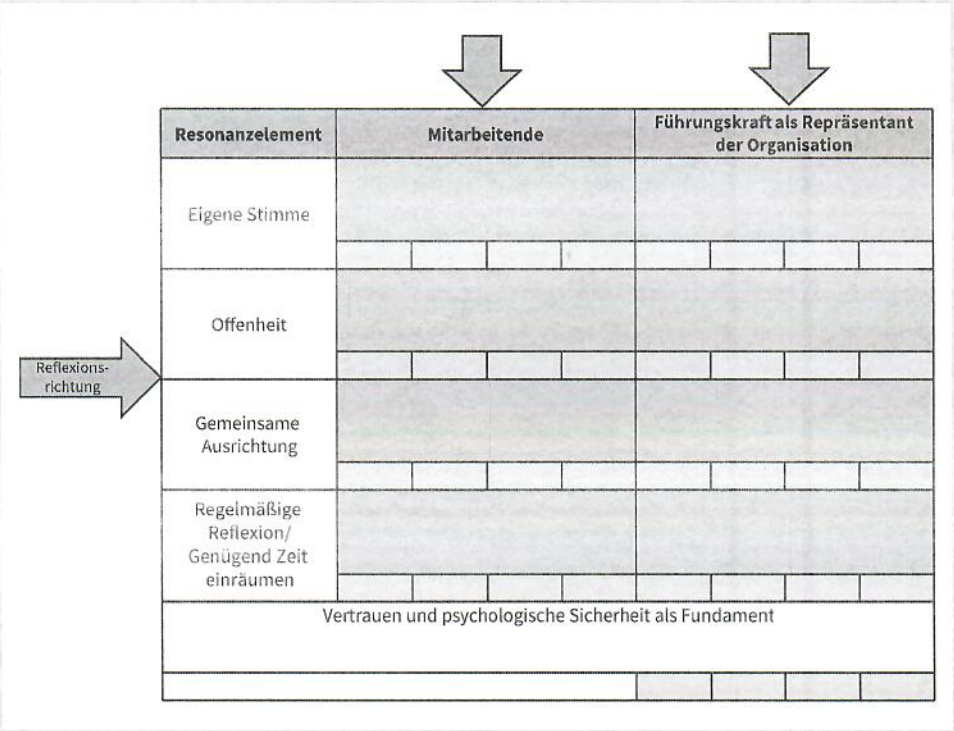


Abb. 20: Das strukturierte Resonanzmodell in Matrixform

Als *Mitarbeitende* ist die Frage, ob ich als Individuum diese Elemente lebe. Ich kann mich fragen: »Habe ich das Gefühl, dass meine Stimme von der Führungskraft und in der Organisation gehört und wertgeschätzt wird? Erlebe ich Selbstwirksamkeit? Bin ich offen und berührbar?«

Die *Führungskraft* steht hier gleichzeitig in der Rolle als Individuum und als Vertreter der Organisation. Als Individuum kann sie sich fragen, ob sie die genannten Elemente selbst lebt und damit ein positives Rollenbild darstellt (z. B. »Bin ich offen für die Stimme meiner Mitarbeitenden?«). Gleichzeitig kann sich die Führungskraft fragen, wie es in der jeweiligen Ebene der Organisation um Offenheit, Selbstwirksamkeitserwartung, Reflexion etc. steht im Sinne der Unternehmenskultur.

Die Pfeile stellen *Reflexionsrichtungen* dar. Die vertikale Reflexionsrichtung entlang der Dimensionen Mitarbeitende und Führungskraft wurde oben beschrieben. Genauso kann aber auch horizontal reflektiert werden als Mitarbeitende und Organisation zusammen: »Passen in unserer Kultur die individuelle Offenheit/eigene Stimme/… und die organisatorische Offenheit/eigene Stimme/… zusammen? In welchen Ritualen kommen diese stimmig zusammen?«

Um die Anwendung des Resonanzmodells zu verdeutlichen, sind in Tabelle 13 je Zelle Beispiele für Reflexionsfragen angegeben.

Zelle des Resonanzmodells	Beispielfragen
Eigene Stimme als Mitarbeitende	Wie gut bringe ich meine eigene Stimme in Resonanz?
	Habe ich das Gefühl, gehört zu werden?
	Inwiefern übernehme ich Verantwortung für mein Tun und Unterlassen?
	Tue ich selbst, was ich von anderen erwarte?
	Wie hoch ist meine Selbstwirksamkeitserwartung?
Eigene Stimme als Führungskraft und in der Organisation	Kann ich als Führungskraft meine eigene Stimme einbringen?
	Inwiefern übernehme ich als Führungskraft und wir als Organisation Verantwortung für unser Tun und Unterlassen?
	Tue ich selbst, was ich von meinen Mitarbeitenden erwarte?
Offenheit als Mitarbeitende	Wie offen und berührbar bin ich, z. B. für Feedback?
	Habe ich Vertrauen zu meinen Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten?
	Kann mich die Stimme meiner Führungskraft oder der Organisation bewegen und zum Lernen anregen?
	Berühren mich Vorgänge im Unternehmen oder lässt mich alles kalt?
Offenheit als Führungskraft und in der Organisation	Wie offen gehen wir in der Organisation miteinander um?
	Haben wir eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens?
	Werde ich als Führungskraft berührt von der Stimme des einzelnen Mitarbeitenden und/oder von Vorgängen in der Gesellschaft/Welt?
	Wie offen und transparent gehen wir in der Organisation mit Informationen um?
	Tut jeder das, was sie oder er sagt (insbesondere die Führungskräfte)?
Gemeinsame Ausrichtung als Mitarbeitende	Passen meine intrinsischen Interessen zum Unternehmen, seiner Vision und seinen Produkten?
	Wie gut/aktiv kommuniziere ich Informationen an Kollegen?
	Wie gut gelingt mir die Abstimmung mit Kollegen und Kolleginnen, Führungskräften etc.?
Gemeinsame Ausrichtung als Führungskraft und in der Organisation	Haben wir eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte?
	Wie gut gelingt es mir als Führungskraft, die Unternehmensvision für meine Abteilung zu übersetzen?
	Wie gut werden Vision und Werte im Alltag umgesetzt?
	Wie gut sind unsere Abstimmungsrituale? Wie gut sind die Teams, Abteilungen etc. synchronisiert?

Für Satz
Hilfslinie
Satzspiegelende

Zelle des Resonanzmodells	Beispielfragen
Regelmäßige Reflexion/genügend Zeit einräumen als Mitarbeitende	Nehme ich mir genügend Zeit für Reflexion?
	Bin ich komplett ausgefüllt mit meinem Alltagsgeschäft oder habe ich Freiraum für Reflexionen, neue Ideen, strategische Überlegungen und Entspannung?
	Gebe ich aktiv und konkret Feedback?
Regelmäßige Reflexion/genügend Zeit einräumen als Führungskraft und in der Organisation	Bin ich komplett ausgefüllt mit meinem Alltagsgeschäft oder habe ich Freiraum für Reflexionen, neue Ideen, strategische Überlegungen und Entspannung?
	Gebe ich allen Mitarbeitenden genügend Freiraum für strategische Überlegungen und Reflexion abseits vom Alltagsgeschäft?
	Sind Reflexionen ein fester Teil unserer Organisationskultur? Wird dafür genügend Zeit eingeräumt?
Vertrauen und psychologische Sicherheit	Kann jeder ehrlich das sagen, was er oder sie denkt, ohne negative Konsequenzen zu befürchten?
	Wie erleben wir unsere Feedbackkultur?
	Welche Haltung haben wir zu Fehlern?

Tab. 13: Beispiele für Reflexionsfragen im Resonanzmodell

Jede einzelne der neun Zellen wird in der Anwendung als einzelnes Thema nacheinander reflektiert. Begründungen für die jeweilige Bewertung können hinzugefügt werden. Für die reflexive Bewertung können die vier Kästchen unter den Begründungen jeder Zelle genutzt werden, die eine Skala von 0–4 abbilden. Die Zahl der Skala entspricht den jeweils ausgefüllten Kästchen (Abb. 21). Es kann hilfreich sein, auch bereits vor dem Austausch die Fragen allein zu reflektieren und sich danach im Gespräch über die Antworten auszutauschen. Zur Veranschaulichung ist in Abb. 21 eine Matrix mit exemplarischen Reflexionsantworten dargestellt.

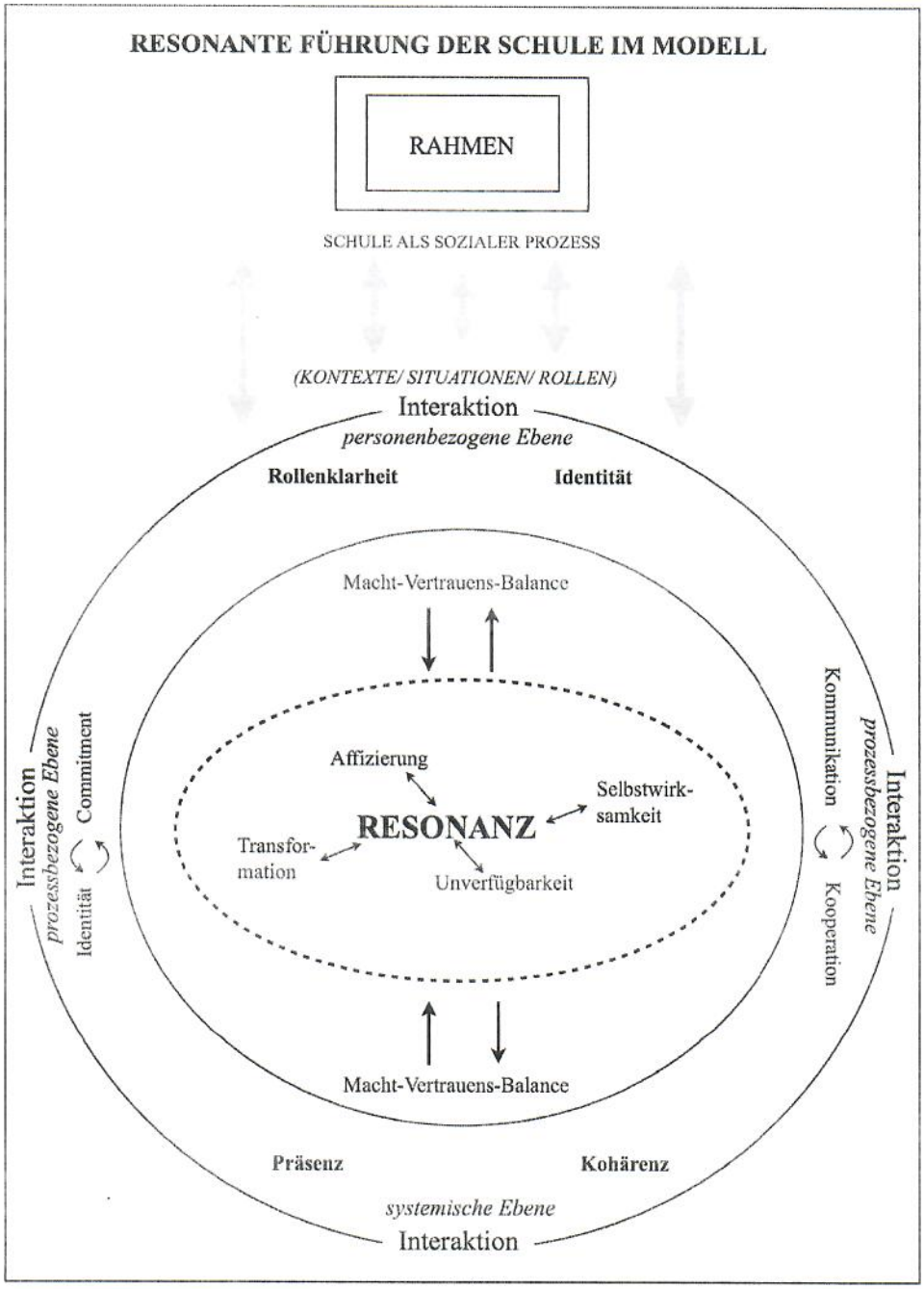


Abbildung 13: Resonante Führung der Schule im Modell

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS335AR04

Tutorial

Resonanzorientiert führen

Resonanz entsteht , wenn sich Menschen so begegnen, dass das, was sie tun und sagen, nicht verhallt, sondern eine Antwort findet und etwas im Gegenüber auslöst. Unternehmen, die darauf angewiesen sind, dass Mitarbeitende komplexe Herausforderungen angehen, Kreativität und Innovationskraft freisetzen, brauchen diese Art von Beziehungen – und können sie fördern. Eine resonanzorientierte Führung, die bei den folgenden fünf psychologischen Faktoren ansetzt, spielt dabei eine wichtige Rolle.

Menschliche Beziehungsqualität

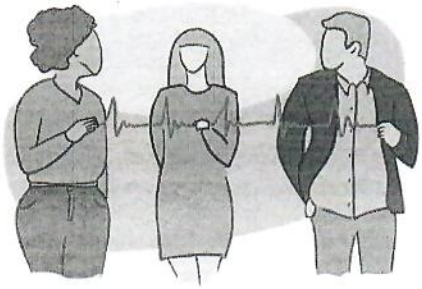
Resonanzorientierte Führungskräfte fördern die Beziehungsqualität in ihrem Team, indem sie sie selbst vorleben. Sie sind aufrichtig in ihren Interaktionen, zeigen ein tiefes Interesse an ihren Mitarbeitenden, sind empathisch, hören zu und bieten Unterstützung an, wenn diese erwünscht ist.

Mit Blick auf die Interaktionen im Team schaffen resonanzbewusste Führungskräfte Rahmenbedingungen und Routinen, die die Kommunikation verbessern und das Zugehörigkeitsgefühl aller stärken.

Psychologische Sicherheit

Eine resonanzorientierte Führungskraft achtet darauf, dass sie ansprechbar und konsistent in ihrem Handeln ist – und daher vertrauenswürdig. Nur dann entsteht ein Klima, in dem sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohlfühlen, wenn sie ihre Gedanken und Bedenken mitteilen.

Resonante Führungskräfte schaffen einen sozialen Raum, in dem sich alle Menschen in ihrer Art akzeptiert und respektiert fühlen können und in dem deswegen ein konstruktiver Austausch über kritische Themen jederzeit möglich ist.



Selbstwirksamkeit

Resonanzbewusste Führung eröffnet Mitarbeitenden angemessene Spielräume, nach eigenem Ermessen zu entscheiden und zu handeln. Die Mitarbeitenden erhalten damit die Chance, selbst zu erleben, dass sie bei anderen (etwa Kunden) durch ihr Handeln einen relevanten Unterschied machen.

Resonanzbewusste Führung sorgt außerdem dafür, dass Mitarbeitende Möglichkeiten erhalten, den Unterschied, den sie machen, zu erleben, auch dort, wo die Wirkung beziehungsweise der Beitrag der eigenen Arbeit nicht immer automatisch sichtbar ist.

Damit sich Selbstwirksamkeit entfalten kann, engagiert sich eine resonanzorientierte Führung zudem für das Wachstum und die Entwicklung der Mitarbeitenden. Denn nur, wenn auch die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sind, können Mitarbeitende so entscheiden und handeln, dass dabei Selbstwirksamkeitsgefühle entstehen. Lernmöglichkeiten zum Aufbau von Fähigkeiten und zur persönlichen Weiterentwicklung zu bieten, ist daher eine wichtige Grundlage resonanzbewusster Führung.

Sinnhaftigkeit

Menschen haben Resonanzerfahrungen, wenn sie sich etwas gegenübersehen, das sie berührt. Deswegen gehört es zu den zentralen Herausforderungen der resonanzorientierten Führung, Menschen eine überzeugende Vision und Zielsetzung zu vermitteln. Sehen Menschen Sinn, motiviert sie das und fördert ihre Bereitschaft zum Engagement, was wiederum dazu führt, dass sie sich öfter einbringen, Projekte anstoßen, initiativ werden – und damit ihre Chance erhöhen, Resonanzerlebnisse zu haben.

Besonders resonanzfördernd wirkt es auch, wenn es Führung gelingt, Mitarbeitende qua persönlicher Überzeugung und Begeisterung zu inspirieren und zu motivieren.

Ambiguitätstoleranz

Resonanzbewusste Führungskräfte achten grundsätzlich darauf, offen zu sein für verschiedene Perspektiven und unterschiedliche mentale Modelle, statt unreflektiert an den eigenen Haltungen und Glaubenssätzen festzuhalten. Denn nur wer anderen Haltungen und Ansichten offen gegenübersteht, wer sie gelten lassen kann, kann anderen Menschen wahrhaft offen und dialogisch statt rechthaberisch begegnen – und eröffnet sich und dem anderen so die Chance, Resonanz zu erleben und sich gegenseitig weiterzuentwickeln.

Resonanzorientierte Führungskräfte leben Ambiguitätstoleranz nicht nur vor, sondern schaffen auch im Unternehmen Voraussetzungen und Bedingungen, die es Mitarbeitenden erleichtern, mit Widersprüchen und verschiedenen Perspektiven umzugehen und gemeinsam in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben. Sie markieren beispielsweise unklare Situationen bewusst als Lerngelegenheiten nach dem Motto „Wir haben hier kein perfektes Wissen, lasst uns daher unsere Annahmen testen". Sie achten darauf, dass den Mitarbeitenden methodische Tools bekannt sind, die die Ambiguitätstoleranz steigern, etwa systemisches Denken. Und sie sorgen durch entsprechende Strukturen, Prozesse und Rollen dafür, dass kontroverse Sichtweisen im Team zum Zuge kommen.

Quelle: managerseminare.de; Torsten Breden; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de