

## Feuilleton

Karl-Martin Dietz

# 20 Jahre Dialogische Kultur am Hardenberg Institut

Nach einem öffentlichen »Zukunftsseminar« zusammen mit Thomas Kracht in Heidelberg Ende der 1980er Jahre über einige Merkmale des damaligen Bewusstseinswandels fragte mich Götz W. Werner unvermittelt: »Könnten Sie nicht auch mal etwas für meine Leute machen?« Ich war auf eine solche Frage nicht gefasst und fragte zurück: »Worum handelt es sich denn?« Die überraschende Antwort lautete: »Das müssen Sie selbst herausbekommen.« Das war – wie sich schnell herausstellte – ernst gemeint. Ohne thematische Vorgaben haben dann zwei Mitarbeiter des Instituts, Rudy Vandercruysse und Angelika Leibrock (heute Sandtmann), ein Jahr lang bei »dm«-Drogeriemarkt »Praktika« gemacht, um durch Gespräche und Nachfragen bei den Mitarbeitern herauszufinden, wo deren besonderes Interesse an Weiterbildungsfragen lag. Aufgrund des Berichts der beiden wurde das Institut aufgefordert, ein Seminar für Führungskräfte zu entwerfen. Doch als es so weit war, standen beide aus unterschiedlichen Gründen dafür nicht zur Verfügung. So begannen Thomas Kracht und ich mit den Seminaren, die bald auch auf das »mittlere Management« ausgedehnt und im Laufe der Jahre durch neue Arbeitsformen und mit weiteren Referenten ausgebaut wurden. Vorangegangen war diesen Ereignissen bei »dm« der Entschluss Götz W. Werners, das rasch wachsende Unternehmen möglichst nicht durch eine immer differenzierter (und damit auch trä-

ger) werdende Verwaltung zu belasten. Immer mehr Menschen sollten ihre Führung in die eigene Hand nehmen, sodass die traditionelle »Führung« durch »Vorgesetzte« tendenziell in eine »Selbstführung« der einzelnen Mitarbeiter übergeht. Das kann man ja nicht einfach beschließen, sondern das müssen alle Beteiligten *wollen* und *können*.<sup>1</sup> Ähnliche Fragestellungen hatte ich im Zusammenhang mit kollegial, d.h. ohne Direktion geführten Schulen, bereits bearbeitet. – Bei »dm« war der Boden bestens vorbereitet. Wir trafen auf das Konzept einer »Empfehlungskultur«, die bestrebt war, die herkömmliche Führung mittels Anweisungen durch eine fortlaufende Befähigung der Einzelnen zu eigenverantwortlichen Entscheidungen zu ersetzen. Wir haben dann, immer wieder im Zusammenhang mit interessierten Mitarbeitern von »dm«, im Laufe der Jahre Grundlagen und Anforderungen dafür erarbeitet. Das nannten wir zunächst »Dialogische Führung« oder auch »Dialogische Unternehmenskultur«, denn in Folge davon ändert sich der Charakter der gesamten Zusammenarbeit im Unternehmen: Aufrichtigkeit im Umgang ersetzt das übliche Karriereverhalten, Menschenwürde tritt an die Stelle von wechselseitiger Manipulation. Da diese Kultur nicht auf Organisationen beschränkt bleiben muss, sprechen wir auch ganz allgemein von »Dialogischer Kultur«.<sup>2</sup> Die erste Publikation erschien 1998.<sup>3</sup> Daran ermes-sen sich die »20 Jahre« im Titel dieses Berichts.

die Drei 5/2018

Im Laufe der Zeit wuchs die Zahl der Unternehmer, die in den herkömmlichen Führungsformen nicht die Zukunft sehen und sich deshalb für eine korporative Selbstführung im Sinne der Dialogischen Kultur zu interessieren begannen. Heute sind zu dieser Thematik zwölf Mitwirkende des Hardenberg Instituts in der Begleitung von acht Unternehmen und Organisationen tätig.

### *Eigenständig handeln im Sinne eines Ganzen*

Inzwischen hat der Ansatz der Dialogischen Kultur eine verschärfte Aktualität gewonnen. Im »digitalen Zeitalter« werden menschliche Denkleistungen weitgehend von Maschinen übernommen. Zentrale Leistungen wie Interesse, Initiative, Verantwortung, Urteilskraft oder Ideenvermögen (Intuition) bleiben jedoch nach wie vor dem Menschen vorbehalten. Sie werden in der Dialogischen Kultur besonders gepflegt. Diese hat zum Ziel, möglichst vielen Mitwirkenden eigenständiges Handeln im Sinne eines Ganzen zu ermöglichen.<sup>4</sup> Das heißt zuallererst, sie dazu zu ermuntern, sich entsprechend zu befähigen und »Führung« schrittweise in »Selbstführung« zu überführen. Ermöglichung tritt an die Stelle von Vorgaben, Koordination wird wichtiger als Kontrolle.

Selbstführung beginnt mit Selbstprüfung: Wie weit ist mein Handeln wirklich von mir verantwortet? Lebe ich vielleicht nur bestimmte Traditionen oder Determinationen aus? Es gibt ja verschiedene Grade von Initiative und Verantwortung: etwa eine übernommene Aufgabe kompetent durchzuführen oder beim eigenen Handeln auch das Ganze im Blick zu haben, z.B. das Handeln der Kollegen und die gemeinsamen Zielsetzungen. Von Selbstführung im besten Sinne kann besonders dann gesprochen werden, wenn ich darüber hinaus selbst entscheide und verantworte, was in der jeweiligen Situation zu tun ist (Selbstbeauftragung).

Eigenständigkeit ist also etwas anderes als Eigenwilligkeit. Sie stellt sich in den Zusammenhang eines Ganzen, wobei »das Ganze« unterschiedliche Dimensionen haben kann: vom eigenen Tätigkeitsbereich über die Abtei-

lung bis zum ganzen Unternehmen und weit darüber hinaus, bis hin zum Gesamtumfang der menschlichen Gesellschaft und der Natur. Das ist ja keine Utopie mehr. Von einer solchen Erweiterung des Blickfelds zeugt z.B. die seit vielen Jahren verbreitete Bemühung um »Nachhaltigkeit« (sofern diese nicht vor allen Dingen für Marketingzwecke herausgestellt wird!).

Es ist vor allem eine Frage der Fähigkeit und des Handlungswillens, wie weit ein Ganzes als Maßgabe dem eigenen Handeln zugrunde gelegt wird. Da kann jeder seine Gesichtspunkte einbringen. Daher heißt die Dialogische Intention nicht »im Rahmen eines (gegebenen) Ganzen«. Dann wäre sie von Subsidiarität nicht zu unterscheiden. Was das zugrunde liegende »Ganze« ist, muss vielmehr ständig neu bestimmt werden, denn es entsteht, wächst und wandelt sich durch die bewussten Handlungen der Einzelnen.

Eine willkommene Nebenwirkung des Dialogischen Vorgehens ist, dass das gewohnte, oftmals mit großem Führungsraffinement betriebene Kommando- und Beherrschungsmilieu in den Unternehmen abgelöst wird durch eine Verwirklichung von Menschenwürde. Deren Verlust wird in der Arbeitswelt seit langem beklagt. Die üblichen Verbrämungsmaßnahmen können nicht darüber hinwegtäuschen, dass immer mehr Menschen am Sinn ihrer Arbeit und oft auch an sich selber verzweifeln (vgl. die bekannte Zunahme von Burnout-Syndromen und Depressionen).

Dialogische Kultur bezieht hingegen die Individualität der anderen Menschen ein, ob Kollegen oder Kunden, ohne sie manipulieren zu wollen, und verbindet sich mit der Welt, in der wir leben, durch initiatives Handeln in gemeinsam getragener Verantwortung.

### *Was heißt »Dialogisch«?*

In der Geistesgeschichte sind mit dem Wort »Dialog« unterschiedliche Bedeutungen und Schwerpunkte verbunden worden. Meine eigene Auffassung von »Dialogisch« ist am ehesten zu verorten beim Logos-Verständnis des Heraklit von Ephesus und bei der Grundlegung des

»Dialogs« durch Sokrates in Athen. Für beides muss hier auf andere, ausführliche Darstellungen verwiesen werden.<sup>5</sup>

### Mögliche Missverständnisse

Bei der Komplexität der Dialogischen Kultur bleibt es nicht aus, dass sie Missverständnissen unterliegt; zur Zeit sind dies besonders:

- Bei den bisherigen Versuchen wissenschaftlicher Darstellung in akademischen Abschlussarbeiten wurde nicht selten »Dialogische Führung« zunächst zu einer »Theorie« verbogen, um sie mit anderen Theorien vergleichen zu können. Zur Dialogischen Kultur gehören aber nicht nur beschreibbare *Einsichten*, sondern auch *Haltungen* und *Befähigungen*, aus denen der Einzelne jeweils seine *Handlungsweisen* selbst erzeugt. Eine tendenziell auf Eigenständigkeit beruhende Unternehmenskultur kann nicht ohne Weiteres mit theoretisch vorgegebenen Maßnahmen verglichen werden.
- In letzter Zeit taucht das Thema »Dialogische Führung« oder sogar »Dialogische Führung nach Dietz« in Veranstaltungsankündigungen auf, die mit dem hier gemeinten »Dialogischen« nicht in Verbindung stehen. Deshalb sei vermerkt, dass alle Veranstaltungen, die auf dem skizzierten Verständnis von »Dialog« beruhen, ausschließlich vom Hardenberg Institut ausgehen (auch in den Unternehmen). Zur »Qualitätssicherung« der Arbeit nutzen wir nicht die sonst meistens gewählte Methode des »Zertifizierens« (d.h. Ausbildungsgänge mit Abschlusszertifikat), sondern unsere Seminarleiter und Vortragenden treffen sich regelmäßig in einem »Arbeitskreis Dialog« am Hardenberg Institut zu wechselseitiger Anregung, Verständigung und Fortbildung. Denn eine lebendige, »Dialogische« Zusammenarbeit bietet mehr Gewähr für Qualität als eine Zertifizierung. Aus der Kenntnis unserer Publikationen allein kann eine Befähigung hingegen nicht abgeleitet werden.

- Gelegentlich wird gefragt, ob Dialogische Kultur nicht eigentlich nur etwas für Anthroposophen sei. Dass dies keineswegs so ist, geht schon daraus hervor, dass sich seit etwa zwei Jahrzehnten einige tausend Menschen mit der Dialogischen Kultur eingehend befassen, für die Anthroposophie gar kein Thema ist. Auch wenn ich (wie manch anderer) für meine eigene Arbeit immer wieder auf Anregungen zurückgreife, die ich aus dem Studium von Rudolf Steiners Werken gewinne, so bedeutet das nicht, dass Dialogische Kultur und Anthroposophie voneinander abzuleiten oder aufeinander zu beziehen wären. Dem verbreiteten Missverständnis, Anthroposophie sei eine Summe von Lehrinhalten, ist im Übrigen schon Steiner selbst energisch, aber letztlich wohl vergeblich, entgegengetreten. Dialogische Kultur hat in sich selbst ihren Bestand. Sie bedarf nicht einer Herleitung aus anderen Quellen. Diejenigen, die an der Ausgestaltung der Dialogischen Kultur mitwirken wollen, werden nicht gefragt, ob sie »Anthroposophen« sind.

Wer am 10. Juni 2018 an der Feier zum 20-jährigen Bestehen der Dialogischen Kultur (und zugleich auch zum 40-jährigen Jubiläum des Hardenberg Instituts) teilnehmen möchte, ist herzlich eingeladen, wird allerdings gebeten, sich rechtzeitig anzumelden.

Näheres dazu auf: [www.hardenberginstitut.de/veranstaltungen-hi.html](http://www.hardenberginstitut.de/veranstaltungen-hi.html)

1 Vgl. Karl-Martin Dietz & Thomas Kracht: »Dialogische Führung: Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel: dm-drogerie markt«, Frankfurt a. M. 2002.

2 Vgl. Karl-Martin Dietz: »Jeder Mensch ein Unternehmer. Grundzüge einer dialogischen Kultur«, Karlsruhe 2008.

3 Ders.: »Dialog – Die Kunst der Zusammenarbeit«, Heidelberg 1998.

4 Ders.: »Eigenständig im Sinne des Ganzen. Zur Intention einer Dialogischen Unternehmenskultur«, Heidelberg 2009, 3. Aufl. 2014.

5 Ders.: »Heraklit von Ephesus und die Entwicklung der Individualität«, Stuttgart 1990; sowie ders.: »Sokrates. Die Grundlegung des Dialogs«, Heidelberg 2018 (in Vorbereitung).