

Dialogische Führung

Je besser die Mitarbeiter in einem Unternehmen zusammenarbeiten, desto effizienter sind die Ergebnisse. Diese These ist nicht jedem Unternehmer bewusst. Es gibt durchaus Meinungen, die behaupten, es käme ausschließlich auf das Ergebnis an, wie es der Menschen dabei gehe (solange das Ergebnis stimmt), spiele dabei wenn überhaupt nur eine untergeordnete Rolle. Andere haben erkannt, dass das Zusammenfunktionieren eine ganz entscheidende Rolle bei Arbeitsabläufen spielt, besonders in einem arbeitsteiligen Unternehmen wo es auf die Vernetzung der Arbeitsschritte ankommt.

Welche Bedeutung das Miteinander hat, zeigt sich spätestens bei dem Aufkommen eines Konfliktes. Dann nämlich, wenn es zu Behinderung, Mobbing und Sabotage kommt. Auch wenn sich die Krisensituation nicht direkt auf die Umsatzergebnisse auswirken, liegen Multiplikationseffekte nahe, die sich langfristig auswirken werden.

Die Anforderung

Ein gutes Betriebsklima tut jedem Unternehmen gut. Wenn sich das Unternehmen als ein soziales Gebilde versteht, profitiert jeder Einzelne davon. Je besser die Kommunikation gelingt, umso größer ist der Informationsfluss. Je mehr sich die Mitarbeiter einbringen können, umso mehr profitiert das Unternehmen von deren Erfahrungen, die wiederum zu einer Optimierung der Arbeitsabläufe führt.

Wenn diese These stimmt, lautet die Frage: Was kann ein Unternehmen dazu beitragen, dass es zu einem Klima kommt, bei dem der Mitarbeiter Entscheidungen versteht und nachvollziehen kann, die Verantwortung für sein darauf bezogenes Tun übernimmt und möglichst selbstständig (aus sich selbst heraus) seine Arbeit in einem vernetzten System organisieren kann.

Die Forschung

Das *Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften*, möchte mit seiner Forschung lebenspraktische Anliegen untersuchen und mit Antworten belegen. Aus diesem Anliegen heraus haben sich die Bereiche dialogische Führung und die Dialogische Kultur als Arbeitsschwerpunkte herausgebildet. Die Webseite des Institutes führt dazu aus¹ :

“

Unternehmen und Organisationen machen mehr und mehr die Erfahrung, dass die gewohnten Führungsformen kaum noch greifen. Dabei geht es nicht um Detailkorrekturen. Was früher Sache der Leitung war, wird inzwischen zur Herausforderung an die Mitarbeiter: ein „unternehmerisches Selbst“ auszubilden. Damit wird nicht nur der Beitrag der Einzelnen in der Arbeitswelt revolutioniert, sondern auch das ganze Gefüge der Zusammenarbeit nach neuen Kriterien geordnet. "Dialogische Führung" ist ein Führungskonzept, das sich dieser Herausforderung stellt. Es wird seit Mitte der 1990er Jahre am Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften, Heidelberg, entwickelt und findet seine Praxis in Wirtschaftsunternehmen und Kultur-Organisationen.

Das Konzept

Der Dialog steht im Mittelpunkt. Bei der dialogischen Führung beschränkt sich der Dialog allerdings nicht auf einzelne Meetings oder Gespräche. Dialog steht für eine Zusammenarbeit von Mensch zu Mensch von Ich zu Ich, in der das Selbstverständnis des Menschen nicht verloren geht. So betrachtet wird der auf das griechische Λόγος (logos) zurückgeführte Dialog zu einem, den gesamten Arbeitsprozess begleitenden Instrument, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt und die Mitarbeiter aktiv in alle Entscheidungen einbindet. Natürlich hat das dialogische Vorgehen Einfluss auf das Selbstverständnis und die Wertigkeit des Einzelnen.

Die Kernfragen

Die Kernfragen der dialogischen Führung betreffen

1. den Menschen (wie kann er ernst genommen werden? Wie kann er initiativ werden?),
2. das Ganze (wie wird der Blick auf den Kontext und das Ganze ermöglicht?)
3. die Zukunft (Wie werden das Miteinander und der Informationsfluss sichergestellt?)

Bedeutung für die Mediation

Es gibt durchaus Parallelen zur Mediation. Viele Betroffene und Herleitungen finden sich in der Mediation wieder. Folgt man der [Erkenntnistheorie](#), scheint die Mediation den Blick auf den Prozess und die zu treffende Entscheidung allerdings noch zu erweitern. Abgesehen von der Methodik, die ja auch eine Konfliktarbeit umfassen muss, besteht die grundsätzliche Erweiterung in der aktiven Einbeziehung der Nutzenerwägungen, aus denen heraus die Entscheidungskriterien erarbeitet werden. Der Vorgang, der sich intensiv mit den Motiven aller Interessenträger auseinandersetzt, hat nicht nur ähnliche soziale Effekte, er garantiert auch ein nützliches, alle Aspekte ins Kalkül ziehendes Ergebnis. Wertschätzung, Initiative (Motivation), Identifikation und ein Kreativitätsgewinn sind die Folge². Sie stellen sich über den Entscheidungsprozess her. Erlaubt man der Mediation ihre Anwendung nach dem Vorbild der [integrierten Mediation](#) auch im Vorfeld von Konflikten und bezieht man sie auf den bloßen Entscheidungsprozess, dann ist ein Vergleich der beiden Herangehensweisen ganz sicher ein spannendes [Forschungsthema](#)³.

[Weiter \(Facharchiv\)](#)

Hinweise und Fußnoten

Alias: [Dialogische Führung](#)

Literaturempfehlung: [Dietz \(Unternehmer\)](#)

Bearbeitungshinweis: [Textvollendung](#) erforderlich.

Siehe auch: [Führungskonflikt](#)

Prüfvermerk: 

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

¹ Siehe hardenberginstitut.de/dialogische-fuehrungskultur-461

² Siehe [Unternehmensmediation](#)

³ Es wurde deshalb auf die Liste des [Forschungsbedarfs](#) gesetzt.