



# Dialogische Führung - Dialogische Kultur

2009

## **Dialogische Führung – Dialogische Kultur**

Seit Mitte der 1990er Jahre wird am Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften, Heidelberg, an der Entwicklung von Dialogischer Führung und Dialogischer Kultur gearbeitet. Diese finden ihre Praxis in Kultur-Organisationen und Wirtschaftsunternehmen.

### **Wozu Dialogische Kultur?**

*Ziel* der Dialogischen Kultur und Führung ist eine Art des Zusammenwirkens, in der die Individualität des Einzelnen leben kann.

Der *Grund* dafür liegt in jedem Einzelnen: Das Individuum will wirklich ernst genommen werden – und es will auch aus sich selbst heraus Wege zur Gemeinschaft und zur Zusammenarbeit mit anderen suchen. Gemeinschaft entsteht aus dieser Suche.

### **Suche nach einer Dialogischen Kultur**

Wie kann ein Zusammenarbeiten, wie kann Führung entwickelt werden, die das ermöglicht?

Dialogische Kultur und Dialogische Führung wollen auf diese Herausforderung antworten und eine Umgebung schaffen, in der die Mitarbeiter aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. Gemeint ist kein kontextblindes Konzept. Eine solche Führung und Kultur muss für jedes einzelne Unternehmen, für jeden konkreten Arbeitszusammenhang im Gespräch ausgearbeitet werden. So bleibt sie praxisnah und entwicklungsfähig. Dialogische Kultur bzw. Dialogische Führung verzichten darauf, den Menschen zu konditionieren. Sie sind kein Patentrezept im Sinne herkömmlicher Management-Konzepte, keine einfache Methode, sondern der Versuch, jeweils in konkreten Situationen Wege zu finden zu einer Praxis der gegenseitigen Achtung und des gemeinsamen Handelns.

## Vom Logos zum Dialog

Der Dialog zeigt sich dabei auch als die Art des Miteinander-Umgehens und als die Kommunikationsform, in der sich die Beteiligten gegenseitig helfen, eigene Einsichten und Initiativen zu entwickeln. Mit „Dialog“ ist aber nicht nur das Gespräch gemeint. Das „Dialogische“ ist umfassender. Der Ausdruck „Dialog“ bezeichnet, wörtlich genommen, einen Prozess, durch den der Logos hindurch geht (dia = durch). Vom „Logos“ sprach als erster Heraklit von Ephesus (5. Jahrhundert v. Chr.). Er bezeichnete damit die unvergängliche Wirkungskraft in der Welt, die alle Dinge steuert und deren „Werke“ die Naturdinge sind. Gleichzeitig, so Heraklit, lebt der Logos auch in der Seele des Menschen. Im Unterschied zur Natur draußen ist hier aber seine Wirkung noch nicht abgeschlossen. Der Logos ist noch am Werk. „Der Seele ist Logos eigen, der sich selbst mehrt.“ (Heraklit, Fragment 115) Logos ist diejenige Kraft, die sowohl in der Welt wirkt als auch im Menschen dasjenige darstellt, was man heute als „Ich“ bezeichnet.

Mit „Dialog“ ist also eine Art des Zusammenwirkens gemeint, in der der Logos als Wirkprinzip der Welt anwesend ist und in der sich das Ich jedes einzelnen Menschen aufrecht hält. Den Logos in mir „aufrecht zu halten“ ist eine Formulierung der Stoiker. Sie bezeichnet eine zentrale Aufforderung des Menschen, die er an sich selbst richtet. Die Stoiker sahen sich damit in der Nachfolge Heraklits. – Eine Zusammenarbeit in diesem Sinne ist in unserem Verständnis dialogisch, wenn sie von Mensch zu Mensch, von Ich zu Ich und zugleich direkt auf die Wirklichkeit geht. Dass seit Sokrates († 399 v. Chr.) Dialog auch eine bestimmte Art des Miteinander-Sprechens bezeichnet, ist ein Spezialfall davon. Auch Sokrates ging es darum, in allem menschlichen Verkehr dem Logos Geltung zu verschaffen. Der sokratische Dialog ist charakterisiert durch die Verantwortlichkeit des einzelnen Gesprächspartners für das, was er denkt, durch die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung (Ironie) und eine Begriffsbildung, die der Wirklichkeit verpflichtet ist. Das Gespräch dient dem Weg des Einzelnen zum Logos in der Welt.

Dieser Weg geht vom Einzelnen aus und führt zum Gespräch hin, in dem der Logos wirken kann – nicht umgekehrt. Auch hier geht alles vom Einzelnen aus. Er kann den Logos in sich und in der Welt finden und ihn ebenso von sich aus auch in der Begegnung mit Anderen suchen. - So ist das Dialogische hier gemeint und insofern unterscheidet sich der Begriff „Dialog“, wie er im vorliegenden Zusammenhang verwendet

wird, grundlegend von demjenigen, der beispielsweise bei David Bohm im Mittelpunkt steht.

## **Der Einzelne im Dialog**

Es gibt außerdem einen alltagssprachlichen Gebrauch des Ausdrucks „Dialog“, dem der hier gemeinte geradezu entgegengesetzt ist: Dialog wird gerne gefordert im Sinne einer scheinbaren „Toleranz“, die es nicht erforderlich macht, sich für den anderen Menschen wirklich zu interessieren. Nehme ich den anderen Menschen jedoch ernst, dann muss ich seine Autonomie achten, seinen Willen und seine Fähigkeiten. „Achten“ heißt gerade nicht, über offenkundige Unzulänglichkeiten hinwegzusehen, sondern in eine Auseinandersetzung mit ihnen einzutreten. Daraus ergibt sich alles Weitere im Grunde von selbst: Wie stütze ich den anderen in seiner Eigenständigkeit (Urteilsfähigkeit, Kreativität, Initiative) und wie ermögliche ich effiziente Zusammenarbeit unter eigenständigen Menschen?

Wie lässt sich Führung mit diesem Ziel entwickeln? Dialogische Führung ist Teil einer Unternehmenskultur (auch in anderen als wirtschaftlichen Organisationen), in der die Eigenständigkeit der Einzelnen aufgenommen und zugleich gefördert wird. Dies ermöglicht geistige Produktivität und regt die Beteiligten zur Selbstführung an. Wie das geschehen kann, wird im Folgenden an Hand von vier dialogischen Prozessen beschrieben. Diese Prozesse gründen sich auf individuelle Aufmerksamkeits- und Gestaltungsbemühung. Sie sind keine Strukturvorgaben oder Verfahrensmuster, die man vorab definieren und dann „einführen“ könnte. Die dialogischen Prozesse setzen vielmehr die aktuelle Einsicht und den Willen der Beteiligten voraus. Daher differiert ihre Ausgestaltung situativ.

## **Dialog – die Kunst der Zusammenarbeit**

Veranlasst wurde die Arbeit an Idee und Konkretion einer Dialogischen Führung durch Anfragen, die von Seiten eines Wirtschaftsunternehmens einerseits und verschiedener gemeinnütziger Organisationen andererseits auf das Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften in Heidelberg zu kamen. Diese Anfragen erforderten die Ent-

wicklung lebenspraktischer Antworten (Seminare, Workshops). Dabei stellte sich bald heraus, dass es angemessener ist, von Dialogischer Kultur zu sprechen als nur von Dialogischer Führung. Denn Dialogische Führung ist nur möglich innerhalb einer Kultur, die den Charakter des Dialogischen (im hier gemeinten Sinne) insgesamt pflegt. Die einzelnen Führungsmaßnahmen stehen nicht im Vordergrund, sondern sind Konsequenzen aus dem Grundanliegen und können im Einzelnen sehr unterschiedlich ausfallen.

Bei einer Veranstaltung des Hardenberg Instituts 2002 (dokumentiert in *Leben im Dialog*, Heidelberg 2004) saßen Vertreter aus beiden Bereichen, dem gemeinnützigen ebenso wie dem unternehmerischen, gemeinsam auf dem Podium. In der folgenden Zeit sind dann, den verschiedenartigen Herausforderungen entsprechend, differenziertere Ausarbeitungen entstanden (s. u. Publikationen).

## **Grundidee und dialogische Prozesse**

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 von derartig „individualisierten“ Menschen. Beiden Seiten des Problems widmet sich die Dialogische Kultur. Ihre Kernfragen:

1. Die Menschen  
Wie kann die Würde des (einzelnen) Menschen hoch gehalten werden?  
Wie wird der Einzelne von den anderen in seiner Entwicklung gefördert?
2. Die gegebene Situation  
Wie kommt jeder Einzelne zu seinem Blick auf das Ganze?  
Wie entsteht aus der Eigenständigkeit der Einzelnen das gemeinsame Ganze?
3. Zukunft  
Wie werden möglichst viele Mitarbeiter kreativ?  
Wie fließt die Originalität der Einzelnen in die Zukunft der Zusammenarbeit ein?

#### 4. Handeln

Wie werden möglichst viele Mitarbeiter initiativ?

Wie kommt aus der Verantwortlichkeit der Einzelnen gemeinsames Handeln zustande?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen stehen bestimmte Anforderungen an Führung und Selbstführung:

1. Dem einzelnen Menschen die Entwicklung im Gesamtgeschehen ermöglichen;
2. den gegebenen Verhältnissen in ihrer Komplexität gewachsen sein;
3. produktive Fähigkeiten anregen und realisieren;
4. die eigenständigen Tätigkeiten der Einzelnen zu einem Ganzen verbinden.

In einer Dialogischen Kultur gilt es deshalb, die entsprechenden Prozesse im einzelnen Menschen ebenso wie im Sozialen anzuregen und auszugestalten:

1. Individuelle Begegnung im Hinblick auf die Menschen.  
Interesse am individuellen Menschen statt Rollenverhalten oder Instrumentalisierung des Anderen.
2. Transparenz im Hinblick auf die gegebene Situation.  
Eigenständigkeit des Einzelnen statt Machtwissen oder Meinungsdictatur.
3. Beratung und Ideenbildung im Hinblick auf die Zukunft.  
Kreativität statt Tradition oder struktureller Vorgaben.
4. Entschlusskraft im Hinblick auf das tatsächliche Handeln.  
Handeln aus Initiative statt Selbstverwirklichungsmentalität oder Beauftragung.

## **Publikationen**

### **Die Grundidee:**

- Karl-Martin Dietz, *Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit*, Heidelberg 1998, 2001<sup>2</sup>, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-13-5
- Karl-Martin Dietz (Hrsg.), *Leben im Dialog. Perspektiven einer neuen Kultur*, Heidelberg 2004, mit Beiträgen von Urs Dietler, Karl-Martin Dietz, Mona Doosry, Thomas Kracht, Wolfgang Krone, Rudy Vandercruysse und Götz W. Werner, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-29-6

### **Führung im Unternehmen:**

- Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht, *Dialogische Führung. Grundlagen - Praxis. Fallbeispiel: dm-drogerie markt*, Frankfurt 2002, 2. Auflage 2007, Campus Verlag, ISBN 978-3-593-37170-2

### **Freie Schulen:**

- Karl-Martin Dietz, *Eltern und Lehrer an der Waldorfschule. Grundzüge einer dialogischen Zusammenarbeit*, Heidelberg 2002, 2. Auflage 2007, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-23-4
- Karl-Martin Dietz, *Dialogische Schulführung an Waldorfschulen. Spiritueller Individualismus als Sozialprinzip*, Heidelberg 2006, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-40-1

### **Aktuelle Bewusstseinsfragen:**

- Karl-Martin Dietz, *Jeder Mensch ein Unternehmer. Grundzüge einer dialogischen Kultur*, Karlsruhe 2008, Universitätsverlag Karlsruhe, ISBN 978-3-86644-264-1

## **Arbeitsbereich „Dialogische Kultur“ im Hardenberg Institut**

An der Fortführung der Arbeiten zur „Dialogischen Kultur“ in ihren verschiedenen Bereichen beteiligen sich im Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften

- Karl-Martin Dietz
- Thomas Kracht
- Jürgen Paul
- Rudy Vandercruysse.

Forschungsprojekte – Seminare und Workshops in Unternehmen und Organisationen –  
Vorträge

### **Kontakt:**

Friedrich von Hardenberg Institut  
für Kulturwissenschaften  
Viviana Alvarez  
Hauptstraße 59  
69117 Heidelberg  
Tel.: + 49 6221 650170, Fax: - 21640  
E-Mail: [alvarez@hardenberginstitut.de](mailto:alvarez@hardenberginstitut.de)  
[www.hardenberginstitut.de](http://www.hardenberginstitut.de)