

Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht

# DIALOGISCHE FÜHRUNG

Grundlagen – Praxis –  
Fallbeispiel:  
dm-drogerie markt

4., aktualisierte Neuauflage

**campus**



Als »Dialogisch« wird eine Führungskultur bezeichnet, in der die Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. Auf diese Weise werden Unternehmen innovativ, zukunftsgerichtet und effektiv.

*Karl-Martin Dietz* und *Thomas Kracht* fundieren diese Kultur konzeptionell. Sie beschreiben innere und äußere Voraussetzungen, die für eine solche Führungskultur notwendig sind. Am Beispiel des Unternehmens *dm-drogerie markt* geben sie zudem Einblick in die Praxis einer Dialogischen Unternehmenskultur.

*Dr. Karl-Martin Dietz*, Jahrgang 1945, und *Dr. Thomas Kracht*, Jahrgang 1951, gründeten im Jahr 1978 das Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften in Heidelberg, in dessen Rahmen die vorliegende Studie entstanden ist.

[www.hardenberginstitut.de](http://www.hardenberginstitut.de)

**Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht**

# **Dialogische Führung**

Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel:  
dm-drogerie markt

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50600-5 Print  
ISBN 978-3-593-43440-7 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43460-5 E-Book (EPUB)

4., aktualisierte Auflage 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Geleitwort .....	9
Vorwort zur dritten Auflage .....	11
Einleitung: Worum es geht .....	15
Herausforderung Individualität .....	15
Ziele einer Dialogischen Führung .....	17
Das Bild vom unfreien Menschen in der Wirtschaft .....	19
Entwicklung in der Praxis – Ein Beispiel .....	21

## Erster Teil

Dialogische Führung in der Unternehmensentwicklung .....	25
Ein Gespräch mit Götz W. Werner, Erich Harsch, Rainer Kloeters (†), Erika Michel, Anja Reith, Klaus Vogelbacher .....	25
Anfänge .....	26
Bingen 1991: Krise und Umschwung .....	30
Weiterentwicklung nach Bingen .....	57

## Zweiter Teil

Praxis: Wie Dialogische Führung leben kann .....	69
Eine Dialogische Kultur entsteht .....	69

Elemente einer Dialogischen Führung .....	73
Dialogkultur im Unternehmen .....	77
Folgen und Voraussetzungen .....	85
<b>Dritter Teil</b>	
Grundlagen: Prozesse und Haltungen des Dialogischen .....	93
Die Prozesse der Zusammenarbeit .....	93
Die Grundhaltungen des Dialogischen .....	102
Vertrauensbildung durch Dialogische Führung .....	111
Fähigkeitsbildung .....	114
<b>Vierter Teil</b>	
Ausblick: Der Individualismus als Sozialprinzip .....	121
Die Entdeckung des Individuums .....	121
Selbstverantwortung und Selbstführung statt Hierarchie .....	124
Anmerkungen .....	129
Literatur .....	131
Register .....	135

*Kann, so fragen Sie lachend,  
der Leiter eines großen technischen Unternehmens  
dialogische Verantwortung üben?*

*Er kann es.*

Martin Buber



# Geleitwort

Der Erfolg eines Unternehmens steht heute mehr denn je in Zusammenhang mit seiner Führungskultur. Diese Einsicht leitet unser Handeln bei *dm-drogerie markt* seit langem. Was im Rückblick wie ein konsequent durchgeführter Plan anmuten mag, besteht in Wirklichkeit aus einer Fülle einzelner Wahrnehmungen und Überlegungen. Ob neue Erfahrungen das Bewusstsein auf neue Entwicklungen und Möglichkeiten lenken, ist eine Frage individueller Wachheit. Wenn solche Wachheit von möglichst vielen Mitarbeitern geleistet wird, ist das die Frucht einer entsprechenden Unternehmenskultur. Führung heißt in erster Linie: Bewusstsein wecken mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter in eine unternehmerische Disposition zu bringen.

Ich werde immer wieder gefragt, inwiefern die Anthroposophie Rudolf Steiners für mich bei der Führung meines Unternehmens eine Rolle spiele. Meine Antwort: Eben dieses zunehmende Wachwerden für andere Menschen, für gesellschaftliche Verhältnisse und für neue Situationen ist die Frucht anthroposophischer Bemühung; darüber hinaus ein Sinn für Entwicklung und Zukunftsgestaltung. Das alles unterliegt dem individuellen Zugriff jedes Einzelnen und bietet so zugleich die Gewähr für größtmögliche Vielfalt.

Bei diesen Bemühungen begleiten uns seit 1993 Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht vom Hardenberg Institut in Heidelberg durch Beratung, Workshops und regelmäßige Seminare. So ist es auch von unserer Seite willkommen, dass dieses Buch das Dialogische Element der Unternehmenskultur herausarbeitet. Damit ist zugleich die Hoffnung verbunden, dass Dialogische Führung über unser Unternehmen hinaus wirksam werden kann.

*Karlsruhe, im März 2002*  
Götz W. Werner, Vorsitzender der Geschäftsführung  
*dm-drogerie markt*



# Vorwort zur dritten Auflage

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

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

Um eine solche Kultur zu verwirklichen, gibt es äußere und innere Voraussetzungen. Sie werden im Buch ausführlich beschrieben, einschließlich der kritischen Grenzen, an die der Versuch gelegentlich stößt. Das Fallbeispiel *dm-drogerie markt* führt vor Augen, wie solche Voraussetzungen geschaffen und bewusst gemacht werden können. Das Gespräch (*Erster Teil*) zeigt dies in unmittelbarer Weise für den besonderen Fall. Im *zweiten Teil* des Buches wird das Gesprächsergebnis kurz zusammengefasst und es werden allgemeinere Gesichtspunkte zu den Voraussetzungen einer solchen Entwicklung dargestellt, wie sie im Zusammenwirken der Verfasser mit vielen Mitarbeitern des Unternehmens herausgearbeitet und formuliert

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

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

Wenn manchmal eingewandt wird, dass es doch vor allem auf Kooperation ankäme, so ist festzuhalten, dass ja nur Eigenständige kooperieren können. Die anderen können höchstens versuchen, sich gegenseitig zu manipulieren. Wie aufgrund von individueller Eigenständigkeit bis in die einzelne Situation hinein Zusammenarbeit gestaltet werden kann, ist Gegenstand der in diesem Buch beschriebenen Dialogischen Prozesse.

Wir haben seit der letzten Auflage dieses Buches viel Gelegenheit gehabt, uns weiter mit den Grundlagen und der Ausgestaltung des »Dialogischen« auseinanderzusetzen. Wir haben dabei stets erfahren, wie jeder Versuch der begrifflichen Erfassung einer solchen Kultur der Zusammenarbeit aus Individualität ebenso wie die Praxis *work in progress* ist, keine festzuschreibende »Lehre«, kein scheinbar unveränderbares »Konzept«.

Und so sollte es auch nicht erscheinen. Was festgehalten wird, muss immer wieder neu erkannt, gefasst und entwickelt werden.

*Heidelberg, im November 2010  
Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht*