
DIALOGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG – VON DER IDEE ZUR PRAXIS

Der Dialog scheint auf den ersten Blick eine natürliche, einfache Art der Kommunikation zu sein. Vielleicht erwarten wir sogar, dass er eine Selbstverständlichkeit sein sollte und dass es überflüssig ist, viele Worte darüber zu verlieren. Und doch erfahren wir immer wieder, dass er im Alltag selten so funktioniert, wie wir es uns wünschen. Wenn es so einfach wäre, Gespräche miteinander in einer Weise zu führen, die zu Verständigung führt und die Kreativität fördert, dann bräuchten wir den Dialog nicht neu zu entdecken und zu trainieren.

Das Wort Dialog hat zwei Wurzeln im Griechischen, DIA und LOGOS, was soviel bedeutet wie „mitfließende Bedeutung“. Dialog ist demnach keine unfruchtbare Debatte zwischen Leuten, die versuchen, ihre Ansichten voreinander in Schutz zu nehmen. Im Dialog lernen wir vielmehr, den offenen Austausch zu pflegen, zu erkunden, wann und wie dieser offene Austausch möglich ist, sowie dafür zu sorgen, dass dieser offene Austausch möglich ist.

Sinn und Zweck der Dialogischen Führung ist es, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Zusammenarbeit im Unternehmen und der technisch-organisatorischen Gestaltung des Unternehmens auf den Grund zu gehen, einen freien Fluss der Meinungen und Ideen zuzulassen sowie eine gemeinsame Arbeitsgrundlage für Unternehmer, Führungskräfte und ihre Mitarbeiter zu schaffen.

Dialog ist ein alter Begriff. Vermutlich kommen die Menschen seit Jahrtausenden in kleinen Gruppen zusammen und reden miteinander. So zu tun, als sei dies eine neue Kunst ist ein Fehler. Ganz im Gegenteil, eben weil der Dialog in seiner Urform dem Wesen des Menschen entgegenkommt, erscheint er trotz der großen Bandbreite alternativer Gesprächsformen so vielversprechend, ihn im modernen Umfeld einzusetzen.



Meine späteren Vorstellungen von Führerschaft wurden grundlegend beeinflusst durch meine Beobachtungen des Regenten und seines Hofes. Ich verfolgte die Stammestreffen, die regelmäßig im Grossen Platz stattfanden, und lernte daraus. Der Zeitpunkt dafür war nicht von vornherein festgesetzt, die Versammlungen wurden anberaumt, wie es die Ereignisse erforderten. Man hielt sie ab, um nationale Angelegenheiten zu erörtern, etwa eine Dürre, eine Epidemie, das Aussondern von Merzvieh, Direktiven von seiten des Magistrates, neue Gesetze, welche die Regierung erlassen hatte. Jedem, der ein Thembu war, stand es frei zu kommen – und sehr viele kamen auch, zu Pferde oder zu Fuß.

	<p>Bei solchen Gelegenheiten war der Regent umgeben von seinen „Amaphakathi“, einer Gruppe von hochrangigen Beratern, die das Parlament des Regenten bildeten und die Rechtsprechung ausübten. Es waren weise Männer, die sich gründlich in der Stammesgeschichte und in den Sitten auskannten und deren Meinungen grosses Gewicht hatten. Wenn ein Treffen stattfinden sollte, verschickte der Regent Briefe an diese Häuptlinge und Headmen, und bald wimmelte es im Grossen Platz von Besuchern und Reisenden aus dem ganzen Thembuland. Die Gäste versammelten sich vor dem Haus des Regenten, und er eröffnete die Versammlung, indem er allen für ihr Kommen dankte und ihnen erklärte, aus welchem Grund er sie zusammengerufen hatte. Danach äusserte er kein einziges Wort, bis zu dem Zeitpunkt, da die Versammlung sich ihrem Ende näherte. Es sprach jeder, der sprechen wollte. Es war Demokratie in ihrer reinsten Form. [...]</p> <p>Zunächst erstaunte mich die Heftigkeit – und der Freimut –, mit der Leute den Regenten kritisierten. Er war keinesfalls über Kritik erhaben – vielmehr war er sogar häufig die Zielscheibe von Kritik. Aber mochte die Attacke auch noch so gefühlsbetont sein, der Regent hörte einfach zu, ohne sich zu verteidigen, ohne seinerseits irgendeine Emotion zu zeigen.</p> <p>Die Zusammenkünfte dauerten so lange, bis irgendeine Art von Konsens erreicht war. Ein Treffen konnte nur in Einstimmigkeit enden oder überhaupt nicht. Einstimmigkeit konnte allerdings auch darin bestehen, dass man darin übereinstimmte, nicht übereinzustimmen und zu warten, bis die Zeit günstiger war, um eine Lösung vorzuschlagen. Demokratie bedeutete, dass alle Männer angehört werden mussten und dass eine Entscheidung gemeinsam getroffen wurde, als ein Volk. [...]</p> <p>Erst am Ende des Meetings, wenn die Sonne im Untergehen begriffen war, sprach der Regent wieder, und er unternahm es, das zusammenzufassen, was gesagt worden war, und versuchte, zwischen den verschiedenen Meinungen einen Konsens herzustellen. Konnte ein solcher Konsens nicht erreicht werden, so würde es ein weiteres Meeting geben. Schließlich trug ganz am Ende ein Lobsänger oder Poet eine Lobpreisung auf die Könige in uralten Zeiten vor sowie eine Mischung aus Kompliment und Satire auf die gegenwärtigen Häuptlinge, und die Zuhörer, der Regent miteingeschlossen, brüllten vor Lachen.</p> <p>In meiner eigenen Rolle als Führer bin ich stets diesen Prinzipien der Führerschaft gefolgt, wie sie seinerzeit der Regent demonstrierte. Ich habe immer versucht, mir das anzuhören, was jeder einzelne in einer Diskussion zu sagen hatte, bevor ich meine eigene Meinung vortrug. Oft wird meine eigene Meinung einfach den Konsens dessen repräsentieren, was ich in der Diskussion gehört habe.</p> <p>Nelson Mandela, Der lange Weg zur Freiheit, 1997, S.34-37</p>
--	---

Soll ein Konsens gefunden werden, wird nach vernünftigen Mitteln gesucht, um die Handlungsmöglichkeiten einzuschränken und sich auf ein paar zu konzentrieren, die für die meisten Entscheider akzeptabel sind. Häufig ist das Ziel eines Konsens-Ansatzes, einen Standpunkt zu finden, der widerspiegelt, womit die meisten Personen „im Augenblick leben können“. Dabei ist der Hintergedanke, dass sich gemeinsames Handeln aus einer gemeinsamen Position entwickelt.

Diese Annahme muss in Frage gestellt werden. Zwar kann durch Konsens-Ansätze durchaus eine gewisse Übereinstimmung erreicht werden, aber die grundlegenden Denk- und Verhaltensmuster, die

ursprünglich zu den Meinungsverschiedenheiten führten, werden dadurch keineswegs geändert.

Ganz im Gegenteil dazu geht es beim Dialog darum, dass die Menschen lernen, zusammen zu denken – nicht nur, was die Analyse gemeinsamer Probleme betrifft, sondern auch, was die Behandlung von Grundannahmen der Gesprächsteilnehmer angeht und die Aufdeckung ihrer Ursachen. So kann mit Hilfe des Dialogs eine Umgebung entstehen, in der die Menschen bewusst teilhaben am Entstehen einer gemeinsamen Meinung.



1992 geriet ein bereits angeschlagenes US-amerikanisches Stahlwerk zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. In dieser Situation wurde den Vertretern der Arbeitnehmer und des Managements klar, dass sie, falls ihr Unternehmen den verstärkten Konkurrenzkampf überleben sollte, einen Weg aus ihrer bislang seit 30 Jahren verbittert geführten Auseinandersetzung finden mussten.

Sie entscheiden sich für den Dialog, um ihre Probleme zu erkunden und herauszufinden, wie sie möglicherweise voneinander lernen konnten. Auf diese Weise hofften sie, die Leistung des Stahlwerks anzuheben. Zu diesem Zeitpunkt konnten die Vertreter der beiden Seiten kaum miteinander reden, ohne sich anzubrüllen oder beim ersten Anzeichen für aufkeimenden Ärger den Raum zu verlassen.

Nach weniger als einem Jahr sind die beiden Seiten so daran gewöhnt, miteinander zu sprechen, dass sie regelmäßig gemeinsame Präsentationen veranstalten – aber nicht nach dem Motto „zuerst hören Sie das management und anschließend die Gewerkschaft“, sondern unter der Leitung einer dritten Einheit, der sowohl Mitglieder des Managements wie der Gewerkschaft angehören.

Diese Gruppe hat eine ausgeprägte Gegnerschaft in eine Beziehung verwandelt, in der mit aufrichtigem Interesse bisher als für gegeben hingegenommenen Denkweisen nachgegangen wird. Bezeichnenderweise ging dies nicht auf Kosten der Loyalität zum Management bzw. zur Gewerkschaft. Statt dessen verhalf der Dialog zum einem gemeinsamen Verständnis der Arbeitsgrundlage und Zukunft des Unternehmens.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Projektes war die Offenheit des CEO, der voll bei den Dialogmeetings mitmacht. Er zeigte eine tiefe Bereitschaft zu lernen und öffentlich Fehleinschätzungen einzugestehen. Er formulierte es so: „Der Dialogprozess entwickelte sich zu einer Methode, die Gedanken auszutauschen und zu erkennen, dass keiner von uns DIE Antwort hat, wir aber zusammen eine bessere Antwort finden könnten.“

Dialoge entstehen zufällig oder können bewusst gestaltet werden, wie die folgende Übersicht zeigt. Generative Dialoge finden sich vor allem in klassischen Seminaren zum Thema Kommunikation, in denen die Aufmerksamkeit, das aktive Zuhören und das Geben von Rückmeldung trainiert wird. Zielgerichtete Dialoge sind dagegen in realen Entscheidungsprozessen und in Seminaren zur Dialogischen Führung zu finden.

Formen des Dialogs

Zufälliger Dialog

- im Treppenhaus
- auf der Straße
- am Arbeitsplatz

Bewusst gestalteter Dialog vom Zwiegespräch zum organisierten Dialog



Generativer Dialog ohne vorgegebenes Thema und darauf bezogene Zielsetzung


Zielgerichteter Dialog mit vorgegebenem Thema und darauf bezogene Zielsetzung

An vielen Orten, in unzähligen Arbeitsgruppen werden heute Lösungsvorschläge und Auswege aus verschiedensten Krisensituationen gesucht - aus ökologischen, ökonomischen, sozialen, religiösen, ethnischen Konflikten -, wird diskutiert und gestritten. Oft ist die Luft explosiv - geladen von den nervösen Anspannungen der Teilnehmer. Häufig genug werden Konferenzen vorzeitig ohne Ergebnis abgebrochen, bemühen sich Diskussionsleiter, zerstrittene Parteien wieder zusammen an einen Tisch zu bringen. Nur wenige halten die extremen Gegensätze und Spannungen aus, die in solchen Konflikten entstehen. Sie beißen sich fest an ihren Positionen, verteidigen ihre Standpunkte unnachgiebig und verlassen empört den Raum, wenn sie sich durch ein Wort, eine Äußerung ihres Gegenüber beleidigt fühlen.

Eine zentrale Frage ist die, wie in einer Gesprächsrunde gerade die Gegensätze bestehen bleiben können, in der Schwebelage gehalten werden, um sie bewusst wahrzunehmen und aus der Vielfalt der Ideen und Meinungen lernen zu können. Es geht also nicht darum, einen kleinen gemeinsamen Nenner zu finden, den die Gesprächspartner als Kompromissformel akzeptieren können, sondern im Gespräch etwas Neues zu entwickeln, das höherwertiger ist als jeder Einzelvorschlag oder jede Einzelposition.

Die Methoden bisheriger Konfliktregelungen durch Parlamentsdiskussionen, Chefentscheide, Rechtsprechungen, Verhandlungen, ganz zu schweigen von Militärinterventionen und feindlichen Übernahmen, sind oft nicht nur begrenzt, sondern in vielen Fällen geradezu widersinnig, um angemessen und dauerhaft den wachsenden Regelungs- und

Verständigungsbedarf zwischen verschiedenen Interessengruppen, Parteien und Nationen zu bewältigen.

	<p>„Was Menschen tun, um ein Problem zu lösen, ist oft genau das, was das Problem hervorruft.“</p> <p>Paul Watzlawick</p>
---	---

Welche Fähigkeiten brauchen wir, wenn wir die zahlreichen Probleme, mit denen wir täglich zu tun haben, wirklich gut bewältigen wollen? Gleich, um was es sich handelt, wir werden mit Fragen, mit Anforderungen, mit Vorschlägen konfrontiert. Wir sollen zuhören, bewerten, entscheiden. Wird werden mit Informationen, Meinungen und Argumenten überschüttet. Gleichzeitig haben wir den Wunsch, gehört und verstanden zu werden. Wir freuen uns über Menschen, die uns wirklich zuhören, und wir wissen auch, dass Menschen aufgeschlossen werden, wenn wir ihnen zuhören.

1 KERNFÄHIGKEITEN BZW. KERNELEMENTE FÜR EINEN DIALOG

Respekt und Offenheit: Respekt heißt, den Gesprächspartner in seinem Wesen als legitim anzuerkennen. Wir gestehen dem anderen das Recht zu, sowohl anders zu sein, als auch mit seinen Äußerungen recht zu haben. Diese Anerkennung kann so weit führen, dass wir uns vorstellen können, wir würden genau so denken und handeln wie er – wenn wir genau sein Leben leben würden. Respekt ist somit stärker als Toleranz. Offenheit entsteht, wenn zwei oder mehr Personen bereit sind, sich voreinander von ihren eigenen Überzeugungen zu lösen. Sie sind dann bereit, einander ihre Denkweisen mitzuteilen, und sind offen dafür, ihr Denken vom anderen beeinflussen zu lassen (David Bohm). Tschingis Aitmatow, Schriftsteller und Politiker, schreibt: Bei den Kirgisen versteht man Dialog als Gespräch mit ehrlichem Wort und offenem Gesicht.



Es steckt eine Menge Gewalttätigkeit in den Meinungen, die wir verteidigen. Sie sind nicht lediglich Meinungen, nicht lediglich Annahmen; sie sind Annahmen, mit denen wir uns identifizieren und die wir daher verteidigen, weil es ist, als würden wir uns selbst verteidigen. Der natürliche Selbstverteidigungstrieb, den wir im Dschungel erworben haben, ist von den Dschungeltieren auf diese Meinungen übertragen worden.

David Bohm, Physiker, Birkbeck College, London

Zuhören: Es ist eine grundlegende Erfahrung, von einer anderen Person vorbehaltlos gehört zu werden. Sie gleicht einer Einladung in ein weites Feld, indem wir uns selbst dabei entdecken können, wie wir mit einem Ausmaß an Einsicht, Kreativität, Frische und Tiefe sprechen, von dem wir nicht einmal wussten, dass wir es besaßen. Die Auswirkung des Dialogs wird dadurch verstärkt, dass die Gesprächsteilnehmer einander offen und mit offengelegter Bewertung zuhören. Dies wird im Gegenzug Offenheit und Vertrauen stärken, weil die Sprechenden erfahren, dass sie keine Energie dafür aufwenden müssen, ihre Zuhörer auf versteckte Hinweise des Unbehagens und der Ablehnung hin zu beobachten. Genauso wichtig, wie dem anderen zuzuhören, ist es, vom anderen wirklich gehört zu werden – denn das heißt soviel wie: geachtet und anerkannt zu werden. Gehört zu werden ist so etwas wie Heimkehr an einen vertrauten Platz im Sinne von „Ich gehöre hierher“ und „Ich muss hier keine Rolle spielen, sondern kann mich so geben, wie ich bin“.



So kam es, dass Momo sehr viel Besuch hatte. Man sah fast immer jemand bei ihr sitzen, der angelegentlich mit ihr redete. Und wer sie brauchte und nicht kommen konnte, der schickte nach ihr, um sie zu holen. Und wer noch nicht gemerkt hatte, dass er sie brauchte, zu dem sagten die anderen: „Geh doch zu Momo!“ [...]

Aber warum? War Momo so unglaublich klug, dass sie jedem Menschen einen guten Rat geben konnte? Fand sie immer die richtigen Worte, wenn jemand Trost brauchte? Konnte sie weise und gerechte Urteile fällen? [...]


Nichts von alledem. Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören. Das ist doch nichts besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.

Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten.

Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millinonen, einer, auf den es


	<p>kaputter Topf – und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für diese Welt richtig war.</p> <p>So konnte Momo zuhören!</p> <p>Michael Ende, Momo, S.14-16</p>
--	---

Verstehen heißt, den Sachverhalt aus der Perspektive des Gesprächspartners zu erkunden und zu erfassen (insb. Bedeutungen, Bewertungen und Emotionen): Sich selbst zuhören, die Herkunft eigener Gedanken erforschen, um nicht gefangen zu sein im eigenen, begrenzten Weltbild. Selbstkritisch sein und eigene Schlussfolgerungen und Bewertungen in der Schwebe zu halten. Dies ist nicht einfach, da wir es gewohnt sind, Dinge unter den Teppich zu kehren, um Konflikte zu vermeiden, oder unsere Meinung durchzusetzen als vermeintliches Zeichen von Sicherheit und Stärke. Im Dialog geht es darum, eigene und fremde Gedankenfelder in einer offenen, nicht manipulativen Form zu erkunden. Der erste Schritt zum Verständnis des Gesprächspartners besteht darin, die eigenen Annahmen und Bewertungen zu stoppen und aus dem Verstehensprozess herauszuhalten: „Das ist es, was ich annehme, aber ich könnte mich irren. Ich werde meine Erwartungen weiter hinterfragen und prüfen, ob sie entweder bestätigt werden oder nicht.“ Ein zentrales Ziel im Dialog ist es, automatische (Ketten-) Reaktionen auf Aussagen der Gesprächspartner durch Aufmerksamkeit und Sorgfalt auszusetzen. Dann besteht die Chance, dass frischer Wind durch neue Einsichten aufkommt.


	<p>Es steckt eine Menge Gewalttätigkeit in den Meinungen, die wir verteidigen. Sie sind nicht lediglich Meinungen, nicht lediglich Annahmen; sie sind Annahmen, mit denen wir uns identifizieren und die wir daher verteidigen, weil es ist, als würden wir uns selbst verteidigen. Der natürliche Selbstverteidigungstrieb, den wir im Dschungel erworben haben, ist von den Dschungeltieren auf diese Meinungen übertragen worden.</p> <p>David Bohm, Physiker, Birkbeck College, London</p>
---	--

Geduld: Den Arbeitsprozess verlangsamen - nicht vorschnell die erste Lösungsidee übernehmen: Wir laufen in eine Sackgasse bei übereilten Versuchen, ein schwieriges Thema auf die Schnelle lösen zu wollen. Meinungen sind begrenzt und häufig stellen wir fest, dass die Lösung einer Frage noch gar nicht in den Meinungen der Diskussions Teilnehmer enthalten ist. Darum braucht es Geduld und gedanklichen Abstand von den vorgefassten Meinungen. Damit ein Dialog zustande


kommt, sollte diese Geduld dazu genutzt werden, eigene Annahmen, Überzeugungen und Sicherheiten regelmäßig zu hinterfragen, um diese nicht fälschlicherweise als Wahrheit aufzufassen. Wenn wir unser Denken und das Denken unserer Gesprächspartner beobachten und klären wollen, müssen wir den Gesprächsprozess verlangsamen.

	<p>Wenn du im Recht bist, kannst du es dir leisten, die Ruhe zu bewahren, bist du es nicht, kannst du es dir nicht leisten, sie zu verlieren.</p> <p>Mahatma Gandhi</p>
---	---


Sinnvolles schaffen: Im Dialog suchen Gesprächspartner einen Fortschritt im Ziel- und Wertsystem des Unternehmens, im politisch-sozialen Bereich oder im technisch-organisatorischen Bereich: Die Gesprächsgruppe schafft Sinnvolles, indem sie das Unternehmen für die Zukunft neu ausrichtet, die Qualität der Zusammenarbeit verbessert oder aber technisch-organisatorische Neuerungen sucht und einführt, welche die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Da der Mensch von Natur aus ein Sinn-suchendes Wesen ist, ist er nicht nur darauf aus, Sinn zu finden, sondern auch in der menschlichen Begegnung Sinn zu geben. Beides, Sinn-Erfüllung und zwischenmenschliche Begegnung, geben dem Menschen Lebensglück und Lebensfreude. Fehlender Sinn und fehlende Begegnung im Arbeitsalltag tragen dagegen zu seelischen Erkrankungen bei – und zwar stärker als Überforderung oder Überanstrengung.

	<p>„Sinn ist das Gemeinte, das Bestmögliche, das Gesollte, und aus theologischer Perspektive das Gottgewollte.“ Viktor E. Frankl</p> <hr/> <p>Nehmen wir als Beispiel den Sinn im Geschenk an einen guten Freund: Das Gemeinte ist der Ausdruck von Freundschaft. Das Bestmögliche ist die Vertiefung der Freundschaft. Das Gesollte ist die Freude beim Beschenken. Das Gottgewollte ist der Segen, der einem liebevoll ausgesuchten Geschenk anhaftet.</p>
---	--

Grundwerte: Während die Entscheidung, etwas sinnvolles zu tun, an eine bestimmte, ganz konkrete Situation gebunden ist, haben wir es bei Grundwerten mit universellen Gründen zu tun, sich in jedem Fall oder im Konfliktfall (also in einer konkreten Situation) in einer bestimmten Weise zu entscheiden. Grundwerte haben sich in der Geschichte der Menschheit als Leitvorstellungen für das Zusammenleben in der Gesellschaft herauskristallisiert. Beispielhaft sind hier die Maximen der französischen Revolution (Freiheit – Gleichheit – Brüderlichkeit) zu nennen. Daneben gibt es Befunde aus aktuellen Untersuchungen zu Grundwerten, welche die Zusammenarbeit in Unternehmen erleichtern. Werte sind wie ein gut gemachtes Korsett, das das Unternehmen im Alltag stützt, ohne es einzuengen, und das es in der Krise zusammenhält.


<p>Grundwerte für die Zusammenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sei ehrlich zu anderen – und zwar ohne Kompromisse ✚ Vertraue deinen Kollegen und Partnern ✚ Sei ein uneigennütziger Förderer und Mentor ✚ Sei offen für neue Ideen – ohne Vorurteile ✚ Gehe Risiken ein, wenn sie der Organisation nützen ✚ Lass die Hände von schmutzigem Geld ✚ Spare nicht mit Lob, wenn es angebracht ist ✚ Stelle deine Interessen hinter die von anderen
	<p>Rob Lebow & William Simon</p>

Verantwortung „leben“: Verantwortung spürt derjenige, der sich angesichts der Möglichkeit, etwas Sinnvolles oder Wertvolles tun zu können, zur Wahl des Sinnvollen oder Wertvollen hingezogen fühlt. Verantwortlich ist der Mensch nicht für die Möglichkeiten, die sich ihm bieten. Verantwortlich ist er für die Auswahl, die er unter den angebotenen Möglichkeiten trifft.

	<p>Ein Mensch springt von einer Brücke ins Wasser. Ein anderer springt ihm nach, um ihn zu retten. Nachdem ihm das geglückt ist, fragen wir ihn, wie ihm diese Entscheidung innerlich möglich gewesen sei. Er antwortet uns aber, von einer Entscheidung könne keine Rede sein, vielmehr sei der Versuch einer Lebensrettung für ihn eine Selbstverständlichkeit gewesen. Die Frage, auf die all dies nunmehr hinausläuft, lautet: Ist eine Handlung deshalb, weil sie für einen eine Selbstverständlichkeit ist, keine Leistung? Gingen nicht so und so viele andere Leute im selben Augenblick wie unser Gewährsmann über die Brücke und waren nicht sie gleich ihm Zeuge der Lebensgefahr, ohnehin dass es ihnen eingefallen wäre, dem Gefährdeten nachzuspringen.</p>
---	---

	<p>Wir sehen: Dass das Nachspringen für jemanden eine Selbstverständlichkeit ist, IST die Leistung. Denn dass so etwas für einen selbstverständlich ist, ist durchaus keine Selbstverständlichkeit. Nichts IST eine Selbstverständlichkeit – eine Sache kann nur zur Selbstverständlichkeit WERDEN.</p> <p>Viktor E. Frankl</p>
--	---

Innovation heißt etwas Neues zu entwickeln, das nützlicher bzw. höherwertiger ist als jeder Einzelvorschlag oder jede Einzelposition. Dabei sollten die eigenen Reaktionsmuster, die eigene Herkunft und die eigenen Interessen erst einmal außer Acht gelassen werden, um von einem neutralen, überparteilichen Standpunkt aus argumentieren zu können. Zweck des Dialogs ist es, die Verständnis- und Entscheidungsgrundlage aller Teilnehmer zu erweitern. Es geht nicht darum, ein vordergründiges Problem zu lösen, eine konkrete Entscheidung zu treffen oder einen Konsens zu einem bestimmten Thema zu erzielen. Sinn und Zweck des Dialogs ist es, eine neue Grundlage für die Zusammenarbeit deutlich unterschiedlicher Interessengruppen zu entwickeln. Eine Entwicklungsmethode, eine neue Arbeitsgrundlage hervorzubringen, ist das produktive Argumentieren:

<p>Stufen des produktiven Argumentierens</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lege deine Annahmen und Vorurteile offen. Sei dir klar darüber, dass die Bewertungen, Schlüsse und Hinzufügungen aus deiner Sichtweise stammen. ✚ Wenn du Zweifel an deinen Beobachtungen oder Schlüssen hast, teile sie den anderen mit. ✚ Wenn du einen Sachverhalt darstellst, ist es hilfreich, wenn du konkrete Beobachtungen zur Unterstützung deiner Argumentation hast. Wenn du Bewertungen vornimmst, zeige deutlich, woher sie stammen. Beteilige die anderen an deinem Denkprozess, anstatt sie ausschließlich mit deinen Denkprodukten zu konfrontieren. ✚ Ermutige die anderen, deine Sichtweise kennenzulernen und zu überprüfen: „Hast du etwas anderes gesehen? Siehst du Lücken in meiner Begründung? Bewertest du den Sachverhalt anders?“ ✚ Denke daran, dass sowohl du selbst als auch andere völlig falsch liegen können. <p>M. & J.F. Hartkemeyer & L. Freeman Dhority, 1998</p>
---	--

Die größten Hindernisse für einen Dialog bestehen in der Annahme einer eindeutigen Wirklichkeit und in der Projektion von Schuld:

Konstruierte Wirklichkeit: Wir glauben, dass das Denken Erfahrungen so beschreibt, wie sie da sind. Als gäbe es ein Fenster für eine ungefilterte Wirklichkeit, die außerhalb einer Person stattfindet. Diese kontinuierliche innere Erschaffung einer externen Welt wird mittlerweile als eine Konstruktion des menschlichen Gehirns betrachtet. In diesem Sinne leben wir nicht in DER WELT, wir leben IN DEN STRUKTUREN, DIE ES UNS ERMÖGLICHEN, EINE WELT ENTSTEHEN ZU LASSEN. Das Gehirn erzeugt scheinbar objektive Bilder, die lediglich REFLEXIONEN DER WELT sind. Der Mensch behandelt diese Bilder als Tatsachen und verteidigt sie wie eine Sicherheit.



„Nicht die Wahrheit, in deren Besitz irgend ein Mensch ist, oder zu sein vermeint, sondern die aufrichtige Mühe, die er angewandt hat, hinter die Wahrheit zu kommen, macht den Menschen. Denn nicht durch den Besitz, sondern durch die Nachforschung der Wahrheit erweitern sich seine Kräfte, worin allein seine immer wachsende Vollkommenheit besteht. Der Besitz macht ruhig, träge, stolz.“

Gotthold Ephraim Lessing

Projektion von Schuld: Die anderen sind für meine Probleme verantwortlich. Wir vergessen leicht, welche Probleme wir anderen bereitet haben. Aber wir erinnern uns jederzeit an das, was andere uns wirklich oder scheinbar angetan haben. Darum müssen wir zwischen Schuld und Verantwortlichkeit klarer unterscheiden. Man darf Unschuldigen keine Schuld geben. Aber die Verantwortlichkeit des einzelnen für das, was er in Zukunft macht, müssen wir stärken.



In einem Beratungsprojekt wurde festgestellt, dass dann, wenn in einem Projekt zur Neuentwicklung eines Produktes Verzögerungen eingestanden wurden, ein sich verstärkender Zyklus in Gang trat. Zugegebene Verzögerungen führten dazu, dass das Management intervenierte und über Bestrafungen, also Sanktionsmaßnahmen, nachdachte, um das System zu kontrollieren. Das entmutigte die Ingenieure, absehbare Verzögerungen rechtzeitig einzugehen, und führte dazu, dass in anderen Bereichen ebenfalls Verzögerungen auftraten, die durch frühzeitige Mitteilungen hätten vermieden werden können.

Nach Erfahrungen in der Dialogischen Führung wurde den Beteiligten klar, dass dieses Interaktionsmuster zu dem Gegenteil dessen führte, was sie wollten.

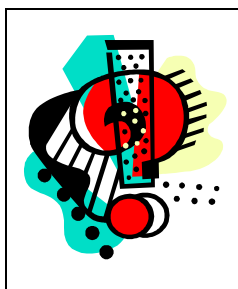
2 DER GESPRÄCHSRAHMEN FÜR EINEN DIALOG

Die Schaffung eines Gesprächsrahmens oder "Containers" als sicheren Vertrauensraum für die Mitglieder einer Dialogrunde ist Voraussetzung für das Gelingen des Prozesses. Dieses Ziel ist eine permanente Herausforderung an alle Beteiligten. Für die Schaffung des Gesprächsrahmens ist die Entwicklung des Dialogs erforderlich. Der Boden, auf dem der Dialog gedeiht, ist so wichtig wie das Korn, das auf dem Boden ausgesät wird, und das Klima, in dem es wächst. „No container, no dialogue“ (William Isaacs, MIT).

Die lateinische Herkunft des Wortes "Container" beleuchtet den Sinn: aus CON und TENERE, bedeutet es soviel wie „zusammenhalten“. Und das ist gerade der Punkt. Kann ich aufmerksam und innerlich präsent, das heißt offen für den Prozess bleiben, wenn Meinungen geäußert werden, die in starkem Gegensatz zu meinen eigenen stehen? Oder entziehe ich mich – psychisch oder physisch? Kann ich dem eigenen dialogischen Anspruch gerecht werden, indem ich dazu beitrage, einen sicheren Raum zu schaffen?

Ein Dialog braucht Gegensätze, Unterschiedlichkeit, Kanten und Rundungen, Intensität und Ruhe, Höhen und Tiefen. Eine Gefahr für jede Dialoggruppe liegt in der Tendenz, dass die skeptischen Teilnehmer, die Außenseiter, die Andersdenkenden, allmählich wegbleiben und die Gruppe sehr homogen wird. Die Schaffung eines gemeinsamen Containers, basierend auf einem zunehmenden gegenseitigen Vertrauen in der Gruppe, ist daher notwendig, um den sicheren Raum zu schaffen für Vielfalt und um Spannungen nicht nur zu ertragen, sondern im Sinne eines möglichen Lernfeldes zu begrüßen.

Nach einer Weile lernen die Teilnehmer, im Dialog offener miteinander zu sprechen, und es entwickelt sich ein vertrauensvolleres Verhältnis zueinander. Aber gleichzeitig werden vielleicht einige unserer „Sicherheiten“ und „Überzeugungen“ in Frage gestellt, wenn wir uns auf den Prozess der Erkundung einlassen. Die Frage ist dann, ob es der Teilnehmerkreis schafft, beim Thema und im Prozess zu bleiben, ohne dass sich einige zurückziehen oder einander angreifen.




Die hier anwesenden Politiker bringen zwar eine außerordentliche Machtkonzentration zustande, aber ihre Treffen scheinen nichts zu bewirken. Vielleicht liegt es daran, weil jeder dieser Politiker für sich denkt anstatt gemeinsam.


Abba Eban, ehem. israelischer Außenminister, G7-Gipfel Juli 1993

Während eines einzigen Gesprächs kann ein Führungsteam durch viele Gesprächsformen navigieren, wobei jede Form die Qualität der Teamarbeit beeinflusst. Leider gleiten die meisten in Unternehmen verwendeten Gesprächsformen in die Debatte, das Niederschlagen fremder Ansichten, ab – vor allem, wenn schwierige, komplexe oder provokative Themen behandelt werden. Bei einer Debatte gewinnt die eine Seite und die andere verliert. Beide Seiten sind nach wie vor ihrer Sache sicher und unterdrücken jedes Hinterfragen ihres Standpunktes.

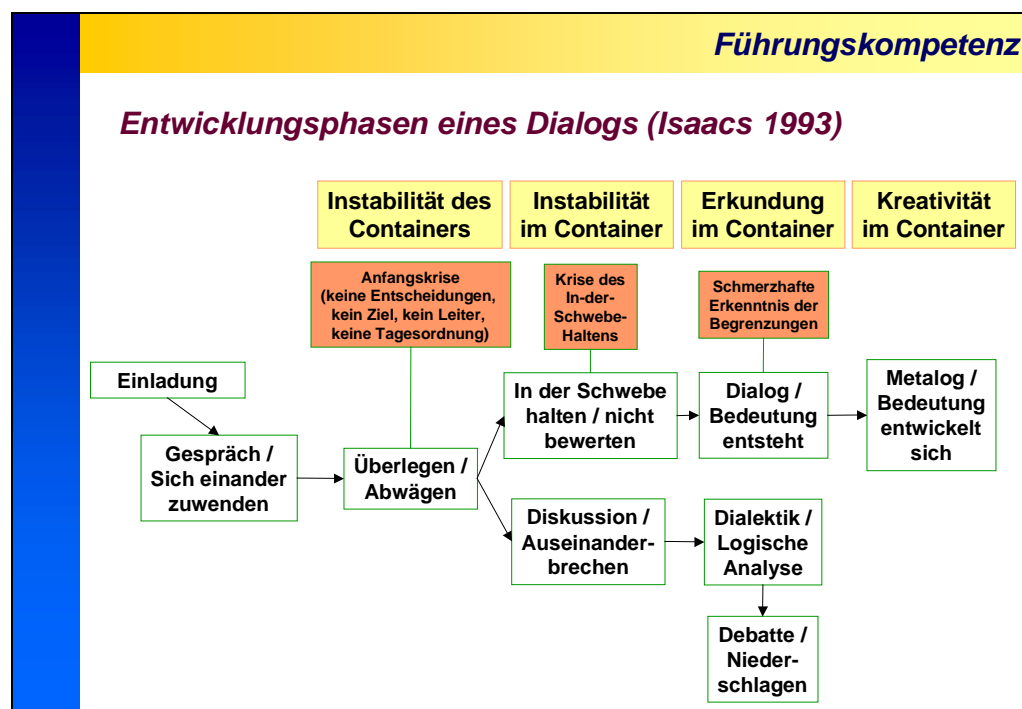
Durch diese Art von Austausch wird die gemeinsame Intelligenz des Menschen nicht gefördert. Dialog ist eine Disziplin des gemeinsamen Denkens und Erkundens, ein Prozess, bei dem die Qualität des Gespräches und des dahinterliegenden Denkens gewandelt und bereichert wird.

Ein klassisches Dialogprojekt hat einen typischen Entwicklungsprozess, der sich als Phasenablauf darstellen lässt:

 **Instabilität des Containers:** Die Tatsache, dass unterschiedliche Erwartungen und Weltanschauungen in der Gesprächsgruppe zusammenkommen, ist die erste Herausforderung. Wie in jeder Gruppenfindung ist zunächst eine Balancierung der Meinungen, Sympathien und Interessen der Gesprächsteilnehmer erforderlich. Die Entstehung eines Containers ist der Unsicherheitsfaktor. Am Anfang des Dialogs steht das Gespräch, die Konversation („sich einander zuwenden“). Die Teilnehmer fangen an, miteinander zu reden. Daraus entwickelt sich eine Konferenz, die sich durch einen freien Fluss von Überlegungen auszeichnet. Bewusst oder unbewusst wiegen die Beteiligten die verschiedenen Standpunkte ab, finden einige, mit denen sie übereinstimmen, und andere, die sie ablehnen. Ihre Aufmerksamkeit ist selektiv, manches bemerken sie, anderes entgeht ihnen. An diesem Punkt tritt die Anfangskrise ein, dass sie trotz der besten Absichten der Teilnehmer den Dialog nicht erzwingen können.


 **Instabilität im Container:** Sobald diese Anfangskrise erkannt ist, entsteht ein Umfeld, in dem sich die Beteiligten sicher sind, dass sie nach einem anderen Weg suchen, etwas anders als sonst tun wollen. Häufig fangen die Dialoggruppen an, zwischen dem In-der-Schwebe-Halten von Ansichten und ihrer Diskussion („auseinander brechen“) zu oszillieren. Die Teilnehmer spüren, wie sie dazu neigen, in die alte Angewohnheit zurückzufallen, die Teile zu analysieren, statt auf das Bruchstückhafte des Ganzen zu hören. In diesem Stadium treten oft Gefühle der Frustration auf, vor allem deshalb, weil das Bruchstückhafte im Denken aller offenkundig wird. Möglicherweise neigen sie dazu, auf ihrem Standpunkt zu beharren, obwohl bereits einiges darauf hinweist, dass sie sich irren. Oder sie sehen ihr Verhalten grundsätzlich als Folge davon,

wie andere Denken und sich verhalten, und berücksichtigen dabei nicht, inwiefern ihr eigenes Denken ihre Erfahrungen beeinflusst (Täter-Opfer-Spirale). Beim Dialog versuchen wir, diese Denk- und Gefühlsmuster beobachtbar und zugänglich zu machen sowie die Faktoren, die dazu beitragen, dass diese Muster aufrecht erhalten bleiben. Kein Standpunkt scheint mehr die ganze Wahrheit für sich gepachtet zu haben. Keine Schlussfolgerung scheint mehr endgültig zu sein. Das führt zu einer zweiten Krise, der Krise des „In-der-Schwebe-Haltens“. Bisher durchaus sinnvolle Standpunkte scheinen nun plötzlich fragwürdig. Die Teilnehmer haben das Gefühl, dass ihnen die Gruppenziele entgleiten. Desorientiertheit macht sich breit. Gruppenmitglieder fühlen sich von anderen an den Rand gedrängt oder eingengt. Polarisierungen tauchen auf. Extreme Ansichten werden geäußert und verteidigt. Aber diese „Hitze“ und Instabilität ist genau das, was auftreten SOLL. Das bislang verborgene Bruchstückhafte tritt nun im Container an die Oberfläche (William N. Isaacs).



- ✚ **Erkundung im Container:** Bleibt eine kritische Masse von Teilnehmern über diesen Punkt hinaus in der Dialoggruppe, erreicht der Gesprächsfluss eine ganz neue Qualität. Die Gruppenmitglieder fangen in diesem „kühlen“ Umfeld an, das Thema zusammen zu erkunden. Häufig tauchen neue Einsichten auf. Die bislang in starren und routinierten Denk- und Verhaltensmustern gefangene Energie wird frei. Die oben vorgestellten Stahlarbeiter erkannten,

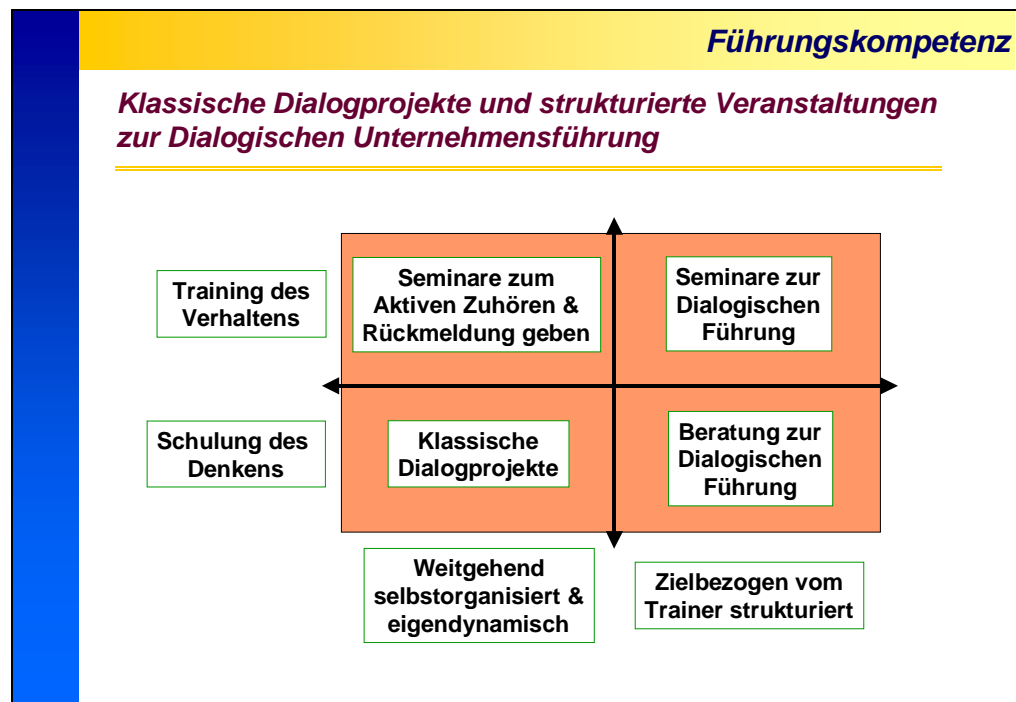
dass sie weit mehr mit dem Management gemein hatten, als sie vorher erkannt oder erwartet hatten. Und sie stellten fest, dass ihnen Möglichkeiten der gemeinsamen Erkundung offenstanden, die sie früher überrascht hätten. Die Erkundungsphase kann spielerisch und intensiv sein. Aber sie bringt nach Erfahrungen von William Isaacs eine weitere Krise mit sich. Die Teilnehmer erkennen allmählich, dass es hinter dem Fluss der Gedanken noch tiefer gehende Themen gibt. Sie gelangen zu einem Verständnis und einem Gefühl für den Einfluss ihrer bruchstückhaften Denkweisen auf sie, ihr Unternehmen und ihre Kultur. Sie spüren ihre Isolation. Selbst wenn die Teilnehmer intellektuell verstehen, dass sie sich in ihrer Wahrnehmung eingeschränkt hatten, haben sie die Tatsache dieser Isolation vielleicht nicht bewusst erfahren.

 **Kreativität im Container:** Sind die Teilnehmer heil durch diese Krise gekommen, öffnet sich eine neue gedankliche und emotionale Ebene. Der Gesprächspartnern ist nun klar, dass sie an einem gemeinsamen Erfahrungsschatz partizipieren, da sie gegenseitig ihre Ansichten ausreichend erkundet haben. Sie müssen nicht einhellig einer Meinung sein, aber sie denken nun gemeinsam in einem ganz anderen Rhythmus und Tempo. Die Gesprächsteilnehmer teilen die Aufregung, gemeinsam auf Ideen zu stoßen, auf die sie allein auf sich gestellt nie gekommen wären.

Klassische Dialogprojekte werden sinnvollerweise nicht in jedem Unternehmen und nicht in jeder Unternehmensphase durchgeführt. In den meisten Fällen ist es angeraten, zielbezogene, strukturierte und zeitlich begrenzte Beratungen und Trainings durchzuführen, die im Falle von Trainings stark verhaltensbezogen sind.

Wenn sich Unternehmen auf das Thema Dialog einlassen, dann haben sie normalerweise ein strategisches Ziel. Sie möchten in ihrer Arbeit effektiver, effizienter, kreativer werden und die Zufriedenheit ihrer Kunden und Mitarbeiter erhöhen – so dass letztlich das Unternehmen erfolgreicher wird und sich besser am Markt behauptet. Bislang hatten wir mit keinem Unternehmen, das Zeit und Geld investieren wollte, um einen generativen Dialog zu fördern, ohne die Erwartung zu haben, dass sich diese Arbeit auf ihre Produktivität auswirken werde.

In den Beratungen und Trainings zur Dialogischen Unternehmensführung wird darum versucht, den Entwicklungsprozess von der Debatte zum Dialog gewissermaßen „in handlichen Portionen“ zu durchlaufen. Die typische Dynamik eines klassischen Dialogprojektes geht dabei allerdings weitgehend verloren. Ein Vergleich des klassischen Dialogprojektes mit den im vorliegenden Buch vorgestellten Seminaren zu Themen der Dialogischen Führung bietet die folgende Abbildung.



3 Überlegungen zur Dialogischen Unternehmensführung in Beiträgen zur Unternehmensethik

Soziokultur behandelt die in einer Gesellschaft vorherrschenden Überzeugungen, Regeln, Normen und Werthaltungen. Sie umfaßt neben der Unternehmenskultur die kulturellen Besonderheiten der Lebensbereiche Familie, Schulwesen, Rechtswesen, Politik usw. Unternehmenskultur behandelt somit die in einem *Unternehmen* vorherrschenden Überzeugungen, Regeln, Normen und Werthaltungen. Betriebliche Normen und Werthaltungen sind Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, welche Arbeitsziele, Verhaltensweisen, Arbeitsergebnisse und Ergebnisfolgen (z.B. Kundenbindung, Innovation, Wirtschaftlichkeit) in ihrem Unternehmen oder in ihrer Abteilung einerseits gefordert (Normen) und andererseits als positiv oder negativ, wichtig oder unwichtig bewertet werden (Werthaltungen).

Zum einen findet Unternehmenskultur ihren Ausdruck in der dinglichen Umwelt (z.B. Produktgestaltung, Büro- und Arbeitsplatzgestaltung), zum anderen beeinflusst Unternehmenskultur das Verhalten sowie das Rollen- und Selbstverständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden, Investoren, Kooperationspartner und Konkurrenten - ohne daß der einzelne ein umfassendes Verständnis der Merkmale der Unternehmenskultur besitzen muß.

Dialogische Unternehmensführung ist eine Gestaltungsvariante von Unternehmenskultur. Sie unterstellt, daß die argumentative und

partnerschaftliche Verständigung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zwischen Arbeitsgruppen und zwischen Unternehmen die *Kundenorientierung* und *Arbeitseffizienz* im Unternehmen fördert und gleichzeitig den Mitarbeitern *Lern-* und *Entwicklungsspielräume* eröffnet. Dialogische Unternehmensführung empfiehlt sich vor allem bei strategischen Fragestellungen, in denen nicht nur über eine gemeinsame Position verhandelt werden soll, sondern eine grundlegende Verständigung - d.h. eine einvernehmliche Problembewertung und Problemlösung - erforderlich ist.

Die von einer Entscheidung betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden am Willensbildungsprozeß zu beteiligen ist nützlich, wenn der Aufwand des Dialogs geringer ins Gewicht fällt als das Risiko, mit einer wohlgemeinten, aber unzureichend umgesetzten Unternehmensstrategie zu scheitern.

Mit der dialogischen Unternehmensführung gehen Unternehmen aber noch einen Schritt weiter. Sie schaffen eine Offenheit gegenüber dem Eigeninteresse der Führungskräfte und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden. Diese Offenheit hat einen langfristigen Nutzen. Denn mit Hilfe der argumentativen und partnerschaftlichen Verständigung machen Unternehmen Gestaltungs- bzw. Realisierungsmängel einer Unternehmensstrategie transparent und korrigierbar, während sich die von der Strategie betroffenen Personengruppen zu beständigen Partnern entwickeln.

Dialogische Unternehmensführung wirkt aber auch im betrieblichen Alltag: Führungskräfte und Mitarbeiter bemühen sich bei der Alltagsarbeit, ihre Leistungen kontinuierlich zu verbessern, d.h. ihre Aufgaben qualitativ hochwertiger, technisch eleganter und mit geringerem Ressourceneinsatz zu erfüllen ('working smarter').

Insgesamt zielt dialogische Unternehmensführung auf eine Professionalisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter, auf eine Stärkung der Kompetenz und Eigenverantwortung der Mitarbeiter und auf eine sachliche und fachliche Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden ab. Dialogische Unternehmensführung ist somit ein Führungsverständnis, das die Realisierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse in Unternehmen unterstützt.

Der Wirtschaftswissenschaftler und Philosoph Peter Ulrich setzt sich in seiner Unternehmensethik für eine Neugestaltung der normativen Grundlage ökonomischen Handelns, für eine grundsätzliche und regelmäßige Überprüfung der Qualität der im Wirtschaftsleben geschaffenen Werte (Wertschöpfung) sowie der sozialen Verteilung der dabei anfallenden Kosten und Nutzen ein.

Dreh- und Angelpunkt seiner Konzeption ist die Verfassung, die sich ein Unternehmen gibt. Diese behandelt den Interessenausgleich zwischen den von strategischen und operativen Entscheidungen betroffenen

Interessengruppen (Abnehmer, Lieferanten und Kapitaleigner, Unternehmensleitung und Belegschaft, gesellschaftliches Umfeld) und die Ausgestaltung der formalen Entscheidungs- und Kontrollstrukturen; so gesehen entsteht eine Unternehmung durch ein System von Vertragsbeziehungen zwischen den aufgeführten Interessengruppen.

Materiell zeigt sich die Unternehmensverfassung i.e.S. in privatautonomem Rechtssetzungen (Gesellschaftsvertrag, Satzung, Geschäftsordnung, Unternehmensverträge u.a.) und kollektivvertraglichen Vereinbarungen (wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Firmentarifverträge). Ulrich schlägt eine regulative Idee der offenen Unternehmensverfassung vor, die noch kein 'rechts-technisch konkretes Modell' einer Unternehmensverfassung, sondern ein kritisches Regulativ für eine ökonomisch-ethische Beurteilung konkreter Gestaltungsvorschläge darstellt.

Ulrich wendet sich an Unternehmensleitungen, eine ethische Unternehmensverfassung zu schaffen, die Geschäftserfolg ermöglicht: „Es kommt [...] darauf an, bei allen geschäftsstrategischen Entscheidungen sozusagen den ethischen „Unterbau“ der Handlungsalternativen konsequent und ausnahmslos mitzubedenken und aus geschäftlich ungefähr gleich erfolgsversprechenden Möglichkeiten jene zu wählen, die zugleich den zu definierenden unternehmensethischen Kriterien echter lebenspraktischer 'Wertschöpfung' bestmöglich entsprechen. Allerdings ist sich der Neue Unternehmer [...] der möglichen Konflikte zwischen ethischen Ansprüchen und ökonomischen Sachzwängen und damit der mehr oder weniger engen *Grenzen* seiner Handlungsspielräume für solche ethisch-unternehmerische Synthesen durchaus bewußt. Auf einer *zweiten Ebene* erkennt er deshalb sein aufgeklärtes Eigeninteresse an ordnungspolitischen Reformen, die seinen Handlungsspielraum für verantwortungsbewußtes *und zugleich* unternehmerisch erfolgsbringendes Wirtschaften vergrößern“ (Peter Ulrich, 1993).

Der Ansatz von Peter Ulrich ist anthropologisch fundiert. In seiner Arbeit stellt er die Merkmale theoretisch-technischer sowie praktisch-kommunikativer Vernunft unter den Hegel'schen Stichworten Arbeit und Interaktion gegenüber. Die gleichrangige Berücksichtigung von Arbeit und Interaktion entspringt aus der praktischen Auseinandersetzung des Subjekts mit seiner natürlichen (Arbeit) und seiner sozialen Umwelt (Interaktion). „In der *Interaktion* mit anderen Menschen lernt das Subjekt nicht nur die normativen Traditionen, sondern auch sich selbst mit den Augen der anderen Subjekte kennen; es 'spiegelt' sich gewissermaßen in ihnen. Auf der Basis der wechselseitigen Anerkennung der interagierenden Subjekte bildet sich ihr Selbstbewußtsein. In der *Arbeit* erfährt sich das Subjekt zunächst als (ohnmächtiges) Objekt, das den Naturgewalten unterworfen ist; indem es lernt, die Kausalität der Natur für seine Bedürfnisbefriedigung verfügbar zu machen, gewinnt es sich selbst als von den Objekten

unterscheidbares (mächtiges) Subjekt zurück“ (Peter Ulrich, 1993).

Die praktische Auseinandersetzung mit den Naturgewalten, wie sie in der folgenden Tabelle dargestellt wird, ist gleichzeitig prototypisch für die 'strategisch-rationale' Auseinandersetzung von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern im Wirtschaftsleben: Märkte werden erobert, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter werden an das Unternehmen gebunden, Konkurrenten werden bekämpft. Werden strategische Allianzen geschlossen, dann kommen sie aufgrund langfristiger und systemischer Überlegungen bei der Verfolgung technischer und ökonomischer Ziele zustande.

Dialogische Unternehmensführung bedeutet dagegen Aufbau von strategischen Verständigungspotentialen. Partnerschaft läßt sich nicht allein durch funktionale Systemgestaltung (Organisations- und Managementtechniken) verwirklichen. Funktionale Systemgestaltung schafft zwar Funktionszusammenhänge, nicht jedoch Sinnzusammenhänge. „Das spezifisch *moderne Sinnstiftungspotential* liegt aber allein im kommunikativen Verständigungspotential mündiger Bürger: An die Stelle des traditional zugeschriebenen und normativ vorgeschriebenen Einverständnisses der Tradition tritt die argumentative Verständigung über sinnvolle Handlungsorientierungen“ (Ulrich, 1993, S.436).

Strategisches Management	Dialogische Unternehmensführung
Problemtyp: Ungewißheit („Was können wir?“)	Problemtyp: Uneinigkeit („Was wollen wir?“)
Informationsverarbeitung (Faktenanalyse)	Willensbildung (Normengenese)
„Objektive“ Information über Wirkungszusammenhänge	Intersubjektiver Konsens über Sinnzusammenhänge
Rationaler Umgang mit Objekten „Unternehmungsführungstechnik“	Rationaler Umgang mit Subjekten Unternehmungspolitik (Politik des Unternehmens)
Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen	Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen
Rationalisierung = Verbesserung der Kontrolle über Dinge und Personen (Sozialtechnologie)	Rationalisierung = Verbesserung der Voraussetzungen für argumentative Konsensbildung mit allen Betroffenen (rationale Politik)
Einführung von Informations-, Entscheidungs-, Organisations-, Führungs-, Kontroll- und PR-Techniken	Entwicklung der unternehmungspolitischen Kommunikationskultur nach innen und außen
Funktionale Systemintegration (Systemsteuerung)	Normative Sozialintegration (lebensweltliche Legitimation)

Tabelle: Zweidimensionale Managementkonzeption (Peter Ulrich, 1993)

„Zwischen den beiden elementaren Rationalisierungsdimensionen besteht nun ein latentes Spannungsverhältnis. Werden die Methoden der technischen Rationalisierung, die der Verfügbarmachung von Objekten dienen, auf die Gestaltung sozialer Beziehungen ausgedehnt, so entsteht *Sozialtechnologie*, deren definierendes Merkmal nichts anderes als die mehr oder weniger weitgehende Verdinglichung von Personen (Objektivierung von Subjekten) ist.

Eine komplex organisierte Gesellschaft wird gewiß ohne ein bestimmtes Maß an Sozialtechnologien zur zweckrationalen Steuerung ihrer arbeitsteiligen Prozesse nicht auskommen. Worauf es jedoch vernünftigerweise ankommt, ist die Möglichkeit der herrschaftsfreien Verständigung unter den Betroffenen über die gesellschaftliche Wünschbarkeit und damit die grundsätzliche Aufhebbarkeit sozialtechnologischer „Sachzwänge“. Geht der [...] Primat der herrschaftsfreien Verständigungsmöglichkeit über die sozial-technologische Verfügungsordnung faktisch verloren oder werden solche Verständigungsverhältnisse normativ als unnötig oder unerwünscht bewertet, so resultieren *technokratische Bewußtseins- und Machtstrukturen*“ (Ulrich, 1993, S.62).

Eine *Ökonomie des Dialogs* bietet die Chance, über den Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen auch strategische Erfolgspotentiale zu schaffen. Sie empfiehlt sich vor allem bei strategischen Fragestellungen und geht über das Nutzenkalkül eines Konsensus-Managements hinaus. Durch eine Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und Kunden werden Gestaltungs- bzw. Realisierungsmängel einer Unternehmensstrategie (z.B. eine Strategie der Qualitäts- oder Kostenführerschaft) leichter offenkundig und korrigierbar, während sich die betroffenen Mitarbeiter und Kunden zu beständigen Partnern entwickeln. Werden die Mitarbeiter und Kunden bei der Erarbeitung der Strategie übergangen, sind dagegen Widerstände bei der Strategieumsetzung zu erwarten.

	„Monologischer“ Management-Ansatz	Dialogischer Management-Ansatz
Willensbildungs- phase	Zeitaufwand gering (Alleinentscheidung)	Zeitaufwand groß (Konsensbildung mit den Betroffenen)
Implementie- rungsphase	Zeitaufwand groß, Risiko hoch (Dissens der Betroffenen erfordert Unterstützungs- aktivitäten)	Zeitaufwand gering, Risiko niedrig (Akzeptierung durch die Betroffenen = Beteiligten)
Strategische Handlungs- folgen	Externe Effekte auf Nichtbeteiligte, Risiko hoher Folgekosten, Zerstörung von	Externe Effekte internalisiert, geringes Risiko nicht antizipierter Folgekosten,

	kommunikativen Verständigungspotentialen	Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen
Bilanz	Betriebswirtschaftlich riskant (langfristig irrational)	Betriebswirtschaftlich rational (evtl. kurzfristige Effizienz- verzichte)

Tabelle: Ökonomie des Dialogs (Peter Ulrich, 1993)

Ist eine gegenseitige Verständigung im Unternehmen bzw. zwischen Partner-Unternehmen über ideelle, technische und ökonomische Ziele und Mittel aus räumlich-zeitlichen Gründen nicht möglich, dann bleibt den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern „nichts anderes übrig, als die „einsame“ Verantwortung für die Wahrung legitimer Interessen dieser betroffenen, aber an der Entscheidung nicht beteiligten Personen zu übernehmen. Diese Situation fehlender oder unvollständiger Reziprozität ist für jedes Verantwortungsproblem konstitutiv“ (Peter Ulrich, 1993). Darum benötigt die kommunikative Ethik eine *Verantwortungsethik* (Jonas, 1979) als Ergänzung für „einsame“ Entscheidungen in nicht-reziproken Situationen. Dialogische Verantwortung heißt dann, daß derjenige verantwortlich handelt, der sich der Kritik der Betroffenen stellt und vernünftige, d.h. allseits akzeptierbare Gründe für seine Handlungen vorbringt („Kultur der Begründbarkeit“). Monologische Verantwortung heißt dagegen, daß der Handelnde nur seinem eigenen Gewissen gegenüber Rede und Antwort steht.

„Monologische“ Verantwortung	Dialogische Verantwortung
Derivative Wurzel der Ethik: Ethos der Fürsorge (Eltern-Kinder)	Originäre Wurzel der Ethik: Ethos der Gegenseitigkeit zwischen mündigen Personen
Elitäre Verantwortung	Solidarische Verantwortung
Unkritisch bezüglich asymmetrischer Kommunikationssituation (strukturkonservativ)	Kritisch bezüglich asymmetrischer Kommunikationssituation (emanzipatorisch)
Entscheiden für die Betroffenen (Output-Verantwortung)	Entscheiden mit den Betroffenen (Input-Verantwortung)
Paternalistische 'Interessenberücksichtigung'	Dialogischer Interessenausgleich
Abhängigkeit und 'Verantwortungs- losigkeit' der Betroffenen	Mündigkeit und Verantwortungs- fähigkeit der Beteiligten
Utilitaristische Ethik: 'Sozialnutzenmaximierung'	Kommunikative Ethik: Wille zum vernünftigen Konsens

Tabelle: Monologischer & dialogischer Begriff sozialer Verantwortung (P. Ulrich, 1993)

Dialogische Unternehmensführung läßt sich konzeptuell von den Führungsdimensionen Aufgabenorientierung ('Initiating Structure') und Mitarbeiterorientierung ('Consideration') abgrenzen. Dialogische Unternehmensführung äußert sich im Arbeitsalltag als Arbeitshaltung des 'working smarter'. In dialogisch geführten Unternehmen sind die Führungskräfte und Mitarbeiter ständig bemüht, ihre Leistungen qualitativ hochwertiger, technisch eleganter und mit geringerem Ressourceneinsatz zu erbringen. Dagegen geht es bei der Aufgabenorientierung um harte und ausdauernde Arbeit, ohne daß die Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufe in Frage gestellt werden, während bei der Mitarbeiterorientierung die ausgiebige Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen (der Mitarbeiter als 'Privatmensch') im Vordergrund steht, ohne daß die hierarchische Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung hinterfragt wird (siehe Neuberger, 1990, für einen Vergleich der Führungskonzepte).

Dialogische Unternehmensführung zielt dagegen ab auf eine Professionalisierung der Mitarbeiter, auf eine Stärkung der Kompetenz und Eigenverantwortung der Mitarbeiter und auf eine sachliche und fachliche Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden (siehe Werthebach, 1997). Dialogische Unternehmensführung ist ein Führungsverständnis, das eine starke Passung zu Methoden aufweist, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in Unternehmen unterstützen (siehe Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Werthebach, Schmidt & Kleinbeck, 1997, 1998).

4 Nutzen der Dialogischen Unternehmensführung in einer modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft

Dialog beschreibt einen Kommunikationsvorgang im Organisationsgefüge, der eine Gleichwertigkeit der Gesprächspartner zum Ausdruck bringt. Dialogische Unternehmensführung orientiert sich an den Belangen und Ressourcen der Mitarbeiter und vermittelt soziale Leistungsfolgen sowie Entscheidungs- und Verteilungskalküle (humanorientierte Führung), sie bietet den Mitarbeitern aber auch Impulse und Spielräume für Kompetenzgewinne (lernprozessorientierte Führung). Während humanorientierte Führung seit den fünfziger Jahren unter der Bezeichnung „Consideration“ diskutiert und untersucht wird (Stogdill & Coons, 1957; Stogdill, 1964), ist lernprozessorientierte Führung in der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Lernenden Organisation (Argyris, 1978, 1990) entstanden.

Dialog kann als Kommunikationsqualität in den betrieblichen Spielregeln verankert sein. Betriebliche Spielregeln (Argyle & Henderson, 1986) sind Aussagen darüber, welches Verhalten in einem

Team oder Unternehmen in welchen Situationen als erwünscht bzw. unerwünscht gilt. Regeln können sich auf bestimmte Situationen beziehen, z.B. Besprechungen. Sie können aber auch für bestimmte Personenbeziehungen gelten. Betriebliche Spielregeln entstehen bei dem Versuch, betriebliche Ziele dauerhaft zu realisieren. Beispielsweise helfen sie Teams, betriebliche Abläufe störungsfrei zu halten, indem sie die Übernahme von Verantwortung im internen Lieferanten-Kunden-Verhältnis fordern. Betriebliche Spielregeln können aber auch partikuläre Interessen unterstützen („Teile und herrsche!“). Sobald Beschäftigte unterschiedliche Wertvorstellungen in die gemeinsame Arbeit einbringen, setzt die Befolgung der Spielregeln das Wissen um Sanktionen voraus. Darum kommt betrieblichen Spielregeln in der Unternehmensentwicklung besondere Bedeutung zu (siehe z.B. Scott-Morgan, 1995).

Dialogische Unternehmensführung lässt sich aber auch unter dem Blickwinkel des tatsächlichen betrieblichen Informationsaustausches untersuchen – und zwar (a) im Hinblick auf technologische und organisatorische Erfordernisse (Arbeitsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Leistungsrückmeldung), (b) im Hinblick auf außerfachliche Anforderungen (Verhalten im Kollegen-, Vorgesetzten- und Kundenkontakt; Methodeneinsatz bei der Arbeitsvorbereitung und Störungsbeseitigung) und (c) im Hinblick auf die Frage, auf welche Weise berufspraktische Einsichten und Erfahrungen (Praktikerwissen) zur Fundierung betrieblicher Entscheidungen ausgewertet und genutzt werden können.

Als Folgen der Mitarbeiterführung, der betrieblichen Spielregeln und des betrieblichen Informationsaustausches werden im Rahmen der vorliegenden Studie Arbeits- und Lebenszufriedenheit, Unternehmensbindung, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten sowie das Innovationsklima und Produktivitätsdefizite auf gesamtbetrieblicher Ebene untersucht. Als Mediatoren der Beziehung zwischen Führung und Leistung kommen die Rollenklarheit, die Autonomie und das Selbstvertrauen der Beschäftigten in Betracht. Darüber hinaus werden die Aspekte quantitative Überforderung, qualitative Unterforderung durch die Tätigkeit sowie Umgebungsbelastungen als Kontrollvariablen berücksichtigt:

Rollenklarheit beschreibt das Ausmaß an Sicherheit, das Personen als Folge eindeutiger und konsistenter Informationen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsrolle erleben (siehe Ilgen & Hollenbeck, 1991). Vorgesetzte können über konsistente und eindeutige Instruktionen und Rückmeldungen unmittelbar zur Klärung des methodischen Vorgehens, der zeitlichen Prioritäten und der Leistungsmaßstäbe beitragen. Nach McGrath (1976) zählt Unsicherheit über Leistungsmaßstäbe zu den am negativsten erlebten Stressfaktoren bei der Arbeit.

Selbstvertrauen beschreibt die Überzeugung eines Menschen, über die

wesentlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verfügen, ein bestimmtes Ziel selbständig zu erreichen (vgl. Jerusalem, 1990). Vergleicht man zwei gleichermaßen qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter, die ein bestimmtes fachliches bzw. zwischenmenschliches Problem zu lösen haben, dann wird derjenige Mitarbeiter die Problembeseitigung als belastender erleben, der weniger Vertrauen in seine eigene Leistungsfähigkeit mitbringt.

Erste Hinweise zu den Wirkungen Dialogischer Unternehmensführung liefert eine Studie, die der ehemalige Shell-Manager Arie des Geus durchgeführt hat. Während das Durchschnittsunternehmen gerade einmal 20 Jahre alt wird, gibt es einige wenige Unternehmen, die mehrere Hundert Jahre alt werden. Schon 1983 fand sich ein Drittel der *Fortune*-500-Unternehmen des Jahres 1970 verkauft oder in Stücke zerlegt oder hatte mit anderen Firmen fusioniert. Auf der anderen Seite gibt es Beispiele besonders langlebiger Unternehmen:

Die japanische Sumitomo-Gruppe hat ihre Ursprünge in einer kleinen Kupferschmelze, die 1590 von einem Riemon Soga gegründet wurde.

DuPont, circa 200 Jahre alt, begann als Pulverfabrik. In den 20er Jahren war das Unternehmen größter Anteilseigner von General Motors, heute produziert das Unternehmen vorwiegend Chemiewerkstoffe.

Mitsui, circa 300 Jahre alt, begann als Textilfabrik, wurde dann zur Bank, stieg ins Bergbau ein und wandelte sich Ende des 19. Jahrhunderts in ein Industrieunternehmen.

Und Stora, heute ein bedeutender Hersteller von Papier, Pulpe und Chemikalien, begann vor mehr als 700 Jahren als Kupfermine in Zentralschweden, bevor sich das Unternehmen erst der Forstwirtschaft, danach dem Hüttenwesen und der Wasserkraft zuwandte. Die Produktionstechniken der Stora änderten sich im Laufe der Zeit – von der Dampfkraft zu den Verbrennungsmotoren, von der Elektrizität bis zu den Mikrochips. Und Stora passte sich immer wieder einer sich ständig wandelnden Welt an.

Die Beispiele demonstrieren, dass die natürliche Lebensspanne eines Unternehmens mehrere Jahrhunderte umfassen kann. Die Untersuchung der Faktoren hinter den „Erfolgsgeschichten“ zeigen, dass in früh sterbenden Unternehmen rein ökonomisch gedacht und gehandelt wird. Für sie zählen nur Effizienz und Ertrag – bis in den frühen Tod. Langlebige Unternehmen verstehen sich nicht als „Geldmaschinen“, sondern als „Überlebensgemeinschaften“. Gewinne und gesammeltes Kapital werden in langlebigen Unternehmen für die Zukunftsvorsorge genutzt, nicht nur Befriedigung der Kapitaleigner. Zudem zeigen langlebige Unternehmen ein hohes Maß an Lern- und Anpassungsbereitschaft in Zeiten des Wandels. Jedes der 27 langlebigen und von de Geus untersuchten Unternehmen änderte sein

Geschäftsfeld-Portfolio mindestens einmal vollständig.

Nachfolgende Übersicht zeigt die von de Geus ermittelten Gemeinsamkeiten langlebiger Unternehmen auf.

Führungskompetenz

Gemeinsamkeiten langlebiger Unternehmen

- **Konservatives Finanzgebaren – Schaffung und überlegte Nutzung von Mittelreserven**
- **Sensibilität gegenüber dem Umfeld und vorausschauendes Handeln**
- **Bewusstsein der eigenen Identität – Gemeinschaftssinn und Erhaltung des Unternehmens für die nächste Generation**
- **Experimentierfreude – Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen**



Wenn das langfristige Wohlergehen eines Unternehmens die Bereitschaft erfordert, die Geschäftsfelder zu wechseln, muss das Management den Beschäftigten den Freiraum gewähren, Ideen zu entwickeln und aus Fehlern zu lernen. Denn ein Unternehmen, das sich gut am Markt eingerichtet hat, wird oft genug vom Aufkommen neuer Technologien und gesellschaftlichen Entwicklungen überrascht. Um seine Produkte und Produktionsmethoden neu wählen bzw. entwickeln zu können, braucht es die geistige und räumliche Beweglichkeit seiner Beschäftigten. Das Unternehmen sollte also die Rahmenbedingungen für kontinuierliches Lernen schaffen. Die nachfolgende Übersicht bietet einen Überblick zu den von de Geus gefundenen „Erfolgsfaktoren“.

Prioritäten in langlebigen Unternehmen

- **Menschen hochschätzen, nicht nur Sachkapital: Engagement vor Kapital**
- **Lockere Steuerung und Kontrolle der Aktivitäten der Mitarbeiter**
- **Für Lernen sorgen: Bewegungsfreiheit, Lernfähigkeit und Grenzen überschreitende Kommunikation**
- **Gemeinschaft auf Gegenseitigkeit: Entwicklung der Mitarbeiter – Commitment für das Unternehmen**
- **Gemeinsame Werte und Unternehmenspersönlichkeit**



Somit steht ein Unternehmer vor der Aufgabe, seine Entscheidungen auf drei Ebenen zu reflektieren.

Seine Entscheidungen müssen für die Kunden und Beschäftigten Sinn machen, sie müssen einen gesellschaftlichen Nutzen stiften (normatives Management).

Seine Entscheidungen müssen das Unternehmen wertvoll machen. Dies erreicht der Unternehmer dadurch, dass er die Kompetenzen im Unternehmen stärkt, Schwachstellen behebt, Chancen nutzt und Risiken reduziert (strategisches Management).

Seine Entscheidungen müssen für Effizienz im Tagesgeschäft sorgen, die Liquidität des Unternehmens sichern und die Verschwendung der einzusetzenden Ressourcen (insbesondere Arbeitszeit und Kapital) verhindern.

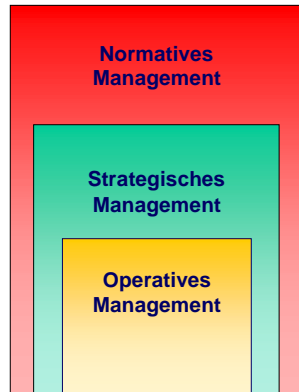
Die abschließende Übersicht zeigt als Gesamtschau die Ebenen unternehmerischer Aktivitäten auf. Unternehmerische Entscheidungen sind auf allen drei Ebenen, der normativen, der strategischen und der operativen, zu treffen. Die Reichweite der Entscheidungen ist jedoch unterschiedlich, weil sich Weichenstellungen und Entscheidungen auf der höheren Ebene immer auch auf die tiefere Ebene auswirken. Ein gut gewähltes Geschäftsfeld, das den Stärken des Unternehmens und seiner Beschäftigten entspricht, gibt den Führungskräften und Mitarbeitern Mut und Zuversicht. Weil die richtigen Dinge getan werden, ist die Bereitschaft da, die Dinge im Alltag mit Entschlossenheit anzugehen.

Zielgrößen und Maßstäbe unternehmerischer Fitness

Maßstab unternehmerischer Fitness

- Legitimität**
Die Gesamtaufgabe – definiert aus Sicht des größeren Ganzen erfüllen
- Wettbewerbsfähigkeit und Effektivität**
Die richtigen Dinge am Markt tun
- Effizienz**
Die Dinge richtig tun

Dimensionen der Management-Tätigkeit



Zielgrößen und Steuerungsgrößen

