz-Konzepts zusammen:

- Vertrauen,
- die drei Handlungsebenen »Anregen – Entscheiden – Verantworten«, die im Führungshandeln den Unterschied machen,
- und schließlich die Wirkungsebenen Identität, respektive Resonanz nach innen und Resonanz nach außen.

Vertrauen als Basis speist sich aus dem von der Theorie Y beschriebenen Menschenbild. Sie werden sehen, diese Sicht auf den Menschen befeuert auch die drei gerade eingeführten Handlungsebenen.



Zuerst wollen wir einen Blick auf die beiden Elemente des Konzepts werfen, die den Aktionsradius aufspannen: Vertrauen und Resonanz.

Vertrauen stellt die Basis dar und ist in all seinen Facetten gemeint. Auf dieser Basis stellen sich die Beteiligten untereinander und besonders unter

Moderation der Führungskraft den Herausforderungen des komplexen Umfeldes. Vertrauen verstehen wir dabei aber nicht als starre Basis, geradezu als Eingangshürde, die man zunächst überwinden muss, bevor man in Richtung Resonanz aufbricht. Vielmehr gilt: Es braucht zunächst ein gewisses Grundvertrauen in sich selbst, in ein Gegenüber, in ein System, um miteinander in Kontakt zu kommen. Danach stärkt sich diese Vertrauensbasis als Teil einer Rückkopplungsschleife aus dem Handlungskreislauf Anregen – Entscheiden – Verantworten geradezu selbst.

Vertrauen gewährleistet Handlungsfähigkeit, da Mitarbeitende das entgegengebrachte Vertrauen aufgreifen und als Grundlage des eigenen Einflusses benutzen. Führung zur Selbstführung lautet hier das erste Stichwort. Und mit Vertrauen als Basis Ihres Menschenbildes führen Sie Mitarbeitende als leistungsbereite, neugierige und entwicklungsfähige Erwachsene. Sie helfen ihnen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Wie gesagt: Vertrauen reduziert somit die soziale Komplexität der Möglichkeiten auf ein handlungsfähiges Maß.

Die Resonanz kommt in zwei Formen ins Spiel. Als innere Resonanz zeigt sie sich in Form von Identität. Identität bietet Andockmöglichkeiten für Umwelten, Partner, Kunden und Ideen. Mit steigender gespürter Identität wächst die Bereitschaft zur Resonanz. Als äußere Resonanz tritt sie beispielsweise als gesteigerte Energie und Innovation auf, in Form von Produktivitätssprüngen oder als größtmögliche Kundenorientierung bei hoher Rendite.

1.1.2.1 Alles mit dabei: Beat, Rhythmus und Melodie

Am Ende wollen wir Resonanz erzeugen. Dafür haben wir als Beispiel bereits die Musik gefunden. Eine Gruppe von Musikern soll deshalb auch unser Resonanz-Konzept veranschaulichen. Sie findet sich zusammen, um miteinander zu »performen«.

Sie spielen alle unterschiedliche Instrumente und sind eben auch ganz unterschiedliche Typen mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen aus verschiedenen Ecken der musikalischen Welt. Einer gibt eher den Beat vor, ein anderer legt die Grundharmonien an – zusammen bilden sie die »Rhythm Section«, während ein dritter die Melodie spielt.