

AUTHENTIZITÄT – FÜHRUNG - DIALOG	2
1 Entrepreneurship und Selbsterziehung	2
2 Entrepreneurship und Authentizität	3
2.1 Entrepreneurship und Gründung in sich selbst.....	3
2.2 Unternehmerische Haltung als Voraussetzung für unternehmerisches Handeln.....	4
2.3 Soziale Technik und Zutrauen	5
2.4 Selbstentwicklung, Selbsteinbindung und Unternehmensentwicklung.....	6
2.5 Authentizität und Mitarbeiterintegration	6
2.6 Authentizität und Führung	7
2.7 Dialogische Führung – Erkenntnis, Begriff und Wirkung	9
2.8 Führen und geführt werden – im Dialog.....	10
3 Glossar.....	11

Authentizität – Führung - Dialog

1 Entrepreneurship und Selbsterziehung

Wir haben der Arbeit an unserem Lehrstuhl drei Leit-Worte vorangestellt:

- *Unternimm dich selbst*
- *Unternimm für andere*
- *Unternimm die Zukunft*

Auch in den ersten Vorlesungen sind wir von diesen Leitworten ausgegangen. Wir haben uns vor Augen geführt, dass Unternehmertum nicht nur eine Frage des wirtschaftswissenschaftlichen Fachwissens sein kann. Denn Unternehmertum kann von niemand anderem ausgehen als von uns selbst. Wir haben dieses unter den verschiedensten Aspekten im Einzelnen ausgeführt. Wir haben darauf hingewiesen, dass Unternehmertum nicht nur darin bestehen kann, uns selbst zu verwirklichen, einfach nur zu machen, was wir können und was uns gerade passt. Unternehmertum macht nur Sinn, wenn das, was wir tun, zum Vorteil für Andere ist – nämlich zum Vorteil für die, denen wir eine Leistung erbringen, sei dieses direkt in Dienstleistungen oder in Waren. Diese Anderen sind selbstverständlich zunächst die Kunden.

Man darf aber nicht vergessen, dass die Arbeit nach der unmittelbaren Zeit der Unternehmens-Gründung – nach der „Pionier-Phase“ –, in der der Unternehmer im wesentlichen erst einmal alles allein macht und machen muss, auf mehrere Schultern zu verteilen ist, sodass die eigene Initiative des Unternehmers von Anderen mitgetragen wird.

Es versteht sich, dass der unternehmerische Impuls dann am besten von Mitarbeitenden getragen wird, wenn diese ihre Fähigkeiten selber entwickeln und das bedeutet nicht zuletzt, dass sie im Sinne des Unternehmens selber *unternehmerisch* tätig werden. Selbst-initiatives Unternehmertum muss also immer sinnvoll auf die Bedürfnisse der Kunden gerichtet sein, wie auch auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Und erst wenn in der eigenen Initiative des Unternehmers die Bedürfnisse sowohl der Kunden als auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu einer Einheit gebracht sind, ist die Voraussetzung gegeben für das, was wir mit dem *dritten* Leitwort meinen - *unternehm die Zukunft*.

Es versteht sich, dass solche Überlegungen über den engen Rahmen der Wirtschaftswissenschaft hinausführen müssen. Ich bin mir darüber im klaren, dass es nötig ist, diesen Rahmen zu erweitern, um Entrepreneurship im Zusammenhang mit der vollen Tiefe der mit Unternehmertum verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung erfassen zu können. Denn diese Verantwortung ist in Zukunft immer mehr gefordert. Wer bei Unternehmertum einzig und allein an seinen wirtschaftlichen Vorteil denkt, mag damit großen Erfolg gewinnen. Werden jedoch die sozialen und kulturellen Aspekte des

Unternehmertums auch künftig in dem breiten Maß außer Acht gelassen, wie es heute üblich ist, dann besteht die Gefahr, dass die Wirtschaft immer weiter selbstläufig wird. Das bedeutet, dass ihr Wertgewinn immer nur bezogen wird auf weiteren wirtschaftlichen Profit – auf die Steigerung des Unternehmensgewinns, der Effizienz, der Expansion usw. – und dass das, was durch diese Wertschöpfung erreicht wird, nur bedingt für die notwendige Fortentwicklung der sozialen und kulturellen Verhältnisse fruchtbar werden kann.

Das bedeutet jedoch nicht, dass der Unternehmer vor lauter sozialen Engagements und lauter Kulturbeflissenheit - als „Softi“ oder „Kulturfuzzi“ - kein tüchtiger Wirtschaftler sein sollte. *Im Gegenteil!* Der Unternehmer, der den gesellschaftlichen und kulturellen Erfordernissen der Gegenwart gewachsen sein will, kann solche Ansprüche nur erfüllen, bei der besten Performance seiner wirtschaftlichen Leistung. Diese beste Performance aber schließt ein, dass er über den Tellerrand des reinen wirtschaftswissenschaftlichen *Know-how* hinausgreifen kann. Er soll sich dabei nicht zusätzlich zu seiner Tagesarbeit durch alle möglichen außer-wirtschaftlichen Themen den Kopf blockieren. Der Griff über das wirtschaftswissenschaftliche *Know-how* hinaus sollte einzig darin liegen, sich auf seine Grundlagen zu besinnen und seine grundlegenden Fähigkeiten ständig in weiterer Entwicklung zu halten. Man kann diese Selbstbesinnung erreichen, indem man sich in die Überlegungen, die hier angestellt werden, immer wieder hineindenkt. Sich ständig in Entwicklung zu halten, das kann jeder nur selber tun – durch eine Bemühung, die zwar die allerhöchste Effizienz hat, für die ich aber nur ein recht traditionelles Wort habe: *die Selbst-Erziehung*.

2 Entrepreneurship und Authentizität

2.1 Entrepreneurship und Gründung in sich selbst

In diesen Vorlesungen müssen selbstverständlich die Managementtechniken unter der besonderen Berücksichtigung der Rolle des Unternehmers herausgestellt werden. Aber es war und ist zunächst die Aufgabe, die inneren Grundlagen des Unternehmertums in einigen Zügen zu charakterisieren auf denen Entrepreneurship und Unternehmen letztendlich gründen. Bevor ich also auf die einzelnen notwendigen unternehmerischen Gestaltungsaufgaben – auf Produktentwicklung, Organisation, Marketing, Führung usw. – zu sprechen komme, möchte ich noch einige ergänzende Aspekte zu diesen inneren Grundlagen von Unternehmertum anführen.

Wir haben gesagt, dass der Unternehmer, wenn er über die unmittelbare Phase der Gründung hinaus ist, mit Anderen zusammen arbeiten muss. Und wir haben betont, dass diese Zusammenarbeit im Bezug auf das Unternehmen dann am erfolgreichsten ist, wenn es dem Unternehmer gelingt, dass seine Mitarbeiter selber unternehmerisch wirksam werden. Aus allen bisher Angeführten werden Sie verstanden haben, dass das Leitwort *Unternimm dich selbst* nur dann wirklich etwas sagen kann, wenn man Unternehmertum als Aufgabe der Individualität begreift und

dass unternehmerisches Handeln folglich am besten wirkt, wenn es *authentisch* ist.
Wenn wir von Selbst-

Erziehung gesprochen haben, dann ist damit nichts anderes gemeint, als dass der Unternehmer ständig daran arbeitet, in all seinen Aktionen und in seinem Geschäftsgebaren – also auch im Umgang mit seinen Mitarbeitern – *authentisch* zu sein.

Man kann aber nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter, die man zur gemeinsamen Arbeit gewinnen kann schon von vornherein eine unternehmerische Haltung haben. Es ist auch nicht möglich Selbsterziehung einfach so den Mitarbeitern zur Pflicht zu machen. Sie können nicht einen Mitarbeiter an den Schreibtisch bestellen und ihm sagen: sei *authentisch*! So etwas könnte man höchstens zu einem Mitarbeiter zur Ermutigung sagen, den man schon gut kennt. Um das *Authentische* zu einer Kraft in der Unternehmensperformance zu erheben, bleibt kein anderer Weg, als die Mitarbeiter so zu behandeln – so mit ihnen umzugehen –, dass das *Authentische* in ihnen konkret angesprochen wird.

2.2 Unternehmerische Haltung als Voraussetzung für unternehmerisches Handeln

Nur damit kein Missverständnis aufkommt: Damit im Idealfall alle Mitarbeiter als Unternehmer wirken sollen, kann nicht gemeint sein, was üblicherweise eintritt, wenn in einem Orchester lauter Star-Solisten zusammenspielen sollen. Obwohl dann doch ausschließlich Spitzenleute musizieren, klingt das selten einhellig gut. Gemeint ist vielmehr die *unternehmerische Haltung*. Es ist klar, dass nicht jeder ein Solo-Geiger sein kann. Es kommt auf die unternehmerische Haltung an, auf die Fähigkeit, sich mit der eigenen Initiative in den gemeinsamen Prozess stellen zu können und diesen voranzutreiben. Keine Anweisung von außen kann das bewirken. Der Unternehmer muss darauf hinarbeiten, dass seine Mitarbeiter aus ihrer Individualität heraus und nicht nur durch Bestimmungen, die von außen auf sie zukommen *unternehmerisch* tätig werden.

Wie kann aber ganz konkret eine solche unternehmerische Haltung bei den Mitarbeitern angezündet, angeregt, evoziert werden?

Wie gesagt: sie lässt sich nicht anordnen. Um die Wirkungskraft des Authentischen im Unternehmen lebendig zu machen, ist *soziale Technik* angesagt. Vom Studium her sind Sie zum großen Teil auf dem Weg, Techniker zu werden. *Techné* (griechisch) heißt *Kunst*. Unsere heutige Technik erinnert allerdings wenig an Kunst. Aber sie hat mit der Kunst gemeinsam, dass intellektuelle und handwerkliche Fähigkeiten entwickelt werden müssen, um Naturkräfte zu organisieren und zu nutzen. Deswegen ist es vollkommen angemessen, auch von einer Technik zu sprechen, wenn soziale Belange organisiert und in ihrem Wirken fruchtbar gemacht werden sollen. Mit *sozialer Technik* ist *nicht* gemeint, jemanden geschickt auszutricksen oder durch moralische Vorschriften zu verbessern!

2.3 Soziale Technik und Zutrauen

Soziale Technik ist nichts anderes als der angemessen, sachliche Umgang mit dem Anderen.

Soll also in den Mitarbeitern das ganz gewiss *immer vorhandene* unternehmerische Potential geweckt werden, dann gehört es zur sozialen Technik, sie entsprechend *authentisch* anzusprechen und auf ihre *Authentizität* in der alltäglichen Arbeit auch zu zählen. Die Technik besteht nun darin, im Unternehmen bestimmte Bedingungen dafür herzustellen, unter denen dieses möglich wird. Eine dieser Grundbedingungen besteht in der Maßnahme, dass man das unternehmerische Handeln nicht auf Kontrolle, sondern auf die *Authentizität* jedes einzelnen Mitwirkenden stellt, der eine Aufgabe im Unternehmen übernimmt.

Den *Terminus technicus* für dieses Verhalten nenne ich, *Zutrauen*. Wenn man einem Mitarbeiter nichts zutraut, dann muss man ihn kontrollieren.

Freiherr von Stein hat in diesem Zusammenhang ein gewichtiges Wort gesprochen – ich darf es noch einmal in Erinnerung rufen:

„Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen.“

Zutrauen meint gerade nicht *blindes Vertrauen*.

Der Unternehmer delegiert eine Aufgabe und rechnet damit, dass der Mitarbeitende diese Herausforderung ergreifen kann und ergreift. Um hier das sachlich angemessene Zutrauen zu entwickeln, muss der Unternehmer die geistige Anstrengung auf sich nehmen, sich in die Logik, in die Arbeitsweise, des anderen zu versetzen. Dann kann eher das entsprechende Zutrauen aufgebaut werden. Und dann ist es auch möglich, dass der Mitarbeiter durch diese Forderungen auch gefördert wird. Ich spreche in diesem Zusammenhang immer vom *Fördern durch Fordern*. Dieses *Sich in den anderen Versetzen Können* macht zugleich möglich, den Mitarbeiter mit dieser Form von Zutrauen auch nicht zu überfordern. Dieses Können ist ein Element der sozialen Technik und gehört sozusagen zum Repertoire einer neuen Führungs-Kunst.

Sich bei der Unternehmensführung in die Logik und in die Handlungsmöglichkeiten des anderen zu versetzen, hat zwei große Aspekte:

- Wenn der Unternehmer sich in dieser Weise als Unternehmer in den Mitarbeiter versetzt, dann bedeutet dies, das Unternehmerische in ihm lebendig zu machen – den Mitarbeiter durch Fordern zu fördern.
- Wenn der Unternehmer sich in den Kunden versetzt, dann wird damit im ganzen Unternehmen eine *Kunden-Orientierung* begründet, die diesen Namen auch wirklich verdient.

Das Management muss wissen, dass alles, was man tut, auch besser sein könnte. Aber das, was zustande kommt, ist immer nur so gut wie möglich. Nichts kann man besser machen, als man es vorläufig ermöglichen kann.

2.4 Selbstentwicklung, Selbsteinbindung und Unternehmensentwicklung

Die weitere Steigerung der Leistungen hängt deshalb davon ab, inwieweit die Mitarbeiter sich im Unternehmen *selbst entwickeln* können und wollen.

Der Ansatz zu dieser Entwicklung ist gemacht, sobald man als Führender das Bemühen des Einzelnen wahrnimmt. Dabei kommt alles darauf an, dass die zusammenarbeitende Gemeinschaft dazu bereit ist, das Ringen des Einzelnen um Exzellenz wahrzunehmen und nach Kräften zu unterstützen.

Dann gilt, womit Goethe im Faust den Wert des handelnden Menschen würdigt: „*Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen*“.

Es versteht sich, dass man eine solche gegenseitige positive Wahrnehmung nicht durch Direktiven herbeiführen kann. Die Führung hat demgegenüber die Aufgabe, diese Haltung im Unternehmen zu kultivieren. Die gesamte Kultur des Unternehmens wird auf diese Weise auf selbst bestimmtes Handeln disponiert sein.

Dann kann bei jedem einzelnen auch die Freude an der guten Leistung zünden. Die gute Leistung beflügelt jeden, der sie vollbringt. Die gute Leistung ist es auch, die insbesondere den Kunden für das Unternehmen einnimmt. Das wiederum hat seine Folgen im gesamten Unternehmen.

2.5 Authentizität und Mitarbeiterintegration

Wir müssen nicht bestrebt sein, den einzelnen Mitarbeiter durch Anweisungen an uns zu *binden*. Sondern wir schaffen Bedingungen, unter denen sich der Einzelne mit der gemeinsamen Arbeit *verbinden kann* und *verbinden mag*. Eine bessere Verbindung eines Mitarbeiters zum Unternehmen kann gar nicht entstehen. Insofern jeder Einzelne seine eigene gute Leistung nur vollbringen kann, indem er mit anderen zusammenwirkt, entsteht *authentisches* Handeln als eine der selbstverständlichen Grundlagen des gemeinsamen Handelns im Unternehmen.

Das Gleiche gilt für das Verhältnis des Unternehmens zu den Kunden. Bei dm legen wir es nicht darauf an, unsere Kunden – wie auch immer – an uns zu *binden*. Wir vertrauen uns der Wirkung an, die das *authentische* Handeln im Unternehmen mit sich bringt. Wenn der Kunde in der eigenen Wahrnehmung erlebt, dass die Mitarbeiter sich nach

Kräften bemühen, dann kann und möchte er sich selbst mit dem Unternehmen *verbinden*.

Auf Authentizität gegründete Zusammenarbeit wird so als integrierende Kraft in unserem Unternehmen, sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden wirksam und erlebbar. Und wenn dieses in einem Unternehmen gelingt, dann kann man auch zuversichtlich sein, dass ein sinnvoller Beitrag für die Gesellschaft und – wie später nochmals ausgeführt werden soll – auch für die Kultur geleistet werden kann.

2.6 Authentizität und Führung

Wir haben im Zusammenhang unseres Unternehmens die soziale Technik, die geeignet ist, authentisches Unternehmertum zu evozieren, mit einem bestimmten Ausdruck bezeichnet: wir sprechen vom *Dialog* und von *dialogischer Führung*. Mit dialogischer Führung verstehen wir zugleich die Fähigkeit und Technik, *authentisch* zu führen und die *Authentizität* der Mitarbeiter dem genannten Sinne anzusprechen.

Die damit verbundenen Fragen werden auch in der Seminarveranstaltung von Dr. Dietz und Dr. Kracht bearbeitet.

Hier möchte ich jedoch noch einige für uns maßgebliche Aspekte von dialogischer Führung darstellen.

Was bedeutet es, *authentisch* zu Handeln und zu leben? Was *Authentisch* heißt – und zugleich was es *nicht* heißt –, verstehen Sie sofort, wenn ich Ihnen die folgende Anekdote erzähle:

Noch zu Beginn der Französischen Revolution warnte Graf Mirabeau vor einem Abgeordneten aus der nordfranzösischen Stadt Arras, den noch niemand kannte, es war Robespierre: „Den Mann müssen Sie sich merken, der ist gefährlich, der glaubt was er sagt.“

Der Graf hat den Nagel auf den Kopf getroffen: Er hat scharf gesehen, was in Robespierre steckt: Der idealistische Fanatiker, der Fundamentalist, der später dann auch zum Staatsterroristen wurde.

Aber der Graf hat damit auch sich selbst charakterisiert – ohne das vielleicht selbst zu beabsichtigen: Mirabeau, der zynische Staatsmann, der an nichts glaubt als an die Macht.

Aber sowohl Robespierre als auch Mirabeau – beide Typen repräsentieren zugleich die Haltungen des Nicht-authentischen: den Fundamentalisten und Terroristen einerseits und andererseits den zynischen Macht-Pragmatiker. Authentisches Verhalten gründet sich nicht auf fanatische Ideologie oder auf ein prinzipielles Erfassen des nächstliegenden Vorteils. Beide Haltungen sind nicht authentisch, weil beim Fanatiker die *Ideologie*, beim zynischen Macht-Pragmatiker der *Besitz der Macht* als Antrieb zum

Handeln wirkt – nicht das Ich. Und doch ist in diesem nicht-authentischen Verhalten der einen oder der anderen Art etwas zu nutzen, das auch für das wahre

authentische Verhalten erforderlich ist, wenn es überzeugen soll: die Leidenschaftlichkeit für die Aufgabe, das „glühende Herz“ für die Sache ist wertvoll, wenn es ohne Fanatismus zur

Kraft des Handelns wird. Und die Fähigkeit des pragmatischeren Machers, die Gunst der Stunde zu nutzen und sich dabei auf das positiv Vorteilhafte zu konzentrieren – wie wir dieses auch schon zu Anfang einmal dargestellt haben –, das sollte ebenfalls zur Wirkung kommen, aber ohne den Zynismus des Machtgierigen. Das *Authentische* schließt von beiden Extremen die *Intensität* in sich ein, aber es gründet mit seiner *Aktivität* nicht in etwas Fremden, sondern im eigenen Ich. – Klar. Das Ich ist immer das eigene –.

Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben.

Vielleicht ist es auch ganz gut, sich noch einmal vor Augen zu halten, wie uns *Authentizität* im Alltag begegnet.

Stellen wir uns vor, wir betreten einen Laden, in dem wir vorher noch nicht waren: Noch bevor wir uns überhaupt orientieren können, nehmen wir seine Atmosphäre wahr. Der Raum, die Waren in ihrer Aufstellung, die Beleuchtung, die farbige Gestaltung des ganzen Raums und der einzelnen Werbemaßnahmen – alles trägt dazu bei, dass wir ein bestimmtes Gefühl haben, einen Gesamteindruck, der uns schon etwas über das Unternehmen sagt, bevor wir noch mit ihm irgend etwas zu tun hatten. Aber was noch weit wichtiger ist – und das kann interessanterweise jeder – das ist eine bestimmte Grund-Erfahrung davon, welche Qualität die menschliche Atmosphäre in diesem Laden hat: Wir spüren sofort das Atmosphärische zwischen den Menschen. Das drückt sich darin aus, wie sie auf uns zugehen – oder eben gerade nicht. Und es hat etwas damit zu tun, wie sie miteinander reden oder sonst miteinander umgehen. Das umfängt uns im Augenblick, sobald wir den Laden betreten. Und so komplex dieses Erlebnis auch sein mag – wir erfahren sehr vieles über das Unternehmen, was wir uns wohl nicht so schnell mit Worten und auch vielleicht erst sehr viel später voll bewusst machen können.

Es freut mich übrigens immer, wenn ich in den verschiedenen Evaluationen unseres Unternehmens lese, dass die Kunden immer wieder hervorheben: Die Mitarbeiter bei *dm-drogerie markt* gehen anders mit dem Kunden und auch anders miteinander um – zugewandt, freundlich interessiert und kompetent. *Wie* gesagt – das sind Äußerungen

aus Kundenbefragungen, die nur aus dem unmittelbaren Erleben in der Filiale heraus formuliert werden.

Dieses Andere kann aber nur in sehr geringem Maße geschauspielert – *gemimt* – werden. Dieses Andere ist nur möglich, wenn das Miteinander-Umgehen ganz selbstverständlich und spontan ist und vor allem, wenn es von Herzen kommt. Wenn dieses aus den Kundenerhebungen deutlich wird, dann kann es nicht anders sein,

als dass eine derart geschätzte Atmosphäre durch das authentische Handeln der Mitarbeiter bewirkt wird.

Um die Mitarbeiter in die Lage zu bringen, in dieser Weise *Authentizität* darzuleben, muss auch im ganzen Unternehmen eine Atmosphäre hergestellt werden, die den einzelnen Mitarbeiter veranlasst ein solches Verhalten – einen solchen Umgang mit dem Kunden und miteinander – zu pflegen. Es versteht sich, dass ein solches authentisches Verhalten nur innerhalb des Ladens zur Atmosphäre werden kann, wenn es auch außerhalb der Ladenräume im ganzen Unternehmen maßgeblich ist. Im gesamten Funktions-Zusammenhang, in dem der eine Mitarbeiter eine Dienstleistung für den anderen erbringt – wie z.B. in den Bereichen Logistik, Kommunikation, Transport, Entsorgung, Verwaltung, usw. –, muss ein authentisches Handeln bewusst gewollt und gelebt werden. Dieses würde aber nie erreicht, wenn der einzelne Mitarbeiter durch ein höchst verbindliches, aber ihm eben nur von außen vorgeschriebenem *Commitment* an das er sich strikt und ohne jede Rückfrage zu halten hat, gebunden wird. Ein authentisches Zusammenwirken im gesamten Unternehmen wird nur möglich, wenn der Einzelne aus eigener Einsicht handelt.

Die *soziale Technik* der Führung muss daher ganz darauf eingestellt sein, die eigene Einsicht in den Mitarbeitern zu wecken, und von daher das Handlungsziel anzugehen. Das wird in der *dialogischen Führung* angestrebt.

Dialogische Führung wird leicht falsch verstanden. Es soll nicht so lange geredet werden, bis alle unter den Konferenz-Tisch gesunken sind; es sollen auch nicht die harten Sachfragen durch weiche Kompromisse verwässert werden.

2.7 Dialogische Führung – Erkenntnis, Begriff und Wirkung

In der *dialogischen Führung* kommt es darauf an – und das liegt bereits im Wort: *Dialog* – die Einsicht des einzelnen durch das sinnvolle Wort – *den Logos* – anzusprechen und die ganze Bemühung in der Zusammenarbeit darauf zu richten, dass sich aus der Einsicht des Einzelnen die Gemeinsamkeit ihm Handeln bildet. Im Dialog – wenn es sich um einen echten Dialog handelt – spricht man von Ich zu Ich. Im Dialog besteht die Chance, dass das Ich des Einzelnen zur Geltung kommt.

Dialogische Führung würde unter diesem Aspekt also bedeuten, im Unternehmen die Grundlage eines authentischen Handelns zu schaffen.

Sie bemerken, dass auch hier wieder die zwei Seiten unternehmerischen Handelns anklingen: die Wirkung aus dem Ich und die Fähigkeit, sich auf den Anderen einzustellen. Wenn ein wirklicher Dialog geführt wird, ist beides wirksam. In der dialogischen Führung – so *zumindest das Ideal*, das in der *dialogischen Führung* verfolgt wird – wird nicht nur die „*einzelne Einsicht des Einzelnen*“ angesprochen, sondern zugleich seine Bereitschaft, diese Einsicht mit der jeweiligen Einsicht der

Anderen zu verbinden. Wenn das gelingt, kann man auch verstehen, weshalb von einem Kunden eine so komplexe Erfahrung wie die Erfahrung einer *authentischen Atmosphäre* in einem Laden spontan erlebt werden kann. Das authentische Handeln erleben die Kunden als eine unmittelbare Wirklichkeit. Und selbstverständlich wird auch das Zusammenwirken im Sinne einer authentischen Handlungsweise zur Wirklichkeits-Erfahrung aller im Unternehmen Zusammenarbeitenden – der Unternehmer eingeschlossen. Und sie verstehen, dass dieses auch eine Rückwirkung wieder auf den Einzelnen haben muss. Es zählt zum Ideal der dialogischen Führung, dass sie als ein Nährboden für die Entwicklung des Individuellen in der Gemeinschaft des Unternehmens eingesetzt und wirksam wird.

Die soziale Technik der *dialogischen Führung* ist in diesem – und nur in diesem – Sinne ein unmittelbarer Treiber der Unternehmenskultur.

Wie ich es schon vorher angedeutet habe, kann dialogische Führung nicht in Vorschrift und Kontrolle liegen, sondern in der Befähigung des Mitarbeitenden mit und durch jeden einzelnen Akt der Zusammenarbeit. Mit jeder Zielbestimmung, mit jeder Anregung zum Ergreifen bestimmter Aufgaben, ja sogar mit jeder Information muss der Führende bestrebt sein, den, der mit ihm arbeitet, in eine *unternehmerische Disposition* zu bringen, d.h. zum eigenständigen, sinnvollen, das Ganze berücksichtigenden Handeln zu befähigen, das insbesondere auch die Zukunft im Blick hat.

Anweisung und Kontrolle haben in der *dialogischen Führung* daher weitestgehend ausgedient. Es kommt alles darauf an, die authentische Eigeninitiative im Sinne eines auf das Ganze gerichteten Zusammenarbeitens anzuregen und den Mitarbeitern das notwendige Zutrauen entgegenzubringen. Dialogische Führung bedeutet also kein *direktes Führen* – im traditionellen Sinne. Dialogische Führung wirkt indirekt: Der Mitarbeitende ist kein Werkzeug in der Hand des Unternehmers sondern wird durch das Zutrauen als ein autonomer Teil des unternehmerischen Auftrages geachtet. *Darin liegt der gravierende Unterschied.*

Dialogische Führung setzt daher auch Offenheit voraus. Die Offenheit des Führenden ist die Voraussetzung für die Einsicht des Einzelnen. Denn erst wenn der einzelne Mitarbeiter den Zusammenhang und die Gründe für eine Maßnahme selber verstehen und akzeptieren kann, ist er in der Lage, aus eigener Einsicht zu handeln. Und erst dann ist es für ihn möglich, auf Grund seiner eigenen Einsicht initiativ zu werden und nach Maßgabe dieser Einsicht nach dem Prinzip der Selbstführung zu handeln.

2.8 Führen und geführt werden – im Dialog

Wenn Sie so wollen, gilt die kurze Formel: Führen und geführt Werden sind in dialogischer Führung ein und dasselbe. Die üblicherweise so streng getrennten Rollen des Führenden und des Geführten verlieren ihren Unterschied – im Idealfall natürlich.

Wenn man daher versucht, dialogische Führung ernsthaft als soziale Technik im Unternehmen einzusetzen, dann muss man natürlich sehr wohl zwischen dem Ideal und der konkreten Situation unterscheiden. Ich bin mir durchaus bewusst, dass in bestimmten Situationen – nämlich genau dann, wenn aus bestimmten Lebensbedingungen oder aus brenzlichen Situationen heraus – die Einsichtsmöglichkeit des einzelnen gerade *nicht* angesprochen oder geweckt werden kann, die Möglichkeit einer Anweisung nicht ausgeschlossen sein darf. Es läge aber im Prinzip des Dialogischen, dass man auch die Möglichkeiten nutzt, eine dem Ideal nicht entsprechende Situation nachträglich aufzuarbeiten.

Doch über das Umgehen mit *dialogischer Führung* im Einzelnen und wie sie sich vor allem auch im Konfliktfall fruchtbar auswirken kann, darüber können wir uns noch im anschließenden Gespräch verständigen. Vielen Dank!

3 Glossar

Authentizität: (gr.- nlat.) Echtheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit

Orientierung: geistige Einstellung, Ausrichtung; Hinlenkung auf etwas