

# Vorwort zur dritten Auflage

Dieses Buch gibt einen praxisbezogenen Abriss dessen, was wir seit ca. 15 Jahren im Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften, Heidelberg, als »Dialogische Führung« entwickeln. Diese hat zum Ziel, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der viele Mitarbeiter möglichst eigenständig zum Gelingen des Ganzen beitragen. Das macht ein Unternehmen einerseits innovativ und zukunftsgerichtet, andererseits effektiv. Es ist aber nur die Folge der Bemühung, den einzelnen Menschen wirklich ernst zu nehmen. Der Mitarbeiter gewinnt dadurch ein ganz anderes Verhältnis zu seinem Unternehmen und zu seiner Arbeit, als dies in traditionellen Führungsverhältnissen möglich ist: Er handelt zunehmend aus eigener Einsicht und Entscheidung.

Wir leben in einer Zeit der Individualisierung. Der Einzelne wird in einem so früher nicht gekannten Ausmaß für seine Handlungsweisen individuell verantwortlich. Er kann sich immer weniger auf tragfähige Traditionen stützen und muss sein Leben selbst gestalten. Das erfordert den Willen und die Fähigkeiten zur Selbstführung und stellt neue Anforderungen an die Zusammenarbeit. Beiden Seiten dieser Fragestellung widmet sich die dialogische Unternehmenskultur.

Um eine solche Kultur zu verwirklichen, gibt es äußere und innere Voraussetzungen. Sie werden im Buch ausführlich beschrieben, einschließlich der kritischen Grenzen, an die der Versuch gelegentlich stößt. Das Fallbeispiel *dm-drogerie markt* führt vor Augen, wie solche Voraussetzungen geschaffen und bewusst gemacht werden können. Das Gespräch (*Erster Teil*) zeigt dies in unmittelbarer Weise für den besonderen Fall. Im *zweiten Teil* des Buches wird das Gesprächsergeb-

nis kurz zusammengefasst und es werden allgemeinere Gesichtspunkte zu den Voraussetzungen einer solchen Entwicklung dargestellt, wie sie im Zusammenwirken der Verfasser mit vielen Mitarbeitern des Unternehmens herausgearbeitet und formuliert wurden. Weiter über das Entwickelte hinaus weist der Inhalt des dritten Teils. Er enthält Anregungen und nach und nach zu aktualisierende Intentionen, an deren Ausgestaltung und Weiterentwicklung diejenigen teilnehmen können, die sich um eine dialogische Kultur bemühen. Als das Buch entstand, waren die Verfasser dabei, diese Anregungen im Unternehmen vorzustellen und zu besprechen. Der *vierte Teil* gibt in knapper Form einen Ausblick auf die kulturgeschichtliche Dimension des Individuellen. Wenn heute gelegentlich von »Individualismus« die Rede ist, so darf dieser nicht verstanden werden im Sinne eines altgedienten Wirtschaftsliberalismus, sondern als neues Sozialprinzip, wie dies im vierten Teil des Buches angedeutet ist.

Ein wesentliches Element individualisierender Führungskultur ist der Dialog. Doch ist nicht jeder sprachliche Austausch ein Dialog. Im Sinne der angestrebten Unternehmenskultur konnten wir auf bestimmte Dimensionen des Dialogischen hinweisen: seine Ich-Qualität, seine Existenzialität und seine soziale Originalität. Der Sinn des von uns gewählten Ausdrucks lässt sich im Blick auf seine wörtliche Bedeutung umreißen: »Dialog« bezeichnet einen Prozess, durch den der Logos »durch«-geht. Unter »Logos« versteht man seit den Anfängen der europäischen Bewusstseinsgeschichte diejenige Kraft, die sowohl in der Welt wirksam ist als auch im Menschen dasjenige darstellt, was man heute als »Ich« bezeichnet. Wer in diesem Sinne »dialogisch« vorgeht, sucht sich also ein eigenständiges Verhältnis zur Welt und zu seinem eigenen Handeln; und er achtet das Ich des anderen Menschen. Wollte man »Dialog« hier einfach als methodisch geführte Wechselrede verstehen, würde das zu kurz greifen. Dialogische Führung baut auf die Eigenständigkeit jedes einzelnen Menschen.

Wenn manchmal eingewandt wird, dass es doch vor allem auf Kooperation ankäme, so ist festzuhalten, dass ja nur Eigenständige kooperieren können. Die anderen können höchstens versuchen, sich gegenseitig zu manipulieren. Wie aufgrund von individueller Eigenständigkeit bis in die einzelne Situation hinein Zusammenarbeit gestal-

tet werden kann, ist Gegenstand der in diesem Buch beschriebenen dialogischen Prozesse.

Wir haben seit der letzten Auflage dieses Buches viel Gelegenheit gehabt, uns weiter mit den Grundlagen und der Ausgestaltung des »Dialogischen« auseinanderzusetzen. Wir haben dabei stets erfahren, wie jeder Versuch der begrifflichen Erfassung einer solchen Kultur der Zusammenarbeit aus Individualität ebenso wie die Praxis *work in progress* ist, keine festzuschreibende »Lehre«, kein scheinbar unveränderbares »Konzept«. Und so sollte es auch nicht erscheinen. Was festgehalten wird, muss immer wieder neu erkannt, gefasst und entwickelt werden.

Heidelberg, im November 2010

Karl-Martin Dietz

Thomas Kracht