

Relevanz einer dialogischen Haltung als Führungskompetenz

Nina Lanfermann

veröffentlicht unter den socialnet Materialien

Publikationsdatum: 19.08.2022

URL: <https://www.socialnet.de/materialien/29549.php>

FH Bielefeld
University of Applied Sciences
Fachbereich Sozialwesen
Studiengang Soziale Arbeit

Relevanz einer dialogischen Haltung als Führungskompetenz

Bachelorarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts (B.A.)

vorgelegt von: Nina Lanfermann
Matrikelnummer: 1215285
Studiengang: Soziale Arbeit
Abgabedatum: 06.06.2022
Erstleserin: Prof. Dr. phil. Cornelia Muth
Zweitleser: Prof. Dr. phil. Claus Melter

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Erarbeitung der Fragestellung.....	3
1.2	Verwendete Methode.....	4
1.3	Aufbau der Arbeit.....	5
2	Theoretische Welt.....	6
2.1	Eine Perspektive von Führung.....	6
2.2	Dialogische Ansätze.....	10
3	Erfahrene Welt.....	20
3.1	Führung.....	20
3.2	Dialogische Haltung.....	22
4	Phänomenologische Einstellung.....	23
4.1	Die heutige Arbeitswelt oder VUKA-Welt.....	23
4.2	Anforderungen an Führungskräfte.....	25
4.3	Die Mitarbeiter*innen- Perspektive.....	34
4.4	Dialogische Kommunikation und Beziehung.....	39
5	Transzendente Subjektivität.....	45
5.1	Die dialogische Haltung als Führungskompetenz.....	45
5.2	Dialogeregeln für Führungskräfte.....	58
6	Schlussbetrachtung.....	60
7	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	62

1 Einleitung

1.1 Erarbeitung der Fragestellung

In vielen Unternehmen gibt es heutzutage eine beachtliche Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen bei den Mitarbeiter*innen. Diese Fehltag, die häufig auf Grund von psychischen Erkrankungen erfolgen, lassen sich nach neuesten Erkenntnissen einer schlechten Führung zuordnen, wobei die Arbeitsunfähigkeitstage nur der sichtbare Teil von Problemen in Unternehmen sind. Ihnen häufig „vorausgegangen sind Demotivation, innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift, Qualitätsmängel, Unzufriedenheit, schlechtes Betriebsklima, Stress und Konflikte“ (Höher 2018: 156). Man könnte also sagen:

„Gute Führung wirkt – schlechte leider auch“ (Rose & Steger 2020: 78).

Aus diesem Grund möchte ich mit dieser Arbeit untersuchen, ob die dialogische Haltung als Führungskompetenz eine „gute Führung“ ist. Dafür stelle ich die folgenden Hypothesen auf:

Wenn Führungskräfte eine dialogische Haltung einnehmen würden, könnten Sie dadurch das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen im Unternehmen steigern, woraufhin diese mehr Sinn in ihrer Arbeit sehen würden. Empfinden die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als sinnvoll, könnte dies zu weniger Krankmeldungen (vor allem langfristige) und weniger Mitarbeiterfluktuation führen. Eine sinnerlebte Arbeit kann darüber hinaus ein Schutz vor Burnout sein. Denn eine „schlechte Führung“ wird im Zusammenhang mit negativen gesundheitlichen Folgen bei den geführten Personen gesehen (vgl. ebd.: 76). Ich stelle die Behauptung auf, dass eine dialogische Haltung der Führungskräfte die heutigen Unternehmen kreativer, innovativer, agiler, effektiver und dadurch erfolgreicher werden lassen kann. Ein weiterer Aspekt sind unsere Arbeitsbeziehungen, denn sie sind mit unsere wichtigsten Beziehungen, weil sie viel Zeit in Anspruch nehmen. Begegnen wir uns mit einer dialogischen Haltung in unserem Arbeitsumfeld, könnten diese Beziehungen wertschätzender sein. Sie wären geprägt von Respekt, Empathie, Aufrichtigkeit, Authentizität und Achtsamkeit. Würden die Gespräche bei der Arbeit nach den Dialogregeln geführt werden, würde sich die Kommunikation in Unternehmen erheblich verbessern. Es gäbe einen authentischeren, respektvolleren Austausch, bei dem wirklich zugehört werden würde, dadurch wäre die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse erheblich geringer. Auch würden Entscheidungen gemeinsam getroffen und nicht einfach Kompromisse geschlossen, an die sich anschließend niemand mehr hält. Dialogische Führungskräfte könnten eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Mitarbeiter*innen möglichst eigenständig handeln und mit eigener Ein-

sicht zum Gelingen beitragen können. Eine dialogische Haltung würde unterstützend auf das Streben der Mitarbeiter*innen, eigenverantwortlich zu denken und zu handeln, wirken. Die Mitarbeiter*innen würden sich von ihren Leitungspersonen als Individuum ernst genommen fühlen.

Die heutige Arbeitswelt verändert sich rasant und beständig. Diese Veränderung wird in ihrem Tempo weiter fortschreiten. Es sollte daher das Ziel von Führungskräften sein, die Arbeit nach den menschlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter*innen zu gestalten. Denn „gut gestaltete Arbeit heute ist die Voraussetzung für gesunde und motiviert arbeitende Erwerbstätige von morgen“ (Lohmann-Haislah 2012: 181).

1.2 Verwendete Methode

Für diese Arbeit verwende ich die phänomenologische Methode. Besonders am Ende meines Studiums und der damit verbundenen Abschlussarbeit möchte ich „wissenschaftlich bei dem an[...]setzen, was tatsächlich gegeben, ist und nicht bei dem, was Tradition, Ideologie, Lehrmeinung usw.“ vorgibt (Danner 2006: 133). Ich möchte so etwas wie ein Fazit meiner Lehre im Studium ziehen, mein erworbenes Wissen unter einem Thema sammeln und anschließend in die Praxis transferieren. Dies nach meinen Vorstellungen tun zu können und mich als Person mit einzubringen, ermöglicht mir die phänomenologische Methode. Oder, um es mit den Worten von Elisa Langsenkamp auszudrücken: der phänomenologische Zugang „lässt mir die Freiheit, intersubjektiv vorzugehen und meinen eigenen Erkenntnisprozess durch Beschreibung offenzulegen“ (2020: 41).

Im Gegenzug stellt die traditionelle Zugangsweise die Objektivität auf einen Sockel und deklariert sie als allein gültige Wahrheit. Meines Erachtens gibt es aber keine objektive Wahrheit, sondern immer nur eine subjektive. In jeder unserer Darstellungen, ob mündlich oder schriftlich, fließen unsere Erfahrungen, Werte und Vorstellungen mit ein. Dies gilt auch für die wissenschaftliche Arbeit. Laut Helmut Danner ist auch diese „eine persönliche Konstruktion der Wirklichkeit“, denn Wissenschaft wird von Menschen hervorgebracht, dabei kann das subjektive Leben und seine Umwelt nicht ausgeschaltet werden, sondern fließt immer mit ein (vgl. Danner 2006: 145f.).

Die Phänomenologie empfinde ich als ehrlicher, denn sie ist der Auffassung, „dass die Welt, wie sie uns erscheint – sei es in der Wahrnehmung, im praktischen Umgang oder in wissenschaftlichen Analysen –, die einzig wirkliche Welt sei“ (Zahavi 2007: 14f.). Diese Methode erfasst die ganze subjektive Realität und grenzt nichts aus, sie ist „die Lehre von den Erscheinungen“ (Danner 2006: 132). Helmut Danner drückt dies folgen-

dermaßen aus: In der Phänomenologie ist „die oberste Maxime [...]: Zu den Sachen selbst!“ (vgl. ebd.). Damit meint er, dass wir das was wir bereits wissen vergessen, sollen, stattdessen sollen wir hinschauen, was „das Vorfindbare, das Gegebene“ ist (vgl. ebd.). Also wie sich uns diese Gegebenheiten zeigen und wie sie sich beschreiben lassen in dem Moment, in dem sich das Wesentliche an ihnen herausstellen lässt (vgl. ebd.). Diese Beschreibung des Wesentlichen lässt sich am besten in der Ersten-Person-Perspektive vollführen. Wie schon geschrieben, wird die Wirklichkeit in unserem Bewusstsein konstruiert. Somit ist es „das Subjekt, genauer das leibliche Subjekt, das die Perspektive anlegt, in der der Gegenstand erscheint“ (Zahavi 2007: 19).

Die Erfassung des Wesentlichen erfolgt nach Helmut Danner anhand vier verschiedener aufeinander folgender Reflexionsstufen. Am Anfang wird die „Einstellung zur theoretischen Welt“ beschrieben, darauf folgt die „natürliche Einstellung“. Der wichtigste Teil für diese Methode ist die „phänomenologische Einstellung und Wesensschau“, gefolgt von der „transzendentalen Subjektivität“ (Danner 2006: 142). Die „theoretische Welt“ ist die, die uns nicht natürlich erscheint, sondern die wir uns „in vielfältiger Weise zurecht machen“ (ebd.: 144). Helmut Danner ist der Auffassung, dass diese Welt nicht „der Ausgang für eine sichere Wissenschaft sein“ kann. Aus diesem Grund gilt es in diesem ersten Schritt der Phänomenologie, „alles Theoretische, Ideale und Vorgegebene einzuklammern“ (ebd.: 145). In der „natürlichen Einstellung“ wird der „naive Seins- oder Weltglaube eingeklammert“. Dies geschieht, indem man sich selbst dabei beschreibt, wie man sich zur Welt verhält (vgl. ebd.: 146). Dabei ist es wichtig, auf eine reflektierende Distanz zu gehen und nicht einfach naiv alles, was man erlebt und dem man begegnet, als das, was und wie es ist, zu erfassen (vgl. ebd.: 145). Der wichtigste Schritt ist die phänomenologische Einstellung bzw. die eidetische Reduktion. Die eidetische Reduktion ist harte Reflexionsarbeit in Form aktiven und schöpferischen Denken. Denn „nicht die intentionalen Gegenstände in ihrer unendlichen Zahl interessieren, sondern ihr Wesen“ (ebd.: 147). Nicht das gegebene Phänomen wird beschrieben, denn „herauszuanalysieren“ ist das Wesentliche an diesem (vgl. ebd.: 148). Beim transzendentalen Schritt wird das Phänomen erkenntnistheoretisch betrachtet. Das „transzendente Ich“ beschreibt seine neu erfahrenen Erkenntnisse (vgl. ebd.: 140).

1.3 Aufbau der Arbeit

In der Einleitung habe ich dargelegt, was ich wissen möchte, warum ich dieser Frage aus welchen Hypothesen und Vorurteilen nachgehe sowie welches Ziel ich damit bezwecke. Im zweiten Teil, dem ersten methodologischen Schritt der Phänomenologie,

die sogenannte Theoretische Welt, lege ich dar, was ich theoretisch über die Begriffe Führung und Dialog weiß. Dabei nimmt der Begriff Dialog den größten Raum ein, da es mir ein persönliches Anliegen ist, diesen groß zu machen, auch um seine Bedeutung für mich persönlich darzulegen. Abgesehen davon möchte ich durch die ausführliche Darstellung mein Verständnis bzw. meinen persönlichen Erkenntnisprozess des Begriffes darlegen. Aus diesem Grund auch die Weiterentwicklung des Dialogbegriffs von Martin Buber und dem „Dialogischen Prinzip“, über David Bohm und seiner Aussage: „Der Dialog, das offene Gespräch am Ende der Diskussion“, weiter über William Isaacs, der sagt, dass der „Dialog als Kunst gemeinsam zu denken“ ist, und schließlich Karl-Martin Dietz, für den der Dialog „Die Kunst der Zusammenarbeit“ bedeutet. Die erfahrene Welt respektive, mein Selbstwissen über Führung und den Dialog schildere ich im dritten Teil dieser Arbeit. Im nächsten der methodologischen Schritte der phänomenologischen Einstellung oder dem vierten Teil erarbeite ich die Invarianz der theoretischen und der erfahrenen Welt. Die Frage, welche neuen Erkenntnisse ich in dieser Arbeit gewonnen habe und welche neue Wirklichkeit sich für mich konstruiert hat, beantworte ich im fünften Teil. Diesen letzten methodologischen Schritt der Phänomenologie, die Transzendente Subjektivität, möchte ich dafür nutzen, ein Handlungswissen für die Praxis zu erarbeiten.

Ein Hinweis zur Benutzung des Begriffs Unternehmen: Ich nutze diesen Begriff synonym für Organisation und auch verallgemeinernd, egal, ob es sich um Sozial-, Non-Profit- oder Wirtschaftsunternehmen handelt.

2 Theoretische Welt

In diesem Kapitel schreibe ich über mein Wissen aus der theoretischen Welt. Zuerst werde ich den Begriff Führung detaillierter fassen. Anschließend werde ich mich theoretisch mit den verschiedenen dialogischen Ansätzen auseinandersetzen.

2.1 Eine Perspektive von Führung

Dieser Teil meiner Arbeit legt mein theoretisches Verständnis von Führung dar. Ich habe mich bewusst dagegen entschieden, verschiedene Führungsstile zu definieren. Mein Anliegen ist es nicht, die dialogische Haltung als besser oder schlechter als andere Führungsmöglichkeiten in einen Vergleich zu setzen, sondern es ist mir wichtig aufzuzeigen, warum die dialogische Haltung als Führungskompetenz in der heutigen Arbeitswelt sinnvoll ist.

Sigrid Endres und Jürgen Weibler verstehen unter Führung eine „akzeptierte Einflussnahme auf eine oder mehrere [...] Personen“ (2019: 5). Im Gabler Wirtschaftslexikon lässt sich unter Führung lesen, dass dies eine „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ ist (Gabler 2018). Eine andere Definition von Führung ist, dass sie als ein Interaktionsprozess angesehen werden kann, dem „eine absichtliche, zielgerichtete, wechselseitige und soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation zugrunde liegt“ (Wieland; Winizuk & Hammes 2009: 282). Dabei beinhaltet dieser Interaktionsprozess meistens eine Überordnung der Führenden und eine Unterordnung der Geführten. Die Folge davon ist ein asymmetrisches Beziehungsgefüge (vgl. Gabler 2018). Abgesehen von der Ausrichtung der Individuen und Gruppen auf die Erreichung der Ziele sind auch Motivation der Mitarbeiter*innen und die Verantwortung für den Gruppenzusammenhalt Teile von Führung. Bezogen auf eine Person wird Führung im Allgemeinen als psychologische und soziale Fähigkeit dieser Person im Umgang mit anderen Menschen gesehen. Abgesehen von diesen persönlichen Eigenschaften der Führungsperson sind fachliche Autorität, die Anwendung von Führungstechniken sowie die Gestaltung der sozialen Beziehungen von entscheidender Bedeutung, um aus einer Führungsperson eine Person mit Führungskompetenz werden zu lassen (vgl. ebd.). Cay von Fournier definiert Führung als „das Ergebnis eines integren, ethisch handelnden und verantwortungsbewussten Menschen“ (2010: 185). Er ist der Meinung, dass sich Führung aus den eigenen Werten, aus Sinn, Ethik, Tugend, dem persönlichen Charakter, einem ganzheitlichen Blick und der Übernahme von Verantwortung zusammensetzt (vgl. ebd.). Führung ist nicht etwas, das von denen, die es innehaben, verteilt werden kann. „Vielmehr muss Führung von den Beteiligten erst erschaffen werden, und zwar basierend auf individuellen sowie kontextabhängigen Interpretationen“ (Endres & Weibler 2019: 29). Um im Bereich Führung Kompetenz zu erlangen und zu erhalten, ist ein lebenslanges Lernen notwendig (vgl. von Fournier 2010: 185).

Anschließend an diese Definition von Führung möchte ich einige weitere „Führungsbegriffe“ deklarieren. „Führungstheorie“ bedeutet, zu erkennen, aus welchen psychologischen, kognitiven, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Gründen und unter welchen Bedingungen Menschen andere Menschen führen (vgl. Mahlmann 2019: 156). Sie werden aufgestellt, um Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen oder genauer, um Voraussagen darüber zu treffen „welche Art des Führungshandelns in welchen Kontexten mit welchen Anforderungen [...] den gewünschten Erfolg in Aussicht stellt“ (ebd.). Wie dieses Führungshandeln ausgeführt wird, ist der „Führungsstil“. Ein Stil definiert die Art und Weise, wie etwas mündlich, schriftlich, sprachlich, nonverbal sowie behavioral

ausgedrückt wird (vgl. ebd.). Wird das Denken und Handeln strukturiert und geplant, um bestimmte Ziele zu erreichen, spricht man von einer „Führungsmethode“. „Eine Methode empfiehlt Schritte und Maßnahmen, um ein Ziel zu erreichen“ (ebd.). Dabei gilt es zu beachten, dass jeder Methode bestimmte Vorannahmen und Intentionen innewohnen. In ihrer Realisierung sind sie an definierte Regeln und Rahmenbedingungen gebunden (vgl. ebd.).

Was bedeutet also im Gegensatz zu diesen Begriffen der Begriff Führungskompetenz? Frederike Höher schreibt dazu, dass Kompetenzen neben Wissen auf „Wollen“ im Sinne von Motivation und „Können“ im Sinne von methodischer Kompetenz basieren (vgl. Höher 2018: 78). Für die Entwicklung einer Führungskompetenz ist es wichtig zu wissen: Wie will ich es tun?

Um das genauer zu definieren, sollen an dieser Stelle die vier Grundmerkmale von Kompetenzen von Marisa Kaufhold beschrieben werden. Das erste Grundmerkmal besagt, dass Kompetenz eine Handlungsvoraussetzung auf individueller Ebene ist. Die Definition einer Kompetenz hängt also davon ab, wie bestimmte Situationen bewältigt werden. Besonders die berufliche Kompetenzentwicklung ist stark an der Handlungsorientierung ausgerichtet (vgl. 2006: 22). Kompetenz beinhaltet laut Marisa Kaufhold als zweites Grundmerkmal die Elemente Wissen, Fähigkeiten/Fertigkeiten, Motive und emotionale Dispositionen (vgl. ebd.: 23). Das Element Wissen entsteht durch die Verarbeitung von Informationen. „Die Voraussetzungen für das Ausführen von Handlungen werden als Fähigkeiten/Fertigkeiten bezeichnet“ (ebd.). Ist das Handeln auf bestimmte Ziele ausgerichtet, stehen dahinter meist bestimmte Motive oder eine antreibende Motivation. Die emotionale Disposition beeinflusst, wie wir eine Situation wahrnehmen und bewerten, sie ist das subjektive Erleben (vgl. ebd.). Das subjektive Erleben kennzeichnet das dritte Grundmerkmal. Denn „Kompetenz ist zudem an das Subjekt gebunden“ (ebd.: 24). Auf Grund dessen, dass Kompetenz subjektgebunden ist, beinhaltet sie als viertes Kennzeichen eine Veränderbarkeit. Wir reagieren auf Situationen unterschiedlich, wir verändern also unsere Kompetenzen, wir entwickeln sie weiter. Kompetenz sollte nicht als „konstante Kategorie“ gesehen werden (vgl. ebd.).

Nach dieser Nennung der Grundmerkmale von Kompetenz möchte ich den Begriff „Führungskompetenz“ genauer erfassen. Zu den Kompetenzen einer Führung gehören soziale sowie ethische Kompetenzen. Soziale Kompetenzen sind Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, die Fähigkeit für Entwicklung, die Fähigkeit zu begeistern und Integrität. Werteorientierung, Sinnstiftung, das Vermitteln einer Vision, die Übernahme von Verantwortung, der Blick für Ganzheitlichkeit sowie das Bewusstsein für sein Umfeld und der eigenen Vorbildfunktion gehören zu den ethischen Kompetenzen. Besonders für die ethischen Kompetenzen gilt die Notwendigkeit, treu nach die-

sen zu handeln (vgl. von Fournier 2010: 186f.). Die sozialen Kompetenzen gewinnen auf Grund der Technologisierung der heutigen Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung, bekommt doch die Zusammenarbeit von Menschen einen ganz neuen Stellenwert (vgl. Mahlmann 2019: 208). Weitere Führungskompetenzen sind die Offenheit für den Kulturwandel, der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Vielfalt, das umweltbewusste Handeln und die Entwicklung nachhaltiger Konzepte. Bezogen auf die Mitarbeiter*innen gehören zu den Führungskompetenzen die Etablierung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, die adäquate Förderung der Mitarbeiter*innenpotentiale, die Fähigkeit des Gebrauchs der emotionalen Intelligenz und die Entwicklung agiler Arbeitsweisen. Die wichtigste Kompetenz ist aber die, sich selbst als Führungskraft als Teil des Systems zu sehen, sich also, besonders wenn Probleme auftreten, nicht als außen vor zu betrachten (vgl. Permantier 2019: 23). „Die Führungskraft von morgen ist eine reflektierte Persönlichkeit“ (ebd.: 24). Führung ist also eine Haltung, die von innen nach außen funktioniert (vgl. von Fournier 2010: 28f.). Das Leben und Vorleben dieser Haltung basiert auf inneren Werten. Diese Werte bestimmen, ob es sich um eine konstruktive oder um eine destruktive Führung handelt. Eine Führungskraft sollte sich immer bewusst sein, dass ihr Führungsverhalten auf Menschen persönlich, aber auch auf deren Verhalten wirkt (vgl. ebd.: 176). Darüber hinaus prägt die Führungskraft mit ihrer Haltung und ihren Werten auch die Organisationskultur (vgl. Permantier 2019: 133). Sie kann diese zwar nicht direkt beeinflussen; aber durch ihr Vorleben der persönlichen Werte gestaltet sie die unbewussten kollektiven Glaubenssätze, Verhaltens- und Kommunikationsmuster sowie die organisationalen Glaubenssätze mit. Das Handeln der Mitarbeiter*innen richtet sich nach diesen Glaubenssätzen aus. Egal, ob sie diese teilen oder nicht, handeln sie danach (vgl. ebd.: 289). Die Wahrnehmung und Entwicklung einer Unternehmenskultur ist heutzutage einer der wichtigsten Bausteine für ein Unternehmen, um als attraktiver Arbeitgeber eingestuft zu werden. Die Werte einer Organisation beeinflussen die Identifizierung der Mitarbeiter*innen mit diesem und entscheiden darüber, ob sie in dem Unternehmen bleiben oder den Arbeitgeber wechseln möchten. Viele Organisationen beklagen den Verlust von Arbeitnehmer*innen, sind sich aber nicht der Tatsache bewusst, dass dies oft an der mangelnden Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen, dessen Organisationskultur und den Unternehmenswerten zusammenhängt (vgl. ebd.: 155). Martin Permantier prognostiziert, dass in Zukunft die Unternehmenskultur eines der wichtigsten Alleinstellungsmerkmale sein wird. Die Organisationskultur ist „ein essenzielles Investitionsgut, das man nicht kaufen kann“ (ebd.). Heutzutage erwarten Mitarbeiter*innen, dass sich Führungskräfte mit ihrer Unternehmenskultur und ihrem Führungsverständnis auseinandersetzen. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu gewährleisten, ist die bewusste Auseinandersetzung

und Etablierung von Werten essenziell (vgl. ebd.). Das Wissen um die eigene Haltung kann mangelhafte Kommunikation verbessern und Mitarbeiter*innen langfristiger an das Unternehmen binden (vgl. ebd.: 167), denn die wichtigsten Gründe für Arbeitnehmer*innen-Zufriedenheit „sind weniger die Höhe des Gehaltes, Benefits oder Zeitmodelle, es sind die Kultur und die emotionalen Bindungen, die am Arbeitsplatz entstehen können“ (ebd.: 252). Passen die Werte des Unternehmens und die Haltung der Führungskräfte zu den persönlichen Werten der Mitarbeiter*innen und empfinden diese das Gefühl, an ihrem Arbeitsplatz so sein zu können, wie sie sind, dann ist ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber gesichert (vgl. ebd.).

2.2 Dialogische Ansätze

Anschließend an die Darstellung meines theoretischen Wissens über Führung und Führungskompetenz möchte ich mein Wissen zu den verschiedenen dialogischen Ansätzen offenlegen. Denn meines Erachtens bietet die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Wurzeln des Dialogs eine unschätzbare Möglichkeit, seine Qualität zu erspüren (vgl. Höher 2018: 24).

Martin Buber: „Das Dialogische Prinzip“

Der dialogische Ansatz von Martin Buber ist „das dialogische Prinzip“. Die Worte: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber 2019: 55) verdeutlichen den Grundgedanken dieses Prinzips. Für Martin Buber gibt es kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts Ich–Du und das Ich des Grundworts Ich–Es. (vgl. ebd.: 39). Das Grundwort Ich–Es ist die Welt der Erfahrung (vgl. ebd.: 41). In dieser kann der Mensch sein Erlebtes in einen räumlich-zeitlich-ursächlichen Zusammenhang sortieren. Alles bekommt „seinen Platz, seinen Ablauf, seine Meßbarkeit, seine Bedingtheit“ (ebd.: 56.). Aus diesem Grund ist das Grundwort Ich–Es immer in der Vergangenheit gesprochen (vgl. ebd.: 45). Ein wichtiger Aspekt darüber hinaus ist, dass das Grundwort Ich–Es nie mit dem ganzen Wesen gesprochen werden kann. Das Grundwort Ich–Du hingegen kann nur mit dem ganzen Wesen gesprochen werden (vgl.: 39). Einzig das Grundwort Ich–Du ermöglicht die Welt der Beziehung. „Wer Du spricht, [...] steht in der Beziehung“ (ebd.: 40). Oder anders ausgedrückt: „alles wirkliche Leben ist Begegnung“ (ebd.: 44). So kann das Grundwort Ich–Du auch nur in der Gegenwart gesprochen werden, nur im Jetzt in diesem Moment, in dem die wahre Begegnung stattfindet von Wesen zu Wesen. „So finde ich den Menschen, zu dem ich Du sage, nicht in einem Irgendwann und Irgendwo vor“ (ebd.: 43). Eine wahrhafte Begegnung ist aber auch nur möglich, wenn

zwischen dem Ich und dem Du „kein Zweck, keine Gier und keine Vorwegnahme“ steht (vgl. ebd.: 45). Laut Martin Buber steht der Mensch „zweifältig“ zur Welt. Das bedeutet, dass der Mensch beide Grundworte in sich trägt und auch beide Grundworte für sein Leben braucht. Nach jeder Beendigung einer wahrhaften Begegnung, nach Ablauf des Beziehungsvorgangs, muss ein Du wieder zu einem Es werden. Genauso kann jedes Es in der wahrhaften Begegnung zu einem Du werden (vgl. ebd.: 58). So besteht unser menschliches Sein daraus, „unendlich Es, aber auch unendlich wieder Du zu werden, beglückend und befeuernd“ (ebd.: 46). Das Grundwort Es ist für jeden Menschen notwendig, „ohne Es kann der Mensch nicht leben“ (ebd.: 58). Befinden sich die Menschen aber zu viel oder zu häufig in der Es-Welt, dann macht sie das krank, „denn wer mit ihm allein lebt, ist nicht der Mensch“ (ebd.).

Die Begegnung von zwei Menschen im Ich und Du benennt Martin Buber als die „Sphäre des Zwischenmenschlichen“. Er beschreibt das „Zwischenmenschliche“ als ein sinngeladenes phonetisches Ereignis (vgl. ebd.: 215). Wenn ein Ich und ein Du sich begegnen, ist dies nichts Alltägliches, nicht etwas, das oft oder andauernd passiert, sondern etwas Besonderes und Einzigartiges. Denn die „Sphäre des Zwischenmenschlichen“ entsteht dadurch, „daß dem Menschen der andere als dieser bestimmte Andere widerfährt, jeder von beiden des andern ebenso gewahr wird“ (ebd.: 214). Das Zwischen entfaltet sich also nur in dem leibhaftigen Zusammenspiel zweier Menschen (vgl. ebd.: 215). Für dieses Zusammenspiel ist es irrelevant, welchen sozialen oder gesellschaftlichen Stand die Personen haben, von Relevanz ist, dass sie sich mit dem ganzen Wesen begegnen und sich nicht verstellen. Solche Begegnungen sind in der heutigen technisierten Welt selten geworden. Martin Buber bezeichnet dies als eine „Krisis“ der Menschheit. Die „Eswelt“ nimmt immer mehr zu und das Handeln der Menschen ist immer mehr ein Verzwecken und Gebrauchen. Sinnerfüllende Beziehungen aber können nur in einer anspruchslosen Gegenseitigkeit entstehen (vgl. ebd.: 42).

Ein anderes Phänomen der heutigen Welt und ihrer Technologisierung ist, dass sich die Menschen immer häufiger im Schein als im Sein begegnen. „In dieser Zeit herrscht ein analytisches, reduktives und ableitendes Blicken zwischen Mensch und Mensch vor“ (ebd.: 220). Martin Buber unterscheidet zwei Arten des menschlichen Daseins. Die eine Art führt das Leben von ihrem Wesen aus bestimmt dadurch, wie sie ist, die andere vom Bilde aus so, wie sie erscheinen will (vgl. ebd.: 216). „Am stärksten macht sich dieser Unterschied naturgemäß im Bereich des Zwischenmenschlichen, also im Umgang von Menschen miteinander geltend“ (ebd.). Eine wahrhafte Begegnung von Wesen zu Wesen kann nur mit Authentizität geschehen. Das Zwischenmenschliche geschieht nur, wenn sich Menschen „einander mitteilen als, das was sie sind“ (ebd.: 217).

Dass dies so ist, spiegelt sich auch in den heutigen Gesprächen wider, denn laut Martin Buber ist das meiste, was als Gespräch bezeichnet wird, eigentlich bloßes Gerede. In einem echten Gespräch nimmt der Sprecher sein Gegenüber nicht bloß wahr, sondern er nimmt sein Gegenüber als seinen Partner an (vgl. ebd.: 225). Und dies tut er in Ganzheit, auch wenn er anderer Meinung ist als sein Gegenüber oder wenn er sein Gegenüber unsympathisch findet. „Aber worin immer ich wider den andern bin, ich habe damit, daß ich ihn als Partner echten Gesprächs annehme, zu ihm als Person Ja gesagt“ (ebd.: 220). In einem echten Gespräch sage ich also Ja zu einer Person, ich bestätige sie in ihrem Wesen, bestätige auch das „mir entgegen Stehende als das mir gegenüber Stehende“ (ebd.: 220). „Des weiteren muß, wenn ein echtes Gespräch entstehen soll, jeder, der daran teilnimmt, sich selber einbringen“ (ebd.: 225). Ein echtes Gespräch kann nur durch die Hinwendung zum Gegenüber in aller Wahrheit geschehen (vgl. ebd.). Das Zwischen entsteht zwischen Ich und Du, wenn beide das aussprechen, was ihnen in den Sinn kommt; durch die Authentizität des Seins bricht der Schein ein (vgl. ebd.: 226). „Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinenwollen frei sind“, findet eine echte Begegnung zwischen Ich und Du statt, entsteht die „Sphäre des Zwischenmenschlichen“ (ebd.). Natürlich kann die dialogische Grundhaltung, das Sprechen des Grundwortes Du, unerwidert bleiben, dann kann keine Sphäre des Zwischenmenschlichen“ entstehen, kann keine wahrhaftige Begegnung stattfinden. Dennoch kann eine Beziehung entstehen, auch wenn mein Gegenüber mein gesprochenes Grundwort nicht wahrnimmt. „Denn Du ist mehr, als Es weiß. Du tut mehr, und ihm widerfährt mehr, als Es weiß“ (ebd.: 43).

Im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit möchte ich noch Martin Bubers Gedanken zu Gruppen und Gemeinschaft aufzeigen. Laut Martin Buber sind wir Menschen geneigt, unser persönliches „Beziehungselement zugunsten des rein kollektiven Elements zu verdrängen“ (ebd.: 213). Wir halten unsere Neigung „zum personenhaften Zueinander“ in Schranken, um unserer Einsamkeit, unserer Weltangst und unserer Verlorenheit entfliehen zu können (vgl. ebd.). Aber diese „Kollektivität ist nicht Verbindung, sie ist Bündelung: zusammengepackt Individuum neben Individuum, gemeinsam ausgerüstet, gemeinsam ausgerichtet“ (ebd.: 141). Es ist keine wahre Begegnung und keine wahre Gemeinschaft. Wirkliche Gemeinschaft „ist das Nicht-mehr- nebeneinander-, sondern Beieinandersein einer Vielheit von Personen, die, [...] überall ein Aufeinanderzu, ein dynamisches Gegenüber, ein Fluten vo[m] Ich zu[m] Du erfährt“ (ebd.). Gelebte Gemeinschaft zeichnet sich also aus durch eine Steigerung der Bestätigung im Zueinander (vgl. ebd.). In diesem Zueinander setzt der Mensch sein „Selbst in Antwort und

Verantwortung“ ein. So kann eine Begegnung zwischen Ich und Du passieren und sich das Zwischenmenschliche entfalten (vgl. ebd.: 142).

David Bohm: „Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussion“

Für David Bohm ist der Dialog „das offene Gespräch am Ende einer Diskussion“. Der Dialog ist für ihn mehr als ein Gespräch und der pure Gedankenaustausch. Die klassische Kommunikation bedeutet für Bohm „Informationen oder Wissen so exakt wie möglich von einer Person an eine andere weiterzugeben“ (2021: 27).

Eine besondere Form der Kommunikation ist die Diskussion. Diese entsteht, weil jeder Mensch individuelle Annahmen und eigene Meinungen hat, die sich von anderen unterscheiden oder konträr zu ihnen sind (vgl. ebd.: 35). In einem Gespräch neigen wir dazu, diese Annahmen zu verteidigen, wenn diese in Frage gestellt werden, und oft tun wir dies hochemotional (vgl. ebd.). Dadurch entsteht ein Wettstreit der Meinungen, und am Ende gewinnt der Stärkere (vgl. ebd.: 42). „Bei einem Dialog jedoch versucht niemand zu gewinnen“ (ebd.: 33f.). In einem Dialog befassen sich die Teilnehmer*innen mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, sie betrachten und reagieren nicht nur auf die Annahmen selbst (vgl. ebd.: 36). Dadurch, dass wir in einen Dialog und nicht in einen Wettstreit treten, können wir anders zuhören und können uns mit dem Denkprozess befassen, den unser Gegenüber zu seinen Annahmen und Meinungen bewegt hat. Darüber hinaus versuchen die Dialogteilnehmer*innen in einem Dialog nicht, sich Ideen und Informationen mitzuteilen, die sie bereits wissen. Vielmehr erschaffen sie neue Ideen, da sie das Gesagte des anderen weiterdenken und nicht wiederholen oder widerlegen (vgl. ebd.: 27). Das Bild von einem Dialog, das David Bohm beschreibt, ist „das eines freien Sinnflusses, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt“ (ebd.: 33). Auf Grund dieses Sinnstromes kann ein neues Verständnis füreinander entstehen. „Und dieser untereinander geteilte Sinn ist der ‚Leim‘ oder ‚Zement‘, der Menschen und Gesellschaften zusammenhält“ (ebd.). Solch eine sinnstiftende Kommunikation kann aber nur entstehen, wenn sich die Gesprächsteilnehmer*innen uneingeschränkt und vorurteilsfrei zuhören „ohne zu versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen“ (ebd.: 27f.). Wenn aber stattdessen eine Person in ihrer Machtstellung andere Menschen lediglich als „passive Ausführungsorgane ihrer Autorität“ betrachtet und ihnen nur etwas mitteilt statt dass sie auch einmal zuhört, dann ist dies nur Kommunikation und kein Dialog (vgl. ebd.: 28).

David Bohm ist der Auffassung, dass wir den Dialog brauchen, wenn wir Aufgaben gemeinsam bewältigen wollen. Besonders große Unternehmen werden häufig mit dem Problem der sehr unterschiedlichen individuellen Annahmen und dem Beharren auf der

eigenen Meinungen konfrontiert. Häufig gibt es Situationen, in denen sich die Menschen nicht einigen können. Das führt dazu, dass in Unternehmen viel kommuniziert und diskutiert und aus diesem Grund viel Zeit vergeudet wird. Die Konsequenz ist, dass Unternehmen ineffektiv arbeiten und eine solch mangelhafte Kommunikationskultur bis hin zur Insolvenz führen kann (vgl. ebd.: 42). „Aber wenn Menschen gemeinsam auf kohärente Weise dächten, hätten die Gedanken eine ungeheuerliche Macht“, das ist die These von David Bohm (vgl. ebd.: 45). Durch dieses gemeinsame Denken würde nicht nur eine Kohärenz auf der bewussten Ebene entstehen, sondern auch auf der vielleicht sogar wichtigeren unbewussten Ebene. Dann wäre es uns möglich, gemeinsam und auf intelligente Weise das zu tun, was auch immer getan werden muss (vgl. ebd.: 46f.). Für Unternehmen bedeutet es, dass sie auf Grund der Kohärenz effektiver kommunizieren und arbeiten können.

Was für Unternehmen gilt, gilt laut David Bohm auch für unsere Gesellschaft. Er meint, dass ein geteilter Sinn notwendig ist, damit wir so unterschiedlich, wie wir sind, zusammenleben können. „Aber das funktioniert nur, wenn wir eine Kultur haben – was impliziert, dass ein Sinn vorhanden ist, den man mit anderen teilt“ (ebd.: 55). Unter Sinn versteht David Bohm „Bedeutung, Intention, Zielsetzung und Wertvorstellung“ (ebd.: 55). Ohne einen gemeinsamen Sinn würde die Gesellschaft auseinanderfallen. Wie kann also dieser gemeinsame Sinn erzeugt werden? Ein praktischer Grundgedanke des Dialogs ist es, dass die Teilnehmer*innen während diesem in einem Kreis sitzen sollen. „Auf diese Weise wird niemand bevorzugt, und eine direkte Kommunikation wird möglich“ (ebd.: 47). Der Grundgedanke unserer Gesellschaft ist aber, dass wir glauben, ohne Hierarchie und ohne Autorität würden wir nicht auskommen können. „Aber vielleicht können wir es doch“ (ebd.: 48). Auf Grund dieser entgegenstehenden Grundgedanken könnte es zu Schwierigkeiten führen, wenn versucht wird, den Dialog in Unternehmen zu integrieren. Könnten aber Hierarchie und Autorität in gemeinsames Denken und einen geteilten Sinn umgewandelt werden, wäre nicht nur die Unternehmenswelt revolutioniert, sondern dies könnte „eine echte Transformation der Menschheit“ bedeuten (vgl. ebd.: 51f.). David Bohm ist der Meinung, dass das - wie er es nennt - „heillose Chaos“ in Unternehmen ein Grund für die Schwierigkeiten unserer Gesellschaft ist, für deren Ineffizienz und deren Auseinanderfall. „Wenn Regierungen und Wirtschaft effizient arbeiten würden, wären wir als Gesellschaft nicht so verschwenderisch, obwohl das allein sicher nicht alle Probleme beseitigen würde“ (ebd.: 96f.). Er sieht als Voraussetzung für eine funktionierende Gesellschaft das effiziente und kohärente Arbeiten der Unternehmen. Aber „die meisten Unternehmen arbeiten nicht kohärent“ (ebd.: 97). Das führt ihn weiter zu der Aussage, dass es auf Grund des Mangels an Kohärenz und geteiltem Sinn schlecht um unsere Gesellschaft steht (vgl.

ebd.: 69). Nur durch eine genuine Kultur kann das Funktionieren und letztlich das Überleben der Gesellschaft gesichert werden (vgl. ebd.: 70). „Wenn ein einzelner alle Sinnsetzungen im Geist in der Schwebelage halten kann, besitzt er die Haltung des Dialogs“ (ebd.). Er kann diese Haltung verbal und nonverbal an andere weitergeben. „Im Prinzip wäre eine Ausbreitung des dialogischen Geistes in vielen verschiedenen Bereichen möglich“ (ebd.: 71). Laut David Bohm sind heutzutage viele am Dialog interessiert, die Zeit scheint reif zu sein für diese Idee (vgl. ebd.). Den Menschen der heutigen Zeit fehlt die „enge Verbundenheit, die Gemeinschaft und die gegenseitige Partizipation“ (ebd.: 76). Stattdessen wird das „unabhängige Individuum glorifiziert“ (ebd.). „Und das ist ein Beweggrund für den Dialog. Wir brauchen ihn, wir müssen ihn führen“ (ebd.). Insbesondere in der heutigen Arbeitswelt, denn der Arbeitsplatz oder das Geldverdienen sorgen oft für Frustration oder lösen sogar Angst und Sorgen aus (vgl. ebd.). Der Dialog ist eine Möglichkeit, diese unangenehmen Dinge zu beseitigen. In ihm können die Teilnehmer*innen erkennen, dass wir alle gleich sind. Sie können Partizipation und Gemeinschaft erleben sowie ihre Mängel stillen. David Bohm betont, dass wir den Dialog brauchen, um uns weiterzuentwickeln. Reine Kommunikation oder Diskussionen bringen uns nicht weiter. Im Gegenteil, sie treiben uns lediglich auseinander (vgl. ebd.: 77f.).

William Isaacs: „Dialog als Kunst gemeinsam zu denken“

Daran anschließen möchte ich den nächsten dialogischen Ansatz nämlich den von William Isaacs der den „Dialog als Kunst gemeinsam zu denken“ bezeichnet. Wie David Bohm sieht auch William Isaacs, den Dialog als eine ganz andere Art des gemeinsamen Gesprächs (Isaacs 2011: 29). In seiner Definition bedeutet Dialog „gemeinsames Ergründen, gemeinsames Denken und Nachdenken“ (ebd.: 21). Für ihn geht es in einem Dialog darum, etwas gemeinsam mit anderen zu tun. Dafür müssen wir lernen, das Bemühen, von anderen verstanden zu werden, nach und nach aufzugeben und stattdessen zu lernen, uns selbst und die anderen besser zu verstehen (vgl. ebd.).

Für William Isaacs existieren zwei unterschiedliche Formen des Denkens, Denken allein und Denken miteinander. Für ihn bezieht Denken „den ganzen Menschen mitsamt seinen Emotionen, seinem Körpergefühl, seinen Vorstellungen und seinen Charakter- und Wesenseigenschaften“ mit ein (vgl. ebd.: 58). „Miteinander Denken ist natürlich nicht so leicht, wie es sich anhört“ (ebd.: 37). In unserer modernen Lebensweise ist es für uns selbstverständlich, allein zu denken. Deshalb ziehen die meisten Menschen das gemeinsame Denken gar nicht in Betracht (vgl. ebd.).

Aus diesem Grund konstatiert William Isaacs, dass wir Menschen das Führen eines echten Gesprächs verlernt haben. Wenn Menschen heutzutage miteinander reden, gehen sie selten in die Tiefe. Er sagt: „In den meisten Fällen sind Gespräche für uns entweder Gelegenheit zum Austausch von Informationen oder eine Arena, in der man Punkte sammeln kann“ (ebd.: 25). Dadurch ist es aber nicht möglich, einen gemeinsamen Denkprozess zu kreieren; so bleiben Probleme und Schwierigkeiten bestehen, die sonst hätten gelöst werden können. Würden wir gemeinsam denken, könnten wir für die Probleme und Schwierigkeiten neue Möglichkeiten und neue Optionen ausloten (vgl. ebd.). Die heutigen Gespräche sind weit entfernt von einem Dialog, sie sind Diskussionen, in denen polarisiert und gestritten wird. Besonders, wenn die Probleme und Schwierigkeiten groß sind, neigen wir Menschen dazu, in unseren Positionen zu verharren. Anstatt zu versuchen, das Gegenüber zu verstehen, ist unser größtes Anliegen, den anderen von unseren Annahmen zu überzeugen (vgl. ebd.: 28). Ein Denken aber, das „sich gegen andere durchsetzt oder sie abwehrt, ist gewalttätig“ (ebd.: 71). Sein Anliegen ist es, den anderen zu verändern, indem es ihm die eigene, für diesen aber wahrscheinlich falsche Logik aufzwingt (vgl. ebd.). Insbesondere in Unternehmen führt dies häufig dazu, dass Entscheidungen, die zwar gemeinsam getroffen wurden, noch lange nicht von allen mitgetragen werden. Die Gesprächsbeteiligten verstehen sich oft falsch, gestehen dies aber nicht ein. Die Folge davon ist, dass sich die zuvor einstimmig gedachten Entscheidungen in Luft auflösen. „Die meisten Menschen machen sich nicht klar, dass andere ein Ergebnis anders interpretieren“ als sie selbst (ebd.: 58).

Es existieren laut William Isaacs vier Denkgewohnheiten, die den Dialog verhindern und dazu beitragen, dass wir weiter allein denken (vgl. ebd.: 59). Er betitelt sie als die „vier Pathologien des Denkens“: „Abstraktion, Idolatrie, Gewissheit und Gewalt“. Seiner Ansicht nach liegen diese den meisten unserer Probleme und Schwierigkeiten zugrunde (vgl. ebd.: 73). Dagegen stellt er die „vier Prinzipien des Dialogs“: „Partizipation, Entfaltung, Bewusstheit und Kohärenz“ (vgl. ebd.). Diese Prinzipien helfen uns, unsere Probleme und Schwierigkeiten zu überwinden. Sie entwerfen die Umriss einer Menschlichkeit, die die „Grundlage zur Entwicklung einer ganz anderen Arbeits- und Lebensweise“ ermöglicht (vgl. ebd.).

Partizipation wirkt gegen die erste pathologische Denkgewohnheit, Abstraktion und Fragmentierung. Unter Fragmentierung versteht William Isaacs, dass wir Menschen ständig alles unterteilen. Wir fragmentieren unsere Welt und sind uns dessen meist gar nicht bewusst, weil wir es vergessen. Wenn wir aber alles fragmentieren, geht uns der Blick für das Ganze verloren (vgl. ebd.: 60). „Das Prinzip der Partizipation hilft, die Probleme zu lösen, die durch die gedankliche Abstraktion entstanden sind“ (ebd.: 62).

Es führt uns ins Gedächtnis, dass wir alle Teil dieser Welt sind, die uns umgibt, wenn wir aufhören, allem in unserem Kopf immer gleich einen Namen zu geben (vgl. ebd.). „Im Mittelpunkt des Prinzips der Partizipation steht die Intelligenz des Herzens [...] ein tiefes Gefühl der Verbundenheit mit anderen und mit der Welt“ (ebd.: 63).

Das zweite pathologische Merkmal unseres Denkens ist die Verwechslung von Denken und Erinnerung. Wirkliches Denken besteht aus neuen, noch nicht gedachten Gedanken, nicht aus welchen, an die wir uns erinnern. Überraschendes neues Denken verändert uns, denn wir erspüren das Potential und formulieren, was vorher noch nicht sichtbar war (vgl. ebd.: 64). Solch ein kreatives Denken bezeichnet William Isaacs als „Entfaltung“.

Ein weiteres pathologisches Denkmuster, das uns an der Entfaltung hindert, ist die Unfähigkeit zur Reflexion und damit der Weg zur Erkenntnis, „wie einschränkend es sein kann, wenn es nur eine einzige Auffassung gibt“ (ebd.: 70). Dahinter steht die Angst, die gewohnten Gewissheiten aufzugeben. „Die Angst vor der Leere, die sich dahinter auftut: die Existenzangst, weil wir glauben, sie seien alles, was wir haben“ (ebd.: 69). Die Schlüsselprinzipien des Dialogs dafür sind Fließen und Bewusstheit. „Zu spüren, dass alles in Bewegung, im Prozess ist, befreit uns von dem Druck, dafür sorgen zu müssen, dass alles immer fix und fertig ist“ (ebd.: 71). Wir können nur die jetzt gegebene Situation erfassen, denn im nächsten Moment hat sie sich schon verändert. William Isaacs sagt dazu: „wirklich sicher ist nur eins: Veränderung“ (vgl. ebd.: 70). Alles ist Veränderung und alles ist Fließen. Auch unser individuelles Handeln bewirkt Veränderung, hat Konsequenzen. Aus diesem Grunde sollten wir „ein Bewusstsein von uns selbst und von der Wirkung [...] die von uns ausgeht“ entwickeln, „und zwar dann, wenn sie geschieht“ (ebd.).

Die Tatsache, dass wir in Gesprächen anderen unsere Ansichten aufzwingen, ist das vierte pathologische Merkmal unserer Denkweise. Wir urteilen und verurteilen andere Ansichten oft vorschnell. Wir sind der Meinung, dass nur unsere Ansichten die richtigen sind. Das führt dazu, dass wir sie - wie oben schon beschrieben - vehement verteidigen und „gewalttätig“ versuchen, andere von ihnen zu überzeugen. Die hilfreichen dialogischen Schlüsselprinzipien sind hier Inklusion und das Kohärenzprinzip, welche dem gewalttätigen Denken abwehrend entgegenstehen (vgl. ebd.: 71). In einem inklusiven und kohärenten Gespräch wird der Mensch ganz angenommen und hat die Chance, seinen Ansichten eine Stimme zu geben. Leider haben „die meisten von uns [...] die Fähigkeit verloren, unbefangen zu reden und zu denken“ (ebd.: 80). Das gilt besonders für unser berufliches Umfeld, „in dem sämtliche Normen darauf ausgerichtet scheinen, echten Kontakt zu verhindern“ (ebd.: 81).

Karl-Martin Dietz: „Dialog- Die Kunst der Zusammenarbeit“

Der letzte dialogische Ansatz, den ich beschreiben möchte, ist der von Karl-Martin Dietz. Für ihn ist der „Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit“. Unter dialogischer Zusammenarbeit versteht er, dass sich die einzelnen Menschen mit ihrer Individualität für eine gemeinsame Leistung zusammenschließen, egal auf welcher Hierarchieebene sie angestellt sind oder welche Rolle sie im Unternehmen auskleiden. „An die Stelle der Delegation durch übergeordnete Stellen tritt die Kooperation autonomer Individualitäten und bewirkt eine viel stärkere Gemeinsamkeit“ (Dietz 2001: 15). Im Gegensatz zum Aufrechterhalten und dem Vorgeben von Strukturen tritt die Gestaltung sozialer Prozesse (vgl. ebd.).

Bis heute ist das hierarchische Prinzip dasjenige, welches in Unternehmen am häufigsten vorkommt. Deshalb stellt Karl-Martin Dietz sich die Frage, was getan werden kann, um die individuellen Kräfte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu bündeln (vgl. ebd.: 13). Dafür ist es von Bedeutung zu wissen, dass für ihn Individualismus nicht ein antisoziales und egoistisches Verhalten ist, sondern eines, dem die gemeinschaftlichen Werte inhärent sind und durch welches die soziale Kraft erst erzeugt wird (vgl. ebd.: 18). Ein großes Manko unserer Zeit ist es, dass alle mit der menschlichen Persönlichkeit rechnen, aber nur wenige sie respektieren und ernst nehmen. Die Menschen werden benutzt, sie werden durch Konditionierung und Manipulation für vorgegebene Zwecke dienstbar gemacht (vgl. ebd.: 12). „Kernaufgabe von ‚Führung‘ ist es im Zeichen des Individualismus, geistige Produktivität zu ermöglichen“, indem die einzelnen Personen in ihrer Individualität ernst genommen werden (vgl. ebd.: 17). Denn wenn jeder einzelne seine Fähigkeiten und sich selbst einbringen kann, dann nimmt die Vielfalt zu und unser Spektrum erweitert sich. Unternehmen könnten dadurch ihr Handeln kreativer gestalten (vgl. ebd.: 14f.). Das Ernstnehmen der individuellen Fertigkeiten schafft eine größere innere und äußere Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen. Auf Grund dieser Selbstständigkeit steigt deren Identifikation mit dem Unternehmen. Die Arbeit wird nicht als Dienst für andere oder für Geld empfunden, sondern es wird ein eigener Sinn in der Arbeit gefunden (vgl. ebd.: 17). Wer laut Karl-Martin Dietz selbstständig „zur Wirklichkeit steht, braucht keine Anweisungen mehr. Er sieht das Notwendige, Sinnvolle und Mögliche selbst“ (ebd.: 17f.). Voraussetzung des hier beschriebenen Individualismus ist eine Steigerung der Ichfähigkeit, damit ist gemeint, dass das Individuum aus seiner Isolation und Selbstbezogenheit hin zu einer Integration mit der Welt treten soll (vgl. ebd.: 15). Dies geschieht durch Begegnung. „Ein Geheimnis der Individualität liegt darin, dass sie die andere Individualität, ‚Du‘ braucht, um sich selbst zu finden“ (ebd.: 20). „Durch ‚Individualisierung‘ kommt der Einzelne dazu, wirklich individuell zu han-

deln“, nur so kann eine anerkannte gleichberechtigte Zusammenarbeit stattfinden (ebd.: 19).

Karl-Martin Dietz beschreibt einige Aspekte, die die Zusammenarbeit fördern. Der erste Aspekt ist „der werdende Mensch“. Damit meint er, dass wir uns in einem Gespräch bemühen sollten, hinter die Fassade des Gegenübers zu schauen und zu versuchen zu erkennen, ob dessen Eigenschaften „zum Charakter dieser Persönlichkeit gehören oder ob sie vielleicht einer momentanen Unsicherheit entspringen“ (vgl. ebd.: 22). Wenn wir jede Situation als die einzige Wirklichkeit betrachten, werden wir wohl in vielen Momenten von einer Zusammenarbeit absehen (vgl. ebd.). „Mit den Augen des anderen sehen“ ist der zweite Aspekt, der die Zusammenarbeit fördert. Es bedeutet, zu versuchen, sich in das Denken und Handeln des Gegenübers hineinzusetzen und dadurch zu verstehen, warum er tut was er tut (vgl. ebd.: 23). „Dazu entsage ich allen verallgemeinernden Vorurteilen“ (ebd.). Ein weiterer Aspekt für eine förderliche Zusammenarbeit ist „die Initiative des anderen verstehen“. Das bedeutet, zu fragen, wie ich den Anderen in seinen Impulsen und Intuitionen unterstützen kann, anstatt ihm meine eigenen Ziele überzustülpen und ihn für diese dienstbar zu machen. „Ich bemerke dabei: Egoismus ist das Misslingen des Individualismus, nicht etwa sein Wesen“ (ebd.). Die Kunst der Zusammenarbeit besteht dann darin, den Anderen auch dann zu unterstützen, wenn ich mich nicht mit seinen Vorstellungen identifizieren kann (vgl. ebd.). Darüber hinaus gelingt es durch eine individuelle Begegnung, die Machtverhältnisse aufzulösen, die vor allem im beruflichen Kontext bestehen können (vgl. ebd.: 25). „Verantwortung setzt Freiheit voraus, und nur Freiheit macht verantwortlich“ (ebd.: 24).

Der dialogische Ansatz im 21. Jahrhundert

Um die nächsten phänomenologischen Schritte vollziehen zu können ist es mir ein Anliegen, den dialogischen Ansatz in die heutige Zeit hinüberzutragen. Heutzutage ist das Verhalten der Menschen stark monologisch orientiert und wenig dialogisch. „Individualisierung, Deutungspluralität und Mediatisierung des Alltags erschweren die Konstitution einer kommunikativen Umwelt“ (Muth 2009: 37). Die modernen Menschen leben auf sich selbst bezogen, es findet kaum wirkliche und authentische Kommunikation statt. Dieses Phänomen hat sich durch Corona sogar noch verstärkt. Da die meisten Gespräche entweder digital oder in Präsenz auf Distanz geführt wurden, sind die Menschen in ihrem „Verhältnis zur Andersheit“ erkrankt und „verkapselt“. (ebd.: 42). Eine „Heilung“ ist nur möglich, wenn die Menschen sich in ihrem Verhältnis zur Andersheit, also zu anderen Menschen verändern (vgl. ebd.). Oder wenn die Menschen heute lernen, sich mehr in ihrer Individualität mit ihren jeweiligen persönlichen Biographien und

ihren spezifischen Bedürfnissen wertzuschätzen. Das soziale Miteinander kann dadurch verbessert werden, dass „Unerhörtes“ gehört und anerkannt wird sowie das „Gerechtigkeitsstreben danach fragt, was übersehen wird“ (ebd.: 43).

Auf Grund der Selbstbezogenheit der Menschen und der sich rasant entwickelnden Technologisierung haben sich die Beziehungen zwischen den Menschen stark verändert. Sie sind „weniger von der Wahrnehmung der Ganzheit und Einzigkeit des anderen als vielmehr von analytischen, reduktiven und ableitenden Blicken auf diese geprägt“ (Steinmetz 2016: 31). Der zwischenmenschliche Kontakt ist heutzutage vermehrt zweck- und zielorientiert, insbesondere der digitale Kontakt in Netzwerken (vgl. ebd.). Das Individuum möchte aber gesehen und in seinem Wesen bestätigt werden. Deshalb suchen bereits viele nach „neuen oder anderen Wegen“ der Kommunikation (Marek & Schopp 2013: 101). Insbesondere in unserem Arbeitsalltag ist es für uns Menschen essenziell, unmittelbar in Kontakt mit anderen treten zu können (Steinmetz 2016: 31). Genau da setzt das dialogische Prinzip an. Es ermöglicht eine neue „Kultur der Begegnung und Gleichberechtigung, der Emanzipation, des Empowerments und der gesellschaftlichen Teilhabe“ (Marek & Schopp 2013: 103). Wir Menschen benötigen mindestens eine andere Person in unserem Leben, die wirklich mit uns in Beziehung tritt, die an uns glaubt und die mit ihrem Sein dazu beiträgt, dass wir Vertrauen in uns selbst und in das Leben haben (vgl. ebd.).

3 Erfahrene Welt

Dieser Teil meiner Arbeit legt meine persönliche Erfahrungswelt zu den Phänomenen der Führung und dialogischen Haltung dar. Auf Grund dessen, dass die Phänomenologie die Lebenswelt als Sinnquelle sieht, aus der die Wissenschaft entsteht (vgl. Zahavi 2007: 31).

3.1 Führung

In meinem bisherigen Leben habe ich verschiedene Führungspersonen kennengelernt bzw. unter diesen gearbeitet. Mein erster Chef in der Ausbildung hat uns Auszubildende gerne vor den anderen Mitarbeiter*innen schlecht gemacht. Freundliche, motivierende oder wertschätzende Worte sind nie gefallen. Seine Worte bei meiner Verabschiedung am Ende der Ausbildung waren: „Sie waren aber schon sehr anstrengend, weil sie so viele Fragen gestellt haben.“ Darüber war ich sehr

verwundert, denn in meiner Wirklichkeit gehören Fragen von Auszubildenden an ihren Ausbilder zu einer Ausbildung dazu. Eigene Vorschläge von mir zu Arbeitsabläufen wurden mit der Begründung, „das haben wir aber immer schon anders gemacht“ abgewehrt. In diesem Handwerksbetrieb wurden die hierarchischen Strukturen, die schon seit Jahrzehnten bestanden, stringent aufrechterhalten.

Meine nächste Erfahrung mit Führungspersonen habe ich in einem Kindergarten als Teamassistentin gemacht. Die Stellenbeschreibung beschrieb eine Tätigkeit, die eng mit der Kindergartenleitung verknüpft sein sollte. Ich war sozusagen die Assistentin der Leitung. Aber in dem dortigen Arbeitsumfeld fühlte ich mich unsichtbar. Es gab keinen Austausch mit meiner Vorgesetzten. Sie hat sich nicht dafür interessiert, was ich überhaupt gearbeitet habe.

Anschließend habe ich unter einem jungen Mann als Teamleitung gearbeitet. Ich hatte den Eindruck, dass dieser mit seiner Aufgabe überfordert war. Es gab keine konstruktiven Teambesprechungen. Viele Versprechen wurden gegeben und nicht gehalten. Die Teamleitung strebte häufig nach Anerkennung von uns Mitarbeiter*innen. Im Gegenzug gab es aber kaum welche zurück.

Einen sehr negativen Eindruck hat meine letzte Führungsperson bei mir hinterlassen. Sie war der Grund, weshalb ich meine letzte Arbeitsstelle gekündigt habe. Ein typisches Verhalten von ihr war es, sich mit anderen Personen gegen eine Person bei einer Zigarette zu verbünden. Kritikgespräche fanden somit zwei gegen eins statt. Ich fühlte mich dabei immer wie eine Schülerin, die ins Direktorenbüro zitiert und dann gemäßregelt wurde. Wertschätzung für meine Arbeit habe ich von ihr nie erfahren, nur Kritik oder Desinteresse. Eingebettet war mein dortiges Arbeitsumfeld in ein großes Unternehmen. Die hierarchischen Strukturen waren sehr spürbar. Hatte eine höhere Ebene Kritik geäußert, wurde die schlechte Stimmung unreflektiert an die nächsten unteren weitergegeben. Besonders irritierend habe ich es auf Basis meiner im Studium erworbener Fachkenntnisse empfunden, dass nur die Vollzeitkräfte an den Teambesprechungen teilnehmen durften und dass die Teamleitung darauf bestanden hat, an jeder Supervision teilzunehmen.

Meine derzeitigen Vorgesetzten empfinde ich als sehr kompetent. Die flache Hierarchie in unserem Unternehmen macht es möglich, dass ich jederzeit an deren Tür klopfen kann und sie zu einem Gespräch bereit sind. Es findet ein Austausch auf Augenhöhe mit wirklichem Interesse statt. Sie hören zu. Abgesehen davon darf ich viele Teile meiner Arbeit selbst gestalten. Meine Chefs vertrauen mir und meinen Kompetenzen. Darüber hinaus erfahre ich in Gesprächen Wertschätzung und durch den gedanklichen Austausch einen Sinn in meiner Arbeit. Unter meinen jetzigen Führungskräften arbeite ich sehr gerne, da viele meiner Anforderungen als Mitarbeiterin erfüllt werden.

3.2 Dialogische Haltung

In einer meiner letzten Arbeiten habe ich als Studentin der Sozialen Arbeit für meine Professionalität eine dialogische Haltung entwickelt. Aus diesem Grund und dem Wunsch, mich nicht zu wiederholen, zitiere ich an dieser Stelle meine Schlussbetrachtung aus dieser Arbeit.

„Abschließend möchte ich mir nochmals vor Augen führen, ob die Frage: ‚Ist der Dialog ein guter Hintergrund für meine professionelle Haltung?‘ beantwortet ist. Dabei möchte ich erwähnen, dass ich die Entwicklung meiner dialogischen Haltung als einen nie abgeschlossenen Prozess betrachte.

Hiltrud von Spiegel kritisiert, dass es ‚im Gegensatz zu den unzähligen Methodenkonzepten [...] kaum ausgearbeitete Konzepte über berufliche Haltungen‘ gibt (von Spiegel 2013: 83). Es liegt somit an uns selbst, eine Haltung zu entwickeln, mit der wir professionell tätig werden können. Aus diesem Grund halte ich es für einen bedeutsamen Wendepunkt in meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung, dass ich mir mit dieser Arbeit eine professionelle dialogische Haltung erarbeitet habe (vgl. Marek & Schopp 2013: 125).

‚Soziale Arbeit ist [...] eine der wenigen Professionen, die es erfordert, dass ich mit mir als Person und Persönlichkeit arbeite‘ (Langsenkamp 2020: 58). Folglich kann ‚ich nur mit meinem Selbst authentisch und wirksam sein‘ (ebd.). Und je authentischer ich als Professionelle meine ‚Person als Werkzeug‘ einsetze, desto wirksamer kann ich arbeiten (vgl. von Spiegel 2013: 84). Was möchte ich also aus der Theorie und aus meiner Lebensgeschichte für meine heutige dialogische Haltung bewahren bzw. aufnehmen? (vgl. Möcker 2014: 35).

Die Erfahrung, welch ein Genuss ein echtes Gespräch ist, möchte ich bewahren. Für mein persönliches Handeln möchte ich folgende Eigenschaften aufnehmen: besser/mehr zuhören, ohne Bewertung zuhören, vorurteilsfrei auf andere Menschen zugehen, eigene Wahrnehmungsmuster erkennen und mich davon lösen, meine eigene begrenzte Sichtweise einsehen und echte Begegnungen schaffen, indem ich die Ich-Form verwende. Durch die dialogische Haltung bleibe ich bei mir und stelle mich nicht über die Klienten*innen. Ich lerne, statt zu belehren, ich bin achtsamer mit mir und den Menschen mir gegenüber, und ich entschleunige mich als ungeduldiger Mensch. Daraus schlussfolgernd möchte die Frage: ‚Ist der Dialog ein guter Hintergrund für meine professionelle Haltung?‘ mit JA beantworten.“ (Lanfermann 2021: 17f.).

4 Phänomenologische Einstellung

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen und meinen subjektiven Erfahrungen zu den Phänomenen Führung und dialogische Haltung möchte ich in diesem Kapitel erforschen, was es für strukturelle Überschneidungen gibt.

4.1 Die heutige Arbeitswelt oder VUKA-Welt

Unsere Arbeitswelt verändert sich seit einigen Jahren auf Grund der Technologisierung, Globalisierung, kulturellen Vielfalt und immer komplexer werdenden Umweltbedingungen rasant. „Nichts ist mehr vorhersehbar, alles bewegt sich immer schneller und gleichzeitig auf allen Ebenen sowie in alle Richtungen.“ (Sarica 2020: 17). Am besten verdeutlicht dies der Begriff „VUKA“. Dieser ist eine Diagnose der heutigen Zeit, er „trägt die Praktik vollkommener Plan-, Kontrollierbar- und Prognostizierbarkeit zu Grabe und plädiert für agile Planung und Führung“ (Mahlmann 2019: 163). Der Begriff „VUKA“ ist ein Akronym und steht für „Volatilität“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Ambiguität“ (Sarica 2020: 17).

Was bedeuten diese Begriffe in Bezug auf die aktuelle Unternehmenswelt?

„Volatilität“ steht für zahlreiche, vielfältige Veränderungen innerhalb kurzer Zeitspannen“ (ebd.: 18), für die hohe sprunghafte Schwankungsintensität bezogen auf die zeitlichen Verläufe in den heutigen Unternehmensprozessen. Als Reaktion darauf existiert in den Unternehmen eine starke Verunsicherung bezüglich der Funktion und dem Ablauf von Prozessen (vgl. ebd.: 18f.).

„Unsicherheit“ beschreibt die nicht mehr vorhandene Planbarkeit in der heutigen Unternehmenswelt. Die „Prognosen für die Zukunft werden erschwert oder fast unmöglich“ (ebd.: 18). Ereignisse und Prozesse werden unvorhersehbar. Das bewirkt einen Vertrauensverlust in die vorhandenen Systeme und Prozesse (vgl. ebd.: 19).

„Komplexität“ ist die immer höher werdende Anzahl an einzelnen Teilen in den Strukturen und Systemen. „Je mehr Beteiligte und Interaktionen möglich sind, desto größer die Anzahl der Verbindungen, Möglichkeiten und Wechselwirkungen“ (ebd.: 18). Die Folge davon ist, dass sich die Menschen und Unternehmen an alten Strukturen festklammern, auch wenn diese als Maßnahme eher uneffektiv sind (vgl. ebd.: 19). Aber in turbulenten Zeiten greifen die Menschen gerne auf Altbekanntes und Vertrautes zurück, anstatt etwas Neues zu kreieren.

„Ambiguität“ meint, dass alle Situationen und Informationen immer eine Mehrdeutigkeit besitzen. Diese „Mehrdeutigkeit eröffnet einen immensen Spielraum für unterschiedliche Interpretationen und Bedeutungsgebungen“ (ebd.: 18). Durch die kulturelle, globa-

le und kommunikative Vielfalt sowie die unterschiedlichen Generationen in den Unternehmen sind die Deutungsmöglichkeiten fast unbegrenzt. Das führt zu Missverständnissen und erheblicher Verwirrung in der Unternehmenskommunikation und löst ein Gefühl von Kompetenzverlust aus (vgl. ebd.: 18f.).

In der Praxis bedeutet „VUKA“, dass alle Unternehmensakteur*innen sich ständig neuen Situationen anpassen müssen. Dies erfordert ein schnelles, innovatives und kreatives Agieren und nicht ein Reagieren auf das, was kommt (vgl. ebd.: 19). Unternehmen können nur handlungsfähig bleiben, wenn sie zuerst einmal die aktuellen Gegebenheiten akzeptieren und von alten Strukturen und Prozessen absehen (vgl. ebd.: 20), denn in der „VUKA-Welt“ sind neue Strukturen notwendig. Solche können nur durch kreatives Denken und innovative Methoden entwickelt werden. Empfinden sich die Mitarbeiter*innen wieder als handlungsfähig, kann dem Vertrauensverlust, der Verunsicherung, Verwirrung und der damit verbundenen Lähmung entgegengewirkt werden. Für die Führungskräfte in der heutigen Unternehmenswelt bedeutet es, die Mitarbeiter*innen „noch intensiver miteinzubeziehen und auch die Unternehmensziele mit Blick auf das Unternehmensumfeld zu erfüllen“ (vgl. ebd.: 23). Soll das Unternehmen sich entwickeln und verändern, ist es in erster Linie notwendig, dass die Führungskräfte an ihrer eigenen Entwicklung und ihrer persönlichen Veränderungsbereitschaft arbeiten. Das ist notwendig, weil zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen Wechselwirkungen bestehen (vgl. ebd.). Eine gesunde und erfolgreiche Führung in der „VUKA-Welt“ erfordert es, dass die Veränderungsbewegung von innen nach außen vollzogen wird. Führungskräfte sollten sich also bewusst sein, dass sie die Welt gemeinsam mit anderen gestalten (vgl. ebd.: 15). Die heutige Führungsaufgabe benötigt keine neuartigen Denkkategorien, sondern einen Perspektivwechsel und eine Fokusverschiebung. Die Aufmerksamkeit sollte auf ein „Mehr an fluiden Strukturen, Prozessen, Ver- und Zutrauen und hierarchieungebundener Kooperation“ gelegt werden, anstatt weiterhin zu versuchen, der heutigen Arbeitswelt mit immer präziseren Planungen, vermehrten Kontrollen und detaillierten Organisations- und Funktionsabläufen entgegenzuwirken (Mahlmann 2019: 169f.). So ein Perspektivwechsel sorgt für mehr Kreativität und Experimentieroptionen in Unternehmen und macht diese dadurch für die „VUKA-Welt“ agiler und effektiver. Es bedeutet aber auch eine Veränderung der Führungsprioritäten weg von der Unternehmensführung hin zur Führung von Menschen (vgl. ebd.: 170). Eine solch weitreichende Veränderung ist zum einen die Gestaltung der Praxis, aber ihre Grundlage ist die Haltung eines jeden Einzelnen in den Unternehmen. Diese „neue“ Haltung beinhaltet ein Loslassen von hierarchischen Strukturen, Macht und Prestige auf Seiten der Führungskräfte. Für die Mitarbeiter*innen bedeutet es, ihr „selbstständiges Handeln und den Willen zur Gestaltung“ zu entfalten (vgl. Sarica 2020: 24). „Dazu

gehören Mut zur Selbstverantwortung und das Anerkennen der Tatsache, dass diese Veränderungen wichtig sind“ (ebd.: 24).

Abschließend lässt sich feststellen, dass die „VUKA-Welt“ für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiter*innen eine echte Herausforderung darstellt (vgl. ebd.: 19f.). Wobei sie weniger eine technische als eine soziale Herausforderung darstellt (Stutz; Demasi & Sachs 2021: 111). Andererseits birgt sie aber auch jede Menge Potential für persönliche und organisatorische Entwicklung (Sarica 2020: 19f.).

4.2 Anforderungen an Führungskräfte

Welche Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, darauf möchte ich in diesem Teil meiner Arbeit genauer eingehen. Zuerst einmal werden allgemeine Anforderungen an Führungskräfte gestellt, des Weiteren bedeutet Führung aber auch, Anforderungen an sich selbst als Führungskraft zu stellen, und zu guter Letzt gilt es, als kompetente Führungskraft auch die Anforderungen der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen.

Allgemeine Anforderungen an Führungskräfte

Wir leben in einer - wie oben beschrieben - immer komplexer werdenden Welt. Aus diesem Grund gestalten sich auch die Ansprüche an Führungskräfte immer komplexer. Theoretisch soll die Technologisierung alles vereinfachen, aber im Gegenteil gestaltet sich durch sie die Arbeitswelt eher komplizierter. Bei all dieser Komplexität geht uns eines verloren, nämlich „der Mensch – wir selbst wie auch unsere Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kollegen“ (vgl. Heimsoeth 2019: 79). Oft gerät in Vergessenheit, dass die Führungsperson „Dreh- und Angelpunkt“ in einem Unternehmen ist. Ihr Verhalten hat Auswirkung auf das Unternehmen genauso wie auf das Verhalten der Mitarbeiter*innen, sie ist immer Aushängeschild und Vorbild (vgl. Sarica 2020: 158). „Der Erfolg eines Unternehmens steht heute mehr denn je in Zusammenhang mit seiner Führungskultur“ (Dietz & Kracht 2016: 11). Ein großes Manko der heutigen Zeit ist es, dass Führungskompetenz weiterhin vorzugsweise an die Fachkompetenz von Führungskräften gekoppelt wird und nicht als die Fähigkeit, Menschen zu führen, gesehen wird (vgl. Petersen & Olesch 2011: III). Führungskräfte werden meist auf Basis ihrer zeitlichen Betriebszugehörigkeit, ihrer Erfahrung und ihrer bisherigen Erfolge ins Management versetzt. „Und da die meisten Manager keine formelle Schulung im Umgang mit Menschen erhalten, überrascht es nicht“, dass das Engagement der Mitarbeiter*innen für

die Unternehmen immer weiter sinkt und keine Besserung in Sicht ist (vgl. Nink & Sinyan 2021: 6).

Zu den allgemeinen Anforderungen an Führungskräfte zählen laut Nico Rose und Michael F. Steger Attribute wie: Klarheit, Authentizität, Aktualisierung, Respekt, Mehrwert und Autonomie (vgl. 2020: 76). Dieser Aussage stimmen Rainer Biesenkamp und Joachim Merchel zu, indem sie sagen, dass Leitungsverantwortung und Leitungsrolle nicht auf bloße Strukturierungs- und Überwachungsfunktionen reduziert werden darf, sondern als eine für die Organisation überlebenswichtige Gestaltungsfunktion gesehen werden sollte (vgl. 2007: 10). Die Anforderung, dass eine Führungskraft alles überblicken und alles kontrollieren soll, ist nicht realistisch und löst damit ein Gefühl der permanenten Überforderungen bei der Leitungsperson aus. Es erfordert ein Bewusstsein der Führungskraft dafür, welche Dinge sie in einem Unternehmen aktiv gestalten kann und welche nicht (vgl. ebd.: 11). Führungskräfte sollten sich weg von einer administrativen und kontrollierenden Haltung hin zu einer motivierenden und sinnstiftenden verändern. Laut Falko von Ameln und Peter Heintel bekommt Führung damit ein neues Betätigungsfeld zugewiesen. Eine zukunftsorientierte Organisation fordert, dass stärker auf die Kreativität der gesamten Mitarbeiter*innen, deren „Schwarmintelligenz“ sowie deren Selbstorganisationsdynamiken zurückgegriffen wird (vgl. 2016: 154). In dieser Zukunft „wird die Aufgabe der Führung zunehmend darin liegen, die Selbstorganisation und Vernetzung des Systems zu fördern und freizusetzen“ (ebd.: 154). Führungskräfte können schon allein durch ihre Vorbildfunktion „abteilungs- und organisationsübergreifende Kooperationswerte“ implementieren (vgl. Krohn 2011: 401), welche den Mitarbeiter*innen größere Verhaltens- und Entscheidungsspielräume ermöglichen. Michael Krohn kritisiert, dass diese Führungsleistungen derzeit in der Praxis eher schlecht erfüllt werden (vgl. ebd.).

Anforderungen an sich selbst – Selbstführung von Führungskräften

Führungskräfte können allein durch ihre Haltung und ihre Vorbildfunktion das Unternehmen und das Verhalten der Mitarbeiter*innen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass sie sich mit sich selbst und ihrer Aufgabe als Führungsperson auseinandersetzen.

Nico Rose und Michael F. Steger sind der Meinung, dass „Führungsfähigkeit als interpersonale Kompetenz [...] wie jedes andere Verhalten erlernt werden“ muss „wobei dem Thema (Selbst-)Reflexion eine enorme Bedeutung zukommt“ (vgl. 2020: 45). Oder, wie Rainer Biesenkamp und Joachim Merchel es ausdrücken: „Menschen, die andere Menschen führen wollen, sollten sich darüber im Klaren sein [...], dass ihr

Hauptführungsmittel [...] die eigene Person mit ihren Einstellungen, Erfahrungswerten und Verhaltensweisen ist“ (ebd. 2007: 38). Martina Hartkemeyer und Johannes F. Hartkemeyer konstatieren, dass auf Selbstreflexion bzw. das Managen des Selbst von Führungskräften wenig Zeit und Energie verwendet wird, denn es ist immer einfacher, das Verhalten von anderen, in diesem Fall das der Mitarbeiter*innen, zu verändern, als das eigene (vgl. 2018: 197). Eine Führungsperson in ihrer Vorbildfunktion sollte sich immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass sie mit ihrem ganzen Wesen diese Aufgabe erfüllt. Es ist nicht möglich, die persönlichen Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen und Einstellungen von dieser professionellen Rolle abzuspalten (vgl. Fuhr & Gremmler-Fuhr 1991: 32). Oder mit den Worten von Johannes Schopp ausgedrückt: „Niemand von uns gibt seine Persönlichkeit“ vor der Tür des Unternehmens ab (vgl. 2019: 67). Die Art, in der die Führungsperson führt, wird durch ihre Persönlichkeit bestimmt bzw. von dem Modus, „den die Leitungsperson für die Bewältigung der Bezüge zwischen Leitungsanforderungen und der eigenen Person gefunden hat“ (Biesenkamp & Merchel 2007: 13). Auch Sibylla Breitenstein betont aus eigener Erfahrung, dass „Selbstwahrnehmung und Sensibilität für die eigene Wirkung auf andere [...] daher wichtige Themen“ von Führungskompetenz sind (vgl. 2007: 50). Das Verhalten einer Führungskraft tritt immer in Wechselwirkung mit den anderen Unternehmensangehörigen (vgl. Petersen & Olesch 2011: 14f.). Jede Intervention einer Führungsperson wirkt sowohl mit deren Persönlichkeit und als auch durch ihre Verhaltensweisen (vgl. Breitenstein 2007: 50). Aus diesem Grund ist es mit Blick auf den notwendigen Vertrauensaufbau zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen erforderlich, dass die Leitungsperson in situationsangemessener, authentischer Art und Weise auch über ihr Innenleben kommunizieren kann (vgl. Krohn 2011: 401). Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eine der „wichtigen Voraussetzung für erfolgreiche Leitung“ (vgl. Biesenkamp & Merchel 2007: 10). Darüber hinaus bestehen noch weitere Reflexionsanforderungen an Leitungspersonen: zum einen die Anforderung der positiven Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber, zum anderen die Einschätzung des angemessenen Nähe- und Distanzverhältnisses zu den Mitarbeiter*innen (vgl. ebd.: 11).

Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiter*innen

Was erwarten Mitarbeiter*innen von ihren Führungskräften? Antje Heimsoeth äußert ein ganzes Konglomerat an Anforderungen. Dazu zählt sie z.B. die Notwendigkeit, Orientierung zu geben, wirklich zuzuhören, sich für die Belange der einzelnen Mitarbeiter*innen einzusetzen, Rückhalt zu geben, verlässlich zu sein, Wertschätzung zu zeigen sowie Anerkennung und Lob äußern zu können. Darüber hinaus sind das Gestalten einer guten Beziehung, einen respektvollen Austausch zu pflegen, kritikfähig zu

sein und eine klare authentische Kommunikation weitere Anforderungen. Zu den Erwartungen der Mitarbeiter*innen gegenüber ihren Führungskräften gehört auch, dass diese ihnen Vertrauen entgegenbringen und ihnen dadurch die Möglichkeit für selbstständiges Arbeiten, Selbstbestimmung sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen (vgl. 2019: 186).

Einstellung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeiter*innen

In Bezug auf ihr Verhältnis zu den Mitarbeiter*innen sollte sich eine Führungsperson fragen: „Wer sind meine Mitarbeiter/innen für mich?“ (ebd.: 43). Es gilt für sie zu reflektieren, ob sie die Mitarbeiter*innen als „Freund oder Feind, notwendiges Übel oder kostbare Ressource, kompetenter Kollege – oder fachliche Null“ sieht (ebd.). Je nachdem wie eine Führungskraft dies einschätzt, hat diese Einschätzung positive oder negative Auswirkung auf die Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen. Sicherlich ist es auch ausschlaggebend für das Beziehungsverhältnis, was die Mitarbeiter*innen über ihre Vorgesetzten denken und welche Meinung sie selbst bezüglich des Verhältnisses haben. Es gilt für Führungspersonen, sich bewusst zu machen, dass durch das rollenbedingte Machtgefälle die größere Gewichtung des Einflusses auf die Beziehungsgestaltung bei den Führungskräften selbst liegt (vgl. ebd.)

Partizipation der Mitarbeiter*innen

In der heutigen Arbeitswelt sollten die Führungspersonen die Mitarbeiter*innen in ihrer Selbstständigkeit unterstützen und somit die Entwicklung neuer Ideen fördern. Sie sollten ihren Schwerpunkt weg von den traditionellen Sachaufgaben hin zu einer persönlichen Mitarbeiter*innenführung verlegen (vgl. Krohn 2011: 400), denn die „Möglichkeiten zur Mitarbeiterpartizipation sind ebenfalls wichtig“ (Heimsoeth 2019: 85). Den Spielraum für diese Möglichkeiten kann eine Leitungsperson dadurch öffnen, indem sie ihre innere Einstellung von „ja, aber ...“ in „warum nicht“ ändert. Dadurch wird etwas in Bewegung gesetzt und die Mitarbeiter*innen sind motivierter (vgl. Biesenkamp & Merchel 2007: 43). Diese Haltung setzt aber eine persönliche Wertschätzung, die fachliche Anerkennung durch Leitungspersonen sowie Vertrauen voraus. „Die Frage, inwieweit Mitarbeiter/innen vertraut und ihnen etwas zugetraut wird, ist ganz entscheidend für die Motivation und das Engagement des/der Einzelnen“ (ebd.).

Vertrauen

Für Antje Heimsoeth ist Vertrauen die vergessene Basis von Führung. Sie konstatiert, dass heutzutage immer noch oft gemäß dem Leitsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ geführt wird (vgl. 2019: 81). Dabei übersehen Führungskräfte oft die negativen Auswirkungen dieses Verhaltens auf ihre Mitarbeiter*innen. Die Folge dieses Mangels an Vertrauen ist oft, dass sich Mitarbeiter*innen nichts mehr zutrauen, weil sie aus Er-

fahrung wissen, dass es die Führungsperson letzten Endes doch immer besser weiß und kann (ebd.). Solch ein Führungsverhalten blockiert die Entwicklung der Unternehmensmitglieder*innen. Vertraut eine Leitungsperson dagegen ihrem Personal, dann ermöglicht dies Innovation und Kreativität und führt dadurch zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber kontrollierenden Unternehmen (vgl. ebd.). Um also die Agilität eines Unternehmens zu gewährleisten, müssen Führungskräfte bereit sein, Verantwortung abzugeben und ihren Mitarbeiter*innen zu vertrauen. Tun sie dies nicht, laufen sie Gefahr, den Widerstand ihres Personals zu wecken oder sogar eine zumindest innere Kündigung zu bewirken (vgl. ebd.: 83). Zu den Grundpfeilern von Vertrauen zählt Antje Heimsoeth „Klarheit, klare Kommunikation, Charakter, Persönlichkeit, Kompetenzen, Wohlwollen, Freude an der Arbeit und Zusammenhalt“ (ebd.: 82). Sind Führungskräfte in ihrer Haltung nicht kongruent, dann spüren das die Mitarbeiter*innen. Das hat zur Folge, dass diese wiederum ihr Vertrauen in die Leitungsperson verlieren. Auch bezogen auf die Führungskompetenz Vertrauen ist eine starke Wechselwirkung auf das Verhalten von Mitarbeiter*innen und Führungskräften zu verzeichnen. Wird das Vertrauen in Vorgesetzte zu Misstrauen, dann wird deren vorgegebene Richtung angezweifelt, Anweisungen werden nicht mehr befolgt und deren Führungsstrategie generell in Frage gestellt (vgl. ebd.: 91). „Es bleibt nicht aus, dass dies auch bei der Führungskraft seine Spuren hinterlässt. Die Zweifel der Mitarbeiter führen zu Selbstzweifel bei der Führungskraft“ (ebd.). Das sorgt für ein sinkendes Selbstbewusstsein der Leitungsperson, denn wer „sich selbst nicht vertraut, kann auch nicht vertrauensvoll nach außen wirken“ (ebd.). Sinkt das Selbstbewusstsein der Führungsperson, kann das zur Folge haben, dass wiederum die Führungskraft an der Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitarbeiter*innen zweifelt (vgl. ebd.). „Ein Teufelskreis, der eine wirksame Führung zunichtemacht“ (ebd.: 92). Auch Falko von Ameln und Peter Heintel sind der Ansicht, dass Vertrauen zwischen Führungskraft und Geführten signifikant ist für die Leistung der Mitarbeiter*innen, ihre Arbeitszufriedenheit und deren Bindung an das Unternehmen (von Ameln & Heintel 2016: 137).

Zuhören

Eine weitere entscheidende Anforderung an Führungskräfte ist das Zuhören. Zu den Hauptaufgaben einer Führungskraft gehört die Kommunikation, genauer gesagt das Führen von Gesprächen. Diese dienen dem Zweck zu vermitteln, zu informieren, zu klären oder dafür Anweisungen mitzuteilen. Dabei hängt viel von der Art und Weise der Kommunikation ab (vgl. Breitenstein 2007: 33f.). Antje Heimsoeth schreibt in ihrem Buch, dass ein Großteil der mittelständischen Unternehmen zugegeben haben, „verlustreiche Fehlentscheidungen getroffen zu haben, weil sie Mitarbeitern nicht zugehört, hatten“ (vgl. 2019: 167). Sie wirft die Frage auf, woran es liegt, dass sich die Füh-

Leitungskräfte so schwer tun zuzuhören (vgl. ebd.). Ihre Antwort darauf ist, dass wir in unserer heutigen Zeit einer ständigen Reizüberflutung ausgesetzt sind und sich dadurch unsere Aufmerksamkeitsspanne drastisch verkürzt hat. Es ist ein Merkmal dieser Zeit, dass wir ständig mit „WhatsApp, unseren mobilen Nachrichtendiensten, sozialen Netzwerken und dem E-Mail-Eingang“ beschäftigt sind und persönliche Gespräche und Begegnungen immer weiter ins Hintertreffen geraten (vgl. ebd.). Dieser nicht enden wollende Strom an (oftmals leeren) Informationen bindet unsere Aufmerksamkeit und vergeudet unsere Zeit. Das führt dazu, dass uns die Achtsamkeit und Energie fehlen, um in einem Gespräch unserem Gegenüber konzentriert zuzuhören (vgl. ebd.). Aber der größte sich immer wiederholende Affront dieser Zeit ist es, dass Menschen während eines Gespräches auf ihr Handy schauen und sich somit aus der Begegnung zurückziehen, sie lassen ihr Gegenüber allein zurück, obwohl sie noch mit am Tisch sitzen. Erfolgreiche Unternehmer sind gute Zuhörer (vgl. ebd.). Diese Führungskräfte „wissen die verschiedenen Sichtweisen und Expertisen ihrer Mitarbeiter zu schätzen. Und sie heben diesen Schatz durch aktives Zuhören“ (ebd.: 68). Abgesehen vom mangelnden Zuhören ist ein weiterführendes Problem, dass viele Menschen oft zu schnell das eben Gehörte bewerten. „Wenn sie ihr Gegenüber ausreden ließen und bis dahin wertfrei zuhörten, fiel die anschließende Bewertung des Gesagten oft ganz anders aus als das vorschnelle Reagieren und Einordnen“ (ebd.: 168). Unser Ziel sollte es sein zuzuhören, um zu verstehen und nicht um zu bewerten oder zu beurteilen (vgl. ebd.). Führungskräfte wie auch Mitarbeiter*innen sollten immer wieder ihre Kommunikation und ihr Beziehungsverhältnis hinsichtlich Vertrauen, Kontrolle und Motivation überprüfen (vgl. ebd.: 96).

Wertschätzung

Ob eine Leitungsperson ihren Unterstellten Wertschätzung entgegenbringt oder nicht ist ausschlaggebend für deren Verhalten. Darüber hinaus prägt vorhandene oder fehlende Wertschätzung jede Beziehung. Für Antje Heimsoeth ist Wertschätzung die essenzielle Grundlage für jeden einzelnen Menschen und für jede Beziehung (vgl. ebd.). Menschen, die sich wertgeschätzt fühlen, sind stolz, glücklich und fühlen sich wichtig. Ihre Leistung verbessert sich, ihr Zugehörigkeitsgefühl steigt und sorgt für ein gutes Beziehungsverhältnis. In Unternehmen haben die Mitarbeiter*innen ein „Recht dazu, mit Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Lob, positivem Feedback, Freundlichkeit sowie mit Achtung ihrer Bedürfnisse und Interessen behandelt zu werden“ (ebd.: 230). Wertschätzung ist demnach die Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter*innen. Anerkennung und ehrliches Lob befriedigen unser menschliches Bedürfnis nach Bestätigung. Für Führungskräfte bedeutet dies, ihre Mitarbeiter*innen als Menschen wertzuschätzen und ihnen das auch zu zeigen (vgl. ebd.: 232). Wertschätzung ist darüber

hinaus ausschlaggebend für die Mitarbeiter*innenbindung an das Unternehmen. Wird sie gelebt, kann sie andere Faktoren wie z.B. Arbeitsüberlastung ausgleichen. Passiert dies nicht und zur Arbeitsbelastung addiert sich noch mangelnde Wertschätzung, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter*innen kündigen und Unternehmen wertvolle Angestellte verlieren (vgl. ebd.: 233). Somit ist Wertschätzung nicht nur ein wichtiger Faktor für die Motivation und die Beziehungsgestaltung, sondern in Punkto Mitarbeiter*innen auch ggf. ein erheblicher Kostenfaktor. Um es mit den Worten von Antje Heimsoeth auszudrücken: „Mangelnde Wertschätzung sorgt langfristig für finanzielle Einbußen“ (ebd.: 233f.). Leben Leitungspersonen hingegen Wertschätzung, dann nehmen Mitarbeiter*innen das als kompetente und ethische Führung wahr (vgl. ebd.: 234). Wichtig ist dabei, dass gelebte Wertschätzung sich zwar durch Worte und Taten äußert, sie aber ohne eine wertschätzende Haltung nur leere Hülsen sind. Für Antje Heimsroeth ist eine wertschätzende Haltung die Neugierde und das Interesse am Gegenüber, das Wissen um dessen Einzigartigkeit und die Freude an einem Kontakt auf Augenhöhe (vgl. ebd.: 237).

Respekt

„Das Gefühl, respektiert zu werden, ist ein menschliches Grundbedürfnis“ und eine weitere Anforderung an Führungskräfte (vgl. ebd. 239). Wie schon erwähnt ist ein Problem der heutigen Zeit das mangelnde Zuhören aufgrund von Reizüberflutung. Dies führt auch zu einem mangelnden Bewusstsein über das eigene Verhalten und dessen Wirkung auf andere. „Von diesem mangelnden Bewusstsein in Form von Gedankenlosigkeit ist es nur noch ein kleiner Schritt hin zur Respektlosigkeit, welche wiederum zu Missachtung, Geringschätzung oder Kränkung führt“ (ebd.: 239). Eine bewusste Wahrnehmung des Selbst und des eigenen Verhaltens sowie der eigenen Wirkung führt zu mehr Respekt anderen Menschen gegenüber. Darüber hinaus gehört zum respektvollen Umgang auch die Bereitschaft, Konträres, Neues oder wenig Vertrautes erst einmal anzunehmen und nicht von vorneherein auszusortieren (vgl. ebd.: 240). Respekt beinhaltet die Achtung und Toleranz einer anderen Person gegenüber. Eine respektvolle Haltung grenzt niemanden nur auf Grund seiner Sichtweise, Bedürfnisse und Eigenheiten aus. „Jeder Mensch hat ein Recht dazu, mit Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Lob, positivem Feedback, Freundlichkeit sowie mit der Achtung seiner Bedürfnisse und Interessen behandelt zu werden“ (ebd.). Auch im beruflichen Umfeld „unabhängig vom eigenen Stand, der Hierarchie und der individuellen Konstellation“ sollte dies seine Gültigkeit bekommen (vgl. ebd.). Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, egal auf welcher Ebene, sollten sich respektvoll von Mensch zu Mensch begegnen.

Sinn

Zu den Aufgaben von Führung wird in Zukunft immer mehr die Sinnvermittlung gehören. Den Menschen in der heutigen Arbeitswelt reichen Befehle und Anweisungen nicht mehr aus, sie wollen stattdessen einen Sinn in ihrem Tun sehen und verstehen. Um dies gewährleisten zu können ist es für Führungskräfte wichtig zu verstehen, dass Sinn nur als Ko-Konstruktion mit ihren Mitarbeitenden in einem dialogischen Prozess herstellbar ist (von Ameln & Heintel 2016: 154). Heutzutage brechen hierarchische Unternehmensstrukturen immer weiter auf, somit ist es Mitarbeiter*innen möglich, hinter die Unternehmenskulissen zu schauen. Und je mehr Einsicht sie haben, desto mehr wollen sie die Prozesse, Werte und die Kultur des Unternehmens sinngemäß verstehen (vgl. Heimsoeth 2019: 82). Wenn dies nicht möglich ist, kann das gravierende Folgen nach sich ziehen. Nico Rose und Michael F. Steger drücken es drastisch so aus: „Die Abwesenheit von Sinn-Erleben lässt uns innerlich verblühen wie Pflanzen ohne Licht“ (2020: 41). Bezogen auf den unternehmerischen Kontext bedeutet es, dass ein Mangel an Sinn in der Arbeit oder der eigenen Aufgabe Mitarbeiter*innen vorerst zu einer inneren und später zu einer realen Kündigung bewegen kann. Führungskräfte können aber durch ihre Haltung und ihre Wertevermittlung das Sinn-Erleben der Mitarbeiter*innen positiv beeinflussen (vgl. ebd.). Nichtsdestotrotz ist „Sinnhaftigkeit nur im jeweiligen Selbst zu erfassen“ (da Costa Veiga Silvestri 2014: 156). Darunter versteht Ivone da Costa Veiga Silvestri, dass wir Menschen uns nicht die Gedanken eines anderen einverleiben können, ebenso kann uns auch keine andere Person ihre Gedanken auf instrumentalisieren (vgl. ebd.). Wenn Mitarbeiter*innen aber Selbstwirksamkeit erleben, sie das Gefühl haben, einen wichtigen Beitrag zum Unternehmen beizutragen und sie sich darüber hinaus mit den Unternehmenswerten identifizieren können, dann steigt ihr Arbeitssinn (vgl. Rose & Steger 2020: 41f.).

Der Einfluss von Führungskräften auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen

„Kranke Unternehmen machen Menschen krank. Sei es durch schlechte Führung und Arbeitsbedingungen, durch Mobbing, Burnout oder durch fehlende Anerkennung guter Arbeit. Kranke Menschen wiederum machen Unternehmen krank“ (von Fournier 2010: 17). Ergo ist eine weitere Anforderung an Führungskräfte, sorgfältig mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen umzugehen. Teil einer gesunden Führung ist es, Strategien für das Wohlergehen der Mitarbeiter*innen zu entwickeln und auszuüben (vgl. Schneider 2021: 61). Gerade unter den heutigen Arbeitsbedingungen, in denen die psychische Belastung am Arbeitsplatz immer weiter steigt, ist diese Führungsanforderung besonders wichtig (vgl. ebd.). Dass Führungskräfte durch ihr Verhalten das Verhalten ihrer Mitarbeiter*innen beeinflussen, habe ich bereits dargelegt. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass sie auch in Bezug auf das Wohlbefinden und die psychische Gesund-

heit ihrer Mitarbeiter*innen durch ihr Verhalten einen positiven Einfluss ausüben. Indem sie einen gesunden Umgang mit psychischer Belastung und Arbeitsanforderungen vorleben, können sie dieses Verhalten auch bei ihren Mitarbeiter*innen initialisieren. Darüber hinaus ist nicht zu unterschätzen, welchen Einfluss das Verhalten einer Führungskraft auf das Stresslevel der Angestellten hat. Pflegen Führungskräfte keine unterstützende Haltung, kann dies das Stressempfinden erhöhen und das Wohlbefinden senken (vgl. ebd.: 62f.). „Im Kontext des psychologischen Wohlergehens ist es vor allem relevant, dass Mitarbeitende das Gefühl haben, offen über Belastungen oder Sorgen mit ihrer Führungskraft sprechen zu können“ (ebd.: 63). Führungskräfte können dafür einen Raum öffnen, indem sie Offenheit signalisieren und die eigene Verletzlichkeit zeigen. Es ist wichtig, dass Leitungspersonen Strukturen zur Förderung mentaler Gesundheit am Arbeitsplatz aufbauen, denn die Gesundheit der Mitarbeiter*innen ist ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen (vgl. ebd.: 63f.).

Das Thema Macht als Anforderung an Führungskräfte

Das Thema Macht ist eine Anforderung an Führungskräfte, die nicht außer Acht gelassen werden darf. Falko von Ameln und Peter Heintel sind der Meinung, dass sinnvolles Führen eine Klarheit über das eigene Verhältnis zur Macht voraussetzt (vgl. 2016: 142). Die Ausübung von Macht ist in vielen Unternehmen ein über viele Jahrzehnte gewachsenes und auch heute noch bevorzugtes Steuerungselement (vgl. ebd.: 121). Viele klassische Definitionen „von Führung [...] sind sich darin einig, dass Führung vor allem in einer durch die Rollenmacht des Vorgesetzten gestützten Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht“ (ebd.: 126). Macht, die dafür benutzt wird, sich gegen andere zu wenden, nennen Reinhard Fuhr und Martina Gremmler-Fuhr „Herrschaft“ (1991: 14). Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnisse sind immer Beziehungen, die eine Asymmetrie beinhalten. Die Vorgesetzten können in ihrer Position den Mitarbeiter*innen Schaden zufügen, umgekehrt ist dies nicht so simpel möglich (vgl. Ameln von & Heintel 2016: 137). Reinhard Fuhr und Martina Gremmler-Fuhr sprechen von „Machtdynamiken“. Damit meinen sie Beziehungen, die Muster aufweisen wie „Ich oder Du“, „Sieg oder Niederlage“, „Kampf oder Flucht“, „Dominanz oder Unterwerfung“ (1991: 15). Genauso wie Mitarbeiter*innen einen Sinn in ihrem Handeln und ihrer Arbeit sehen wollen, wollen sie auch die Begründung und Erklärung erfahren, die sich hinter Anweisungen von Führungskräften verbergen. Die Menschen in der heutigen Arbeitswelt sind immer weniger gewillt, Anweisungen einfach blind zu folgen und sich einer Unternehmenshierarchie zu unterwerfen. Sie fordern eine Führung auf Augenhöhe (vgl. von Ameln & Heintel 2016: 159). Es ist für Führungskräfte also notwendig, über Anweisungen hinaus zu einer anspruchsvollen Kooperation mit ihren Mitarbeiter*innen zu gelangen (vgl. ebd.: 137). Um dies zu erreichen, müssen sich

Vorgesetzte mit ihrer Tendenz, andere Menschen belehren, verändern, kontrollieren, manipulieren und beherrschen zu wollen reflektierend auseinandersetzen. Im Gegenzug müssen sich Mitarbeiter*innen mit ihrer Tendenz auseinandersetzen, sich führen zu lassen bzw. sich von anderen delegieren zu lassen (vgl. Fuhr & Gremmler-Fuhr 1991: 15). Reinhard Fuhr und Martina Gremmler-Fuhr empfehlen für diese Reflektionen als ersten Schritt, sich der „Machtdynamiken“ zwischen den beiden Partnern bewusst zu werden. So kann gemeinsam überprüft werden, ob die vorhandene „Machtdynamik“ die einzig mögliche Umgangsweise miteinander ist oder ob es nicht auch andere befriedigendere Umgangsformen gibt. „Dieser Versuch kann schließlich in einem Dialog enden“ (ebd.: 15).

Durch eine gemeinsame Reflexion und Offenlegung der Tendenzen könnte ein Dilemma der Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt gemildert werden. Fakt ist, dass ab einer gewissen Hierarchieebene der „Allmachtsglaube“ in Bezug auf die Vorgesetzten so groß ist, dass sich kein Mitglied des Unternehmens mehr traut, sich offen und ehrlich mitzuteilen, geschweige denn kritische Informationen zu äußern.

Es besteht bei den Mitarbeiter*innen die Angst, dass sie, wenn sie abweichende Meinungen äußern, ggf. sanktioniert zu werden, indem sie als „Querulanten“ abgestempelt oder dass sie in ihrem Aufstieg behindert oder sogar „ausgesiebt“ werden. Durch das Schweigen der Mitarbeiter*innen werden die Führungskräfte aber immer weiter vom Rest des Unternehmens isoliert (vgl. von Ameln & Heintel 2016: 143). Eine Führung auf Augenhöhe ist in diesem Fall nicht möglich. Auch ist die Umsetzung der geforderten Attribute der VUKA-Welt nicht realisierbar. Um als Unternehmen erfolgreich bleiben zu können, müssen neue Wege „der Ideengenerierung und der Entscheidungsfindung gefunden, hierarchische Verkrustungen aufgebrochen und Reibungsverluste verringert werden“ (ebd.: 153). Die dafür notwendige Veränderung der Führungskräfte erfordert aber genauso einen Wandel der Machtstrukturen in Unternehmen.

4.3 Die Mitarbeiter*innen- Perspektive

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten bewusst oder unbewusst bei ihren Mitarbeiter*innen positive sowie negative Einstellungen und Verhaltensweisen auslösen können. Diese äußern sich bspw. positiv in Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und das Empfinden von Sinn oder negativ in Resignation, mangelndem Respekt, Ärger und innerer Kündigung.

Aus diesem Grund möchte ich im nächsten Abschnitt den Begriff Führung aus der Mitarbeiter*innen Perspektive darlegen. Zuerst indem ich deren Engagement anhand des

Gallup Index darstelle, anschließend die Bedürfnisse nach Abraham Maslow deklariere und des Weiteren die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen genauer definiere.

Der Gallup Engagement Index für Deutschland

Der Gallup Engagement Index demonstriert die Motivation und das Engagement von Mitarbeiter*innen sowie ihre emotionale Bindung an Unternehmen.

Die Zahlen von 2020 zeigen, dass von je einhundert Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen 17% eine hohe emotionale Bindung, 68% eine geringe emotionale Bindung und 15% gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben (vgl. Gallup 2021: 5). Dem deutschen Index von 2001 bis 2020 ist zu entnehmen, dass die Unternehmen im Allgemeinen keine Fortschritte bei der Befriedigung der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen gemacht haben. Der heutige Anteil der nicht engagierten Mitarbeiter*innen liegt zwischen 61% und 71% (vgl. Nink & Sinyan 2021: 3). Das Versäumnis der Unternehmen bzw. der Führungskräfte, die grundlegenden Arbeitnehmer*innenbedürfnisse zu befriedigen, mag auf den ersten Blick irrelevant erscheinen. Auf den zweiten Blick aber können Unternehmen, bei denen 68% der Belegschaft nicht engagiert sind und ohne Energie, Motivation und Leidenschaft ihre Arbeit ausüben, sehr anfällig für Störungen sein (vgl. ebd.) In den heutigen Unternehmen haben inzwischen 15% der deutschen Arbeitnehmer*innen innerlich gekündigt. Marco Nink und Pa Sinyan befürchten, dass sie sogar so frustriert sind, dass sie ihrem Unternehmen schaden wollen (vgl. ebd.). Die innerliche Kündigung der Arbeitnehmer*innen kostet die Unternehmen „eine Summe zwischen 96,1 und 113,9 Milliarden Euro“ (Gallup 2021: 6). Damit deutsche Unternehmen trotzdem wettbewerbsfähig bleiben können, müssen sie in die Ausbildung ihrer Führungskräfte investieren. Es ist essenziell, dass Führungskräfte ihren Fokus weg von der Prozess- und Strukturorientierung hin zu unterstützenden Beziehungen auf Augenhöhe verlegen (vgl. Nink & Sinyan 2021: 6). Dazu gehören auch gehaltvolle Gespräche mit den Mitarbeiter*innen. In diesem Punkt scheint es in den derzeitigen Führungsetagen erheblichen Nachholbedarf zu geben. Nur gut jede und jeder zweite Beschäftigte gibt an, „innerhalb des letzten halben Jahres ein Gespräch mit seiner Führungskraft über seine Arbeit geführt zu haben, geschweige denn eins, das ihm für seine Arbeit hilfreich war“ (Höher 2018: 154f.). Das ist ernüchternd, vor allem angesichts der Tatsache, dass ein „kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen“ sich positiv auf die Mitarbeiter*innenbindung ans Unternehmen auswirkt (vgl. ebd.).

Bedürfnisse nach Abraham Maslow

Was sind also grundlegende Arbeitnehmerbedürfnisse, die ihre Befriedigung fordern und dadurch das Engagement erhöhen? Dieser Frage möchte ich mich anhand des humanistischen Motivationstheorienklassikers, der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1908-1970) nähern. Meiner Meinung nach ist diese sehr geeignet, „um erst einmal die Bedürfnisse eines jeden Menschen zu klären und damit auch die Folge der Nicht-Befriedigung eben dieser Bedürfnisse“ (Schlenkhoff 2014: 185). Abraham Maslow unterteilt die Bedürfnisse der Menschen in fünf verschiedene Kategorien.

Die erste Kategorie sind die „Physiologischen Bedürfnisse“. Zu ihnen zählt er die menschlich existentiellen Bedürfnisse wie zum Beispiel Essen, Trinken, Atmen und Schlafen. Für Abraham Maslow sind „die physiologischen Bedürfnisse die mächtigsten unter allen“ (2014: 63). Er weist darauf hin, dass diese Bedürfnisse aber auch stellvertretend für andere Bedürfnisse stehen können und diese wie er es nennt „kanalisieren“ (vgl. ebd.) Zum Beispiel können wir denken, dass wir Hunger haben, besonders auf Zucker, aber eigentlich verlangt unser Körper nach Schlaf. Aus dieser Tatsache schlussfolgert er die beiden wichtigen Begriffe der Motivationstheorie „Befriedigung“ und „Entbehrung“. Werden die physiologischen Bedürfnisse befriedigt, treten sie in den Hintergrund und andere sozialere Bedürfnisse wollen befriedigt werden (vgl. ebd.: 65).

Die Sicherheitsbedürfnisse gehören der zweiten Kategorie an. Sie sind das Bedürfnis nach „Sicherheit; Stabilität; Geborgenheit; Schutz; Angstfreiheit; Bedürfnis nach Struktur, Ordnung, Gesetz, Grenzen; Schutzkraft; und so fort“ (ebd.: 66). Abraham Maslow ist der Ansicht, dass die Sicherheitsbedürfnisse in unserer heutigen Zeit zumindest für „die gesunden und von Glück begünstigten Erwachsenen“ erfüllt werden (vgl. ebd.: 68). Wobei sich dies von einem Moment auf den anderen ändern kann. Ich möchte zu bedenken geben, dass wir heute nicht unbedingt sicher sind vor „extremen Temperaturen, kriminellen Attacken, Mord, Chaos oder Tyrannei“ (vgl. ebd.). Selbst die Sicherheit am Arbeitsplatz oder die des sicheren Arbeitsplatzes sind in der VUKA-Welt nicht mehr gegeben.

Die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe zählt Abraham Maslow zu den sozialen Bedürfnissen. Sie wollen befriedigt werden, wenn die physiologischen, wie auch die Sicherheitsbedürfnisse Befriedigung fanden (vgl. ebd.: 70). Wir Menschen haben das starke soziale Bedürfnis dazuzugehören, einen Platz in der Gruppe, Familie oder Gesellschaft zu haben. Dafür sind wir bereit, einiges aufzugeben, denn Empfindungen wie Einsamkeit, Ächtung, Zurückweisung, Isolierung oder Entwurzelung, sind für uns schwer auszuhalten (vgl. ebd.: 71). Die Angst vor der Einsamkeit gleicht einem Gefühl der Existenzbedrohung. Aus diesem Grund ist auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit

für uns existentiell. Abraham Maslow rät dazu: „Jede gute Gesellschaft muss dieses Bedürfnis befriedigen, auf die eine oder andere Art und Weise, wenn sie überleben und gesund bleiben will“ (ebd.: 72).

Sind die sozialen Bedürfnisse befriedigt, fühlen wir uns als Teil einer Gemeinschaft, streben wir nach der Befriedigung unserer Individualbedürfnisse. Wir wollen als einzelne Personen gesehen werden, wir brauchen Achtung und Wertschätzung von anderen Menschen. (vgl. ebd.: 72). Abraham Maslow unterteilt die Individualbedürfnisse in zwei Untergruppen. Zum einen gibt es das Bedürfnis nach Stärke, Leistung, Bewältigung, Kompetenz und Vertrauen. Zum anderen streben wir aber auch nach Unabhängigkeit und Freiheit. Dieses unabhängige Streben ist das, „was man den Wunsch nach einem guten Ruf oder nach Prestige nennen könnte [...], nach Status, Berühmtheit und Ruhm, nach Dominanz, Anerkennung, Aufmerksamkeit, Bedeutung, Würde oder Wertschätzung“ (ebd.: 72f.). Darüber hinaus ist für uns als Individuum die Selbstachtung von Bedeutung. Wird das Bedürfnis nach Selbstachtung erfüllt, dann löst dies Gefühle „des Selbstvertrauens, der Stärke, der Fähigkeit, zum Gefühl, nützlich und notwendig für die Welt zu sein“, aus (ebd.: 73). Umso gravierender ist die Nichterfüllung, denn das „bewirkt Gefühle der Minderwertigkeit, der Schwäche und der Hilflosigkeit“ (ebd.). Leider haben die Menschen verlernt, sich das Bedürfnis nach Selbstachtung selbst zu erfüllen. Stattdessen versuchen sie es immer wieder, durch die Meinung anderer über sich zu befriedigen (vgl. ebd.).

Damit komme ich zur letzten Kategorie von Abraham Maslows Bedürfnissen - die der Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Darunter versteht er das, „was ein Mensch sein kann, muss er sein“ (ebd.: 74) Wir können uns nur selbst verwirklichen, indem wir uns auf unsere Fähigkeiten, Kompetenzen und Zulänglichkeiten für die gestellten Aufgaben verlassen. Sich also selbst treu zu bleiben und dies auch wertzuschätzen.

Für Abraham Maslow gibt es Bedingungen, die die Befriedigung der Bedürfnisse fördern und solche, die sie unterbinden. Förderlich sind zum Beispiel solche Bedingungen wie Meinungsfreiheit, Ausdrucksfreiheit, Freiheit an sich, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, das Erlangen von Informationen, Ehrlichkeit und noch einige mehr. „Geheimnis, Zensur, Unehrllichkeit, Unterbindung von Kommunikation“ hingegen verhindern die Befriedigung der Grundbedürfnisse (vgl. ebd.: 75).

Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

Wie sehen die Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen in der heutigen Arbeitswelt aus? Diesen Aspekt möchte ich als nächsten Schritt näher betrachten. Für Unternehmen ist es existentiell wichtig, ihre Arbeitnehmer*innen zu binden und dadurch eine starke Fluktu-

ation zu verhindern. Die Intention ist es unter anderem, die damit verbundenen hohen Kosten zu vermeiden. Für Christian Stutz, Ramona Demasi und Sybille Sachs ist in diesem Zusammenhang „ein spezifischer Bindungstyp zwischen Mitarbeitenden und einer Organisation“ bedeutend (2021: 111). Sie bezeichnen diesen Bindungstyp als „Commitment: (engl. = Engagement, Hingabe, Selbstverpflichtung)“ und meinen damit „die positive Einstellung eines Mitarbeitenden zu seinem Unternehmen und dessen Zielen“, also die emotionale An- und Verbindung (ebd.). Die Intensität des Commitments der Mitarbeiter*innen oder das Engagement derer hängen stark von den führungstechnischen und menschenbezogenen Aspekten des Unternehmens ab. Genau so ist auch die gelebte oder nicht gelebte Wertschätzung im Arbeitsumfeld ausschlaggebend für das Identifikationsempfinden der Angestellten (vgl. ebd.: 113). „Ähnliches gilt für das Beispiel Zusammenarbeit: Indem etwa das Gefühl des Zusammenhalts [...] verstärkt wird, wird diese Rahmenbedingung für die Erhöhung des Commitments sorgen“ (ebd.: 115). Schlussfolgernd sind „committete Mitarbeitende“ für die Unternehmenszukunft von zentraler Bedeutung, da sie sich „loyal für den Zweck des Unternehmens einsetzen“ (vgl. ebd.).

Der Umgang mit Stress

Eine Anforderung der Mitarbeiter*innen an ihre Führungskräfte ist der positive Umgang mit Stress und dessen Auswirkungen. Die VUKA-Arbeitswelt bedeutet für viele Arbeitnehmer*innen eine Steigerung der Anforderungen und eine Zunahme der Belastung an ihrem Arbeitsplatz. Die Folgen davon sind Krankheiten und psychische Beschwerden (vgl. Lohmann-Haislah 2012: 7). Besonders heute in der Corona-Zeit ist die Gefahr von einer Burnout- Erkrankung drastisch gestiegen. So klagt jede(r) dritte Beschäftigte, „ausgebrannt“ zu sein, bei Arbeitnehmer*innen ohne emotionale Bindung an ihr Unternehmen „ist jede(r) Zweite betroffen“ (Gallup 2021: 13). Für ihr Stressempfinden in ihrem Arbeitsumfeld ist für Angestellte der persönliche Handlungsspielraum sowie die soziale Unterstützung ausschlaggebend. „Die soziale Unterstützung tritt dabei in eine Wechselbeziehung mit den Anforderungen und Belastungen und hilft so, Stress und Stressfolgen zu verringern oder gar zu verhindern“ (Lohmann-Haislah 2012: 76). Andrea Lohmann-Haislah versteht unter sozialer Unterstützung eine gute Zusammenarbeit und Unterstützung unter Arbeitskolleg*innen, die gelebte Gemeinschaft am Arbeitsplatz sowie Unterstützung durch die Vorgesetzten (vgl. ebd.). Sie kritisiert aber, dass die Unterstützung der Vorgesetzten weit hinter den anderen sozialen Unterstützungsformen zurückliegt. „Nicht einmal 60 Prozent erfahren regelmäßig Unterstützung von Chef oder Chefin“ (ebd.: 77). Resümierend sagt Andrea Lohmann-Haislah, dass

der theoretische Kenntnisstand über gesunde Führung bereits gut ist, bei der Umsetzung in die Praxis sieht sie aber noch erheblichen Nachholbedarf (vgl. ebd.:127).

Verweigerte Anerkennung

Anerkennung bezogen auf ihre Arbeit aber auch auf sie als Person ist eine weitere wichtige Anforderung von Arbeitnehmer*innen. Ein Mangel an Anerkennung kann subjektiv als sehr belastend empfunden werden. Das Bedürfnis nach sozialer Wertschätzung wird dann nicht befriedigt. Dieses hat aber eine hohe Bedeutung für Arbeitnehmer*innen weshalb es bei Nichtanerkennung zu negativen Konsequenzen für Unternehmen kommen kann (vgl. ebd.: 406). „Besonders Erfahrungen der Missachtung wirken als wesentlicher Belastungsfaktor, der die Identität fundamental bedroht“ (ebd.: 407). Gefährlich ist darüber hinaus die passive Form der „Nichtanerkennung, die sich in Form von Respektlosigkeit oder Gleichgültigkeit zeigt“ (vgl. ebd.: 409). Dabei wird dem Individuum die für ihn wichtige Rückmeldung für die Bildung seiner Arbeitsidentität verwehrt. Bei aktiver Missachtung empfindet die Person dies als grundlegende Bedrohung ihrer Identität. Denn jeder Mensch benötigt die Bestätigung seiner Identität. Um es noch einmal mit den Worten von Martin Buber auszudrücken: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber 2019: 55). Mögliche Reaktionen auf die Missachtungs-Erfahrung sind Scham, Wut, Empörung und ggf. ein eigensinniger Identitätsentwurf (vgl. Behling & Hardering 2017: 409). Es ist zu berücksichtigen, dass die emotionalen Reaktionen auf verweigerte Anerkennung immer von der Person und ihrem Hintergrund abhängig ist, ebenso wie von dem nicht anerkennenden Menschen (vgl. ebd.).

„Gesund, effizient, produktiv und motiviert sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn ihre [...] positiven Gefühle während der täglichen Arbeit deutlich überwiegen, d.h. wenn sie eine positive Beanspruchungsbilanz am Ende ihres Arbeitstages haben“ (Wieland; Winizuk & Hammes 2009: 289f.).

4.4 Dialogische Kommunikation und Beziehung

Zum Ende meiner phänomenologischen Einstellung möchte ich im Hinblick auf die Transzendente Subjektivität noch einmal detaillierter auf den Dialog eingehen, indem ich die Phänomene dialogische Kommunikation und dialogische Beziehung darstelle, wie sie mir in ihrem Wesen erscheinen.

Dialogische Kommunikation

Der Dialog ist mehr als eine Kommunikationsform oder eine Gesprächstechnik. Nach Johannes Schopp ist der Dialog „nicht eine geschickte Gesprächsführung, sondern bewusste Aufmerksamkeit sich selbst und dem anderen gegenüber“ (2019: 55). Diese Aussage bestätigen auch Martina Hartkemeyer, Johannes F. Hartkemeyer und Free-
mann L. Dhority, indem sie schreiben, dass der Dialog eine „besondere Art, miteinander zu sprechen und einander zuzuhören“ ist. Für sie gehört dazu vor allem auch sich selbst zuzuhören, auf die eigenen Reaktionen dem Gesagten gegenüber zu achten und die persönlichen Gedanken dazu zu erforschen (vgl. 2010: 14). „Die Qualität eines jeden Gesprächs wird weitgehend bestimmt von der Haltung der Menschen, die es führen, von deren Annahmen, Bewertungen, Schlüssen und Urteilen“ (Hartkemeyer & Hartkemeyer 2018: 81). Es ist für Gespräche fatal, wenn die „eigenen Annahmen und Bewertungen für Wahrheiten gehalten oder als solche dargestellt“ werden. Dann ist kein Dialog möglich, sondern nur ein Informationsaustausch oder eine Diskussion. Werden sie hingegen wahrgenommen, in der Schwebe gehalten und erkundet, kann sich das Gespräch zu einem Dialog verändern (vgl. ebd.: 198f.). Ein weiterer Aspekt der dialogischen Kommunikation ist, dass der Austausch auf Augenhöhe unter gleichwertigen und gleichwürdigen Partnern stattfindet. Mit dem Ziel, nicht nur Informationen weiterzugeben, sondern in einem gemeinsamen Denkprozess Antworten auf drängende Fragen zu finden (vgl. Schopp 2019: 53). Darüber hinaus ist das Besondere an der dialogischen Kommunikation, dass sie den Teilnehmenden ein persönliches Wachstum ermöglicht (da Costa Veiga Silvestri 2014: 156). „Der Dialog schafft ein Klima, in dem man offensichtlich angstfreier nachdenken und sich öffnen kann“ (Schopp 2019: 55). Indem ich mich öffne, kann ich auch andere Ansichten in mich aufnehmen und dadurch meine eigenen Annahmen verändern. Die dialogische Kommunikation verfolgt kein Ziel, sondern sie bietet „eine Möglichkeit der Kommunikation, die sowohl das Führen als auch das ‚Geschehen lassen‘ in Gesprächen ermöglicht“ (da Costa Veiga Silvestri 2014: 156). Dazu gehört, sich gegenwärtig und ganzheitlich auf das Gespräch einzulassen. „Dabei verliere ich weder mein Selbst noch meine eigene Meinung aus den Augen, aber ich bleibe beweglich und akzeptiere auch andere Möglichkeiten und Sichtweisen“ (ebd.: 167). Bezogen auf Unternehmensgespräche bedeutet dialogische Kommunikation, die Individualität der einzelnen Mitarbeiter*innen zu integrieren und zu fördern. Dadurch bleiben die Gesprächssituationen beweglich und orientieren sich nicht an vorgegebenen und starren Strukturen (vgl. ebd.: 171).

Rudi Ballreich unterteilt ein dialogisches Gespräch in vier verschiedene Phasen eines Prozesses, in welchem sich das Verstehen (der Logos) immer mehr entfaltet.

Die erste Entwicklungsphase in diesem Prozess bezeichnet er als „Das Feld der Höflichkeit und Anpassung“. In diesem legen die Gesprächsteilnehmer*innen besonderen Wert darauf, soziale Normen einzuhalten und ihr Gesicht zu wahren. Sie sprechen anhand von Gewohnheiten und angelernten Verhaltensweisen. Persönliche Erwartungen und Bedürfnisse an das Gespräch werden nicht angesprochen. Eventuell auftretende Spannungen werden kommentarlos ausgehalten (vgl. 2006: 4).

Im „Feld der Polarisierung und Verwirrung“, der zweiten Entwicklungsphase, polarisieren sich die Teilnehmer*innen. Sie geben ihren Ambitionen zum Dominieren und Recht haben wollen nach. Es kommt zu Konfrontation und Streit sowie zu Gefühlen von Ärger und Wut. Die Folgen davon sind Verwirrung, Lähmung und Chaos. Dies geschieht, weil die Teilnehmer*innen ihr eigenes Denken und Fühlen nicht hinterfragen und reflektieren wollen (vgl. ebd.).

An diese Phase schließt sich „Das Feld der Authentizität und des Verstehens“ an. Es ist geprägt vom gegenseitigen Verstehen wollen. Die Teilnehmer*innen teilen sich authentisch mit, benutzen „Ich-Aussagen“ und sprechen über ihre Gefühle und Bedürfnisse, die sie in der ersten Entwicklungsphase noch unterdrückt haben. Die Perspektive verschiebt sich vom Dominieren wollen hin zum empathischen Verstehen wollen der anderen. Die Hintergründe des eigenen Denkens und Fühlens werden bei sich und den anderen erkundet. Es entsteht ein echter Kontakt, durch den eine Beziehung aufgenommen werden kann (vgl. ebd.).

Die letzte Entwicklungsphase ist „Das Feld der Kreativität und der Inspiration“. In dieser kommt das vorherige Verstehen in „eine offene Beweglichkeit, und neue Einsichten werden möglich“(ebd.). Nach Rudi Ballreich entsteht jetzt das „Zwischen“ im gemeinsamen Gespräch, der Dialog beginnt. Die Teilnehmer*innen nehmen eine erweiterte Perspektive ein, sie können andere Standpunkte, die sich von ihren völlig unterscheiden, nebeneinander stehen lassen. Wenn ein Schweigen entsteht, ist dies ein „Raum des Verstehens“. In dieser Atmosphäre der Kreativität und Inspiration tauchen neue Ideen auf und neue Erfahrungen entstehen (vgl. ebd.).

Rudi Ballreich ist der Ansicht, dass sich jedes Gespräch in diesen vier Phasen oder Feldern - wie er es nennt - bewegt. Leider bleiben viele Gespräche in ersten beiden Entwicklungsphasen stecken. Das heißt nicht, dass Anpassung oder ein Streit sowie die Konfrontation zu Beginn eines Gesprächs nicht sinnvoll sein können, aber für die Entfaltung eines Dialogs braucht es die beiden weiteren Stufen. In diesen beiden findet ein ehrlicherer und tiefgreifenderer Austausch statt. Dafür ist entscheidend, ob sich die Beteiligten bewusst sind, was in diesem Augenblick in ihnen selbst und zwischen ihnen und der anderen Person geschieht (vgl. ebd.). Gelingt es den Teilnehmer*innen, ihre

derzeitigen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse ebenso wie ihre Verhaltensweisen besser wahrzunehmen und dieses Verständnis in ihr Verstehen einzubeziehen, „dann werden die wirksamen Automatismen nach und nach bewusst und das Erleben und Verhalten verändert sich“ (ebd.). In diesem gemeinsamen Gedankenaustausch können neue Gedanken und dadurch neues Wissen entstehen, welches niemand vorher erahnen konnte (vgl. Schopp 2019: 53). Ebenso können dadurch „starre Denkstrukturen, die durch soziale und kulturelle Prägungen tief in uns wirken [...], aufgebrochen werden“ (vgl. da Costa Veiga Silvestri 2014: 155). Die dialogische Kommunikation aus der dialogischen Haltung heraus sieht Ivone da Costa Veiga Silvestri als effektive Möglichkeit, wahre zwischenmenschliche Begegnungen auf Augenhöhe zu erleben und so auch wahrhaftige Beziehung zu gestalten (vgl. ebd.: 171).

Dialogische Beziehung

Der Dialog ist ein „Miteinander-in-Beziehung-Tretens mit dem Anspruch, sich gegenseitig ohne Blendwerk und ohne scheinen zu wollen in seinem Sein zu bestätigen“ (Marek & Schopp 2013: 104). Dies ist die Herausforderung, der sich Menschen mit einer dialogischen Haltung stellen, auch die Personen in ihrem Sein zu bestätigen, die ihnen in ihren Ansichten zuwider sind (vgl. ebd.). Diese anderen Menschen in ihrem Wesen zu bestätigen, heißt eine wahre Beziehung zu ihnen aufzubauen. Die Qualität einer Beziehung misst sich daran, wie sehr sich Personen in ihrer Einzigartigkeit wahrgenommen und bestätigt fühlen. „Im besten Falle bedeutet es: Jeder Einzelne fühlt sich uneingeschränkt respektiert und gewürdigt für alles, was ihn als Menschen ausmacht“ (ebd.: 112). Deklariert jedoch eine Person einen Wissensvorsprung für sich, erzeugt sie dadurch ein hierarchisches Gefälle, welches für Distanz zwischen den Personen sorgt. Ohne diese hierarchische Ordnung entstünde nach Jana Marek und Johannes Schopp eine echte Begegnung zwischen zwei Wesenskernen (vgl. ebd.:112). Die Fähigkeiten und Potenziale, „die in jedem von uns stecken aufzuspüren und geduldig wachsen zu lassen. Der Dialog dient dazu als lebendiger und offener Prozess, in dem Menschen in Beziehung miteinander treten“ (Schopp 2019: 99).

Für Astrid Steinmetz gibt es einige Kennzeichen für die dialogische Beziehung.

Das erste ist die „Hinwendung zum anderen“. Die Hinwendung zu einem anderen Menschen mit dem ganzen Wesen besteht darin, das „Du anzusprechen oder auf dieses zu antworten und damit eine Beziehung herzustellen“ (Steinmetz 2016: 26). Darüber hinaus beinhaltet die Hinwendung zum anderen, mit genau diesem eine Gegenwart zu gestalten, ohne bei diesem etwas bewirken zu wollen oder ihn zu etwas bewegen zu wollen (vgl. ebd.).

Jemanden „Innewerden“ ist ein zweites Kennzeichen der dialogischen Beziehung. Darunter versteht sie eine dialogische Art der „Wahrnehmung, ein Vernehmen [...] ohne Erkenntnis zu sammeln und in Kategorien einzuordnen“ (ebd.). Diese Art steht im Gegensatz zur monologischen Wahrnehmung, denn diese besteht aus Beobachten oder Betrachten. Die dialogische Wahrnehmung bzw. jemanden „innewerden“ bedeutet nach Martin Buber, jemand anderen in seiner „Ganzheit [...] in aller Konkretheit“ wahrzunehmen (Buber, 2006: 284). Somit ist der andere nicht Gegenstand der Betrachtung, sondern ein Teil der Beziehung.

Über „Verantwortung“ als Kennzeichen der dialogischen Beziehung schreibt Martin Buber: „Echte Verantwortung gibt es nur, wo es wirkliches Antworten gibt“ (Buber 2019: 127). Es geht bei Verantwortung also darum, jemand anderem zu antworten und ihn und sein Wesen, seine Bedürfnisse und Anliegen nicht unbeantwortet zu lassen. Astrid Steinmetz interpretiert es so, dass es allein darum geht, „die Anrede nicht an sich vorbeibrausen zu lassen“ (2016: 27). Dadurch, dass der Mensch auf die Ansprache seines Gegenübers antwortet, übernimmt er Verantwortung. Er tritt in die Begegnung von Ich und Du. Aus diesem Grund kann das Antworten auch nicht im Vorfeld geplant oder angeordnet werden, denn die Welt des Zwischenmenschlichen entsteht spontan im Hier und Jetzt (vgl. ebd.).

Die „Anerkennung der Andersartigkeit“ ist ein weiteres Kennzeichen der dialogischen Beziehung. Mit den Worten Martin Bubers ausgedrückt: dass der andere „anders ist als ich, in dieser bestimmten ihm eigentümlichen einmaligen Weise wesenhaft anders als ich“ (Buber, 2006: 283). Die Anerkennung der Andersartigkeit meines Gegenübers ist Voraussetzung dafür, dass eine echte Begegnung und somit eine erfüllende Beziehung geschehen kann. Für Cornelia Muth liegt die dialogische Haltung „darin, den Anderen in seiner Alterität bestehen zu lassen“ (Muth 2009: 40). Sie gibt aber zu bedenken, dass es unmöglich ist, eine vollständige Wahrnehmung des Gegenübers zu erlangen. Im Gegensatz zu anderen Gesprächen wird im Dialog aber darauf geachtet, dass dies anerkannt wird. Wir sind also auf die wechselseitige existentielle Andersheit der Anderen angewiesen bei deren gleichzeitiger Unverfügbarkeit (vgl. ebd.: 36). Dies erfordert ein gegenseitiges Vertrauen in die jeweiligen Lebensspraxen und „die Akzeptanz der Unterschiedlichkeiten“ (da Costa Veiga Silvestri 2014: 160).

Eine dialogische Beziehung ist gekennzeichnet durch die „Gegenseitigkeit“. Dahinter steht der Gedanke, dass in einer Ich-Du-Begegnung immer beide Beteiligten aneinander wirken. „Beziehung ist Gegenseitigkeit. Mein Du wirkt an mir, wie ich an ihm wirke“ (Martin Buber 2006: 19). Eine Ich-Du-Beziehung gründet sich nicht einfach auf Sympathie, sondern sie basiert auf echter Annahme des Partners trotz aller Unterschiede (Steinmetz 2016: 27f.).

Es gibt besondere Beziehungskonstellationen, in denen sich die Gegenseitigkeit nicht entfalten kann, wie zum Beispiel zwischen Therapeut*in und Patient*in, Pädagog*in und Schüler*in oder Führungskraft und Mitarbeiter*in. Martin Buber beschreibt sie als „ein zielhaftes Wirken des einen Teils auf den anderen“ und sagt, dass dadurch „kein volles Ich-Du-Verhältnis entstehen kann“ (Buber, 2006: 132). Es sei denn, die „mächtigere“ Person verhindert ein Hierarchiegefälle. Diese besondere Beziehungsform betitelt Martin Buber als „Umfassung“ (Steinmetz 2016: 28). „Gleichheit und Umfassung“ sind zwei weitere Kennzeichen einer dialogischen Beziehung.

Weiterführend möchte ich einige Wirkungen der dialogischen Beziehung darlegen.

Menschen haben den existentiellen Wunsch nach „Bestätigung“. Oder anders ausgedrückt: „um in seinem Sein Bejahung zu erfahren, ist der Mensch auf andere angewiesen“ (ebd.: 29). Auch nach Abraham Maslow ist ein wichtiges menschliches Bedürfnis das nach Zugehörigkeit und Liebe (Maslow 2014). Im beruflichen Kontext äußert sich dieses Bedürfnis als Forderung der Mitarbeiter*innen an ihre Führungskräfte, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. In einer dialogischen Beziehung „wird das Du in seinem Zustand wahrgenommen und in seiner menschlichen Existenz sowie in seinem momentanen, individuellen Sosein bestätigt“ (Steinmetz 2016: 29). Johannes Schopp erinnert uns daran, dass sicher jeder von uns schon einmal die Erfahrung gemacht hat, wie gut es sich anfühlt, als ganze Person grundsätzlich ohne Einschränkungen bestätigt worden zu sein. Er sagt: „Viele wachsen geradezu über sich hinaus“, wenn ihnen uneingeschränktes Vertrauen entgegengebracht wird (vgl. Schopp 2019: 60).

„Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber 2019: 55). Für Martin Buber sind Persönlichkeit und Person zwei verschiedene Phänomene. Eine Persönlichkeit existiert nur monologisch, sie ist ein Bild von der Person, es sind Beobachtungen, die andere über diesen Menschen machen. Ein Mensch wird durch die Begegnung mit einem Gegenüber zu einer Person, dies ist die „Personwerdung“. „In der Begegnung mit dem Du erfährt sich das Ich als Ich“ (Steinmetz 2016: 29). Ohne eine Begegnung wird der Mensch nicht sichtbar. Erst das Du macht das Ich in seiner ganzen individuellen Person mit all seinem Potential wirklich (vgl. ebd.). Das erinnert an das Individualbedürfnis von Abraham Maslow (Maslow 2014). Wir Menschen möchten zwar Teil einer Gemeinschaft sein, aber wir wollen auch als einzelne Personen gesehen werden.

Als das „Zwischen“ bezeichnet Martin Buber die Sphäre, die sich zwischen einem Ich und einem Du während einer Begegnung auftut (Buber 2019). In dieser kann Gemeinschaft erfahren werden. Die Sphäre des „Zwischen“ ermöglicht in der Arbeitswelt Partizipation und wirkliches Zuhören. „Erst in diesem ‚Zwischen‘ kann sich bei ungleichen

Partnern der Dialog entfalten, gibt es für sie die Möglichkeit zur gleichberechtigten Begegnung“ (Steinmetz 2016: 29).

„Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ (Buber, 2006: 15). Das schrieb Martin Buber schon vor Jahrzehnten, als an die heutige Welt mit ihrer Technologisierung noch gar nicht zu denken war. Dennoch ist dieser Satz heute aktueller denn je. Wir Menschen brauchen reale Begegnungen in der Gegenwart. „Denn erst in der Begegnung zwischen Mensch und Mensch wird Wirklichkeit erlebt“ (Steinmetz 2016: 30), wird der Mensch zum Mensch.

5 Transzendente Subjektivität

Die Transzendente Subjektivität ist der letzte phänomenologische Schritt. In diesem möchte ein Handlungswissen für die Praxis erarbeiten. Dafür soll zum einen die dialogische Haltung als Führungskompetenz genauer deklariert werden und anschließend sollen beispielhaft einige Dialogregeln für Führungspersonen aufgezählt werden.

5.1 Die dialogische Haltung als Führungskompetenz

An Führungskräfte werden viele verschiedene Anforderungen gestellt. Zum einen wegen der heutigen VUKA-Arbeitswelt, zum anderen von den Mitarbeiter*innen. Meines Erachtens macht die Haltung, mit der diesen Anforderungen begegnet wird, den Unterschied. Martin Permantier sagt, dass für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur die Haltung entscheidend ist (vgl. 2019). Auf Grund der Digitalisierung, Technologisierung, des Gender Shift, der demografischen Entwicklung, der Globalisierung und der kulturellen Vielfalt ist ein Wandel bzw. ein Umdenken der bisherigen Führungshaltungen notwendig. Die heutigen Führungskräfte stehen vor Herausforderungen, in denen die alten Denkmuster nicht mehr greifen. Es braucht neue Denkmuster, und dieser „gesellschaftliche und kulturelle Wandel beginnt mit einer neuen inneren Haltung“ (vgl. ebd.: 8). Die Haltung von Führungskräften ist also entscheidend, denn wenn ein inneres Konzept geändert wurde, kann dies die äußere Realität verändern (vgl. ebd.: 19). Sibylla Breitenstein drückt es so aus: „Das Wort Haltung deutet auf Halt hin, also auf etwas, an dem man sich halten und das einem Orientierung geben kann“ (2007: 24f.).

Die Dialogische Haltung

Der Dialog ist wie schon erwähnt keine Methode oder eine Kommunikationsform, sondern er ist eine innere Haltung, zu der man nur durch Lernprozesse gelangen kann (vgl. Krohn 2011: 405). „Dialoge zu führen statt Diskussionen kann man nicht einfach beschließen. Zu sehr widerspricht das Dialogische allem Gelernten, Tradierten und Anerkannten“ (Dietz (2001): 66). Um Dialoge zu führen, bedarf es einer Umwendung der inneren Haltung. Johannes Schopp ist auch der Ansicht, dass es beim Dialog nicht um eine Gesprächstechnik geht, sondern um eine gelebte Grundhaltung. Diese Haltung strahlt in alle anderen Bereiche und wird dort spürbar, denn sie beeinflusst unser Handeln (vgl. Schopp 2019: 95). Die dialogische Haltung ist von Offenheit, Anerkennung und Liebe gekennzeichnet. Sie beinhaltet Werte wie Respekt, Empathie, Wertschätzung, Aufrichtigkeit, Authentizität und Achtsamkeit (vgl. Höher 2018: 11). Beziehungen, die aus einer dialogischen Haltung heraus gelebt werden, „sind vom Interesse am Menschen, Wertschätzung, Vertrauen, Respekt und Empathie“ geprägt (ebd.: 12f.). In ihnen gibt es kein Machtgefälle, sie sind hierarchiefrei. Sie sind aber auch herausfordernd, stellen sie doch bekannte Strukturen in Frage. Leben wir die dialogische Haltung erleben, wir eine tiefere menschliche Ebene der Gemeinschaft, des Vertrauens und des Sinns (vgl. ebd.). Möchte eine Führungskraft die dialogische Haltung einnehmen, muss sie sich bewusst machen, dass sie ihre Mitarbeiter*innen als gleichwertige Gesprächs- und Denkpartner ansehen und mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren muss (vgl. Hartkemeyer & Hartkemeyer 2018: 227). „Unumstößliche Normen müssen als Ausdruck von machtvollen Zuschreibungen deswegen kritisch hinterfragt und als Grund für das Misslingen einer Begegnung erkannt werden“ (Muth 2009: 39). Im beruflichen Kontext bedeutet die dialogische Haltung, sich besonders als Führungsperson mit seiner ganzen Person authentisch in die Beziehungen und Gespräche einzubringen (vgl. Marek & Schopp 2013: 108). Johannes Schopp nennt folgende Fragen zur Überprüfung der dialogischen Haltung: „Habe ich eine positive oder negative Einstellung gegenüber“ der anderen Person? Halte ich mein Gegenüber für ebenbürtig?“ „Bin ich [...] ein Besserwisser oder ein Anderswisser?“ (2019: 67). Darüber hinaus kann es für eine Führungskraft sinnvoll sein, die im Unternehmen „existierenden und wirkenden Grundannahmen zu Führung, Hierarchie, Abhängigkeit und Macht“ zu erkunden (vgl. Hartkemeyer & Hartkemeyer 2018: 227). Dadurch kann die oftmals vorkommende Isolierung der Führungskräfte aufgebrochen werden, da Mitarbeiter*innen sich trauen, Dinge offen anzusprechen. Ist es das Ziel einer Führungskraft, den Dialog im Unternehmen zu implementieren, dann ist es entscheidend, „dass der Dialog und seine Haltungen vorgelebt werden“ (ebd.: 206). Nach dem Motto: „Lebe als Führungskraft vor, was du von deinen Mitarbeitern und Kollegen erwartest“ (Heimsoeth 2019: 103).

Der Dialog und die VUKA-Welt

„Die VUKA-Welt bietet vielfältige Veränderungschancen und eröffnet die Möglichkeit, alte Denkmodelle zu überprüfen und neue zu kreieren“ (Sarica 2020: 160). Darüber hinaus bietet sie Gestaltungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. ebd.). Karl-Martin Dietz sieht in der dialogischen Kultur Lösungsmöglichkeiten für die VUKA-Welt (vgl. 2020: 45). Denn eine zentrale Eigenschaft für die dialogische Haltung ist der Mut zu Veränderungen (vgl. ebd.:49). Um den größeren Kerndilemmata unserer Zeit „wie die Entfremdung am Arbeitsplatz, Integration von Diversität, [...], permanentes Krisenmanagement oder zunehmende Komplexität“ zu begegnen, braucht es eine neue Gemeinschaft, eine Kommunikation des gemeinsamen Denkens, um diese Dilemmata lösen zu können. Es ist nicht länger sinnvoll, diesen auf individueller Ebene entgegenzutreten (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 21). Arbeiten zu viele Einzelkämpfer*innen im Unternehmen, schwächt es dieses. Nur die erfolgreiche Kooperation zwischen den Menschen führt zu einem Wettbewerbsvorteil und zu langfristigem Erfolg (vgl. von Fournier 2010: 21). Eine erfolgreiche Kooperation entsteht durch ein wertschätzendes Miteinander, das die Individualität des Einzelnen achtet (vgl. Sarica 2020: 161). Es liegt auf der Hand, dass ein einfaches „Verwalten“ in Organisationen nicht mehr ausreicht, um den politischen, ökonomischen und fachlichen Anforderungen gerecht zu werden (Biesenkamp & Merchel 2007: 7). All diesen Anforderungen bietet die dialogische Haltung eine Lösung.

Führen bedeutet Kommunizieren

Wo und wie kann diese geänderte Haltung von innen nach außen getragen werden? Selbstverständlich auch durch nonverbale Kommunikation, aber in erster Linie durch die Sprache und die Art und Weise, Gespräche zu führen. Führen bedeutet in erster Linie Kommunizieren. „Wer nicht miteinander reden kann, kann auch nicht miteinander arbeiten“ (Isaacs 2011: 268). Auch Linda Ellinor und Glenna Gerard sind der Ansicht, dass „das Gespräch, ob nun dialogisch oder nicht [...] die Grundlage allen Handelns in unseren Unternehmen“ ist (vgl. 2000: 42). Sie prangern an, dass eine erhebliche Summe Geld jeden Tag in den Unternehmen auf Grund mangelnder und ineffektiver Art zu kommunizieren verloren geht. So zum Beispiel in endlos erscheinenden Besprechungen, in denen viel ausgetauscht wird, aber selten etwas Neues gesagt wird. Oft werden lediglich Monologe gehalten, ohne in einen wirklichen Austausch zu gehen. Das hat zur Folge, dass alle Teilnehmer*innen die Veranstaltung mit unterschiedlichem Verständnis über diese verlassen. Scheinbar gemeinsam beschlossene Kompromisse halten in der Praxis nicht stand. Darüber hinaus verhindern immer wieder Machtspiele

einen echten authentischen Austausch. Leider gehören solche Besprechungen eher zur Norm in den Unternehmen als zur Ausnahme. Unter der Prämisse, dass den Führungskräften viel Geld bezahlt wird, um solche Gespräche zu führen, „sollten die negativen Konsequenzen einer solchen Gesprächsführung für die Jahresbilanz auf der Hand liegen“ (vgl. ebd.: 17). Es ist also existentiell für Unternehmen, eine Kommunikationsform zu finden, die auf Grund einer anderen Haltung für effektivere und befriedigendere Gespräche sorgt. Eine andere Art, miteinander zu kommunizieren, die eine Zusammenarbeit der Unternehmensangehörigen ermöglicht und diese fördert, kann die Unternehmenskultur verändern. „Schließlich erfahren wir durch die Art und Weise, wie wir miteinander sprechen, ob uns Respekt entgegengebracht wird und ob wir gehört werden“ (ebd.: 20). Martin Permantier ist ebenso der Meinung, dass der Wandel keine neuen fachlichen Kompetenzen braucht, sondern neue kommunikative Kompetenzen. Es braucht Besprechungen und Gespräche in Unternehmen, in denen es möglich ist, ganzheitlicher und hierarchiefreier zu sprechen (vgl. 2019: 25). „Meetings, in denen echter Dialog gepflegt, zugehört und Verbindung geschaffen wird, sind nicht nur wesentlich kurzweiliger als von Monolog und Debatten geprägte Veranstaltungen. Das Entscheidende ist, dass sie viel effektiver sind“ (ebd.: 30).

Dialogische Führung

Wie gesagt, bietet die dialogische Haltung Lösungsmöglichkeiten für die VUKA-Arbeitswelt. „Dennoch lässt sich auch heute noch feststellen, dass der Abschied von einem linearen und monologischen Führungsverständnis nach wie vor sehr schwerfällt“ (Petersen & Olesch 2011: 3). Die Regel ist, dass sich Führungskräfte auf Grund verschiedener Faktoren wie „Funktion, Biographie (z.B. Alter, Organisationszugehörigkeit, Bildungsniveau, Durchsetzungsvermögen) und (Lebens-)Erfahrung“ im alleinigen Besitz der Wahrheit sehen (vgl. Petersen & Olesch 2011: 4). Das hat zur Folge, dass sie gar nicht versuchen, die eigentliche Wahrheit herauszufinden, sondern lediglich ihre Wahrheit den Unterstellten überstülpen. Im monologischen Managementverständnis existiert demnach nur eine Wahrheitsquelle, nämlich die der Führenden. In Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen äußert sich diese Haltung in Monologen der Führenden (vgl. ebd.). Jendrik Petersen und Jens-Rüdiger Olesch kritisieren diese monologische Führung als nicht mehr ökonomisch und als unvernünftig. Verhindert sie doch den heute notwendigen Wandel in der Unternehmenswelt, sowie neue Wege, Veränderung und Lernprozesse in Unternehmen zu ermöglichen (vgl. ebd.: 7).

Martin Permantier ist der Ansicht, dass wir effektiver mit dem nötigen Wandel und den Herausforderungen unserer Zeit umgehen können, wenn die Führungskräfte von einer Haltung der Kontrolle in eine Haltung des Vertrauens wechseln. „Vom Ich zum Wir, von strikten Vorgaben zu Selbstverantwortung und Selbstführung, vom Sicherheitsdenken zur Risikobereitschaft“ (2019: 21). Als dialogisch bezeichnen Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht eine Führung, die ihre Mitarbeiter*innen aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln lässt. Ihrer Ansicht nach können Unternehmen nur so innovativ, zukunftsgerichtet und effektiv arbeiten (vgl. 2016: IV). Sie raten Führungskräften, davon abzusehen, in erster Linie sich selbst mit den eigenen Ansichten und der eigenen Wahrheit durchzusetzen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es schädlich, wenn Führungspersonen in Gesprächen versuchen zu überreden oder rhetorisch zu obsiegen, ohne wirklich zu überzeugen (vgl. ebd.: 108). Ein dialogisches Führungsverständnis fördert die Entwicklung vom „kontrollierenden Manager zum inspirierend-visionären Leader“ (Krohn 2011: 407). Darüber hinaus ist jedem Unternehmen zu raten, ein Umfeld zu schaffen, das Entwicklung ermöglicht und fördert. Denn die ungenutzten Potenziale der eigenen Mitarbeiter*innen „gehören zu den größten Schätzen, die in jedem Unternehmen schlummern. Es lohnt sich also, Führung und Unternehmenskultur so weiterzuentwickeln, dass diese Schätze sich entfalten können“ (Permantier 2019: 154). Ein zukunftsfähiges Unternehmen, das die Potentiale der Mitarbeiter*innen aktivieren möchte, braucht eine dialogische Führung, denn diese unterstützt Selbstführung und hat Interesse am Menschen in seiner Ganzheit (vgl. ebd.: 34). Die dialogische Führungshaltung ermöglicht ein „Mitunternehmertum“ der Beschäftigten. Darunter versteht Frederike Höher ein „mitwissen – mitdenken – mitfühlen – mit-handeln“ (2018: 144). Ein Unternehmen wird agiler, indem es die Initiative der Mitarbeiter*innen dadurch fördert, dass es diese an Ideen, Problemlösungen, Entwicklungen und Entscheidungen beteiligt. Der Dialog ermöglicht einen „Ort der Begegnung und des Austausches ohne Machtanspruch, als Inspirations- und Kraftquelle“, einen „Ort für Vertrauen, für Heimat und Selbstreflexion“. Als Haltung führt er „zu einer aufbauenden, salutogenen Kommunikation“ (Marek & Schopp 2015: 3). Es bedeutet aber auch für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, ihre Komfortzone zu verlassen und den Mut zu haben, sich offen einzulassen. Martin Permantier beschreibt aus Erfahrung, wie erstaunlich es für viele Mitarbeiter*innen ist, sich in einem Dialog das erste Mal eins zu eins mit einem Vorgesetzten zu einem Thema auszutauschen (2019: 30).

Eine dialogische Führungshaltung ermöglicht Partizipation, Vertrauen, Zuhören, Wertschätzung, Respekt, Sinn und Resilienz. Diesen Phänomenen möchte ich im Folgenden nachgehen, indem ich die Anforderungen an Führungskräfte mit der dialogischen Haltung zusammenführe.

Anforderungen an sich Selbst – Selbstführung von Führungskräften

„Wer Dialogische Führung anstrebt, bekommt es immer zuerst mit sich selbst zu tun“ (Dietz & Kracht 2016: 89). Es ist keine Spaltung zwischen einem privaten und einem beruflichen Ich möglich, zumindest nicht, wenn es einem Du auf der Arbeit begegnen möchte. Wie wir privat sind, hat auch Einfluss darauf, wie wir uns in unserem Arbeitsumfeld verhalten. „Wie wir denken, hat Einfluss darauf, wie wir sprechen“ (Isaacs 2011: 16). Dass dieses Phänomen nicht außer Acht gelassen wird, unterscheidet die dialogische Führungshaltung von anderen. Der Dialog im Unternehmen ist nur möglich, wenn Führungskräfte ihn zunächst in sich selbst entwickeln und ihn dann anderen beispielhaft vorleben. Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht sehen Führung deshalb immer zuerst oder zugleich als Selbstführung, als die Arbeit an den eigenen persönlichen Grenzen (vgl. 2016: 116). Das hier Beschriebene bedeutet für Führungskräfte, sich selbst immer wieder wahrzunehmen und zu reflektieren, wie sie sich zu Mitarbeiter*innen verhalten, wie sie diese sehen und wie ihre individuellen Vorstellungen und Ansichten entstanden sind und wie diese auf ihr Verhalten wirken (vgl. Marek & Schopp 2015: 2). Die dialogische Haltung hilft Führungskräften, sensibler und authentischer zu sein und zu handeln. Und „je authentischer wir sind, umso vertrauenswürdiger sind wir. Gelingt es uns außerdem dann noch, taktvoll zu agieren, sprich überlegt zu kommunizieren“, ist ein vertrauensvolles miteinander arbeiten möglich (vgl. Heimsoeth 2019: 175). Michael Krohn unterteilt den Weg zu einer dialogischen Kompetenz in vier Schritte. Vom „unreflektierten Bewerten zum Zuhören nach Innen“. Weiter über das „reflektierte Zuhören zu reflektierten Ich-Aussagen“. Und von „reflektierten Ich-Aussagen zum reflektierten Du-Bezug“. Sowie „vom reflektierten Du-Bezug zum gemeinsamen Denken“ (Krohn 2011: 408). „Die Dialogische Führung enthält dann noch den fünften Schritt, der vom gemeinsamen Denken zum gemeinsamen Handeln führt“ (ebd.: 409).

Einstellung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeiter*innen – Beziehung

Ob in Unternehmen die angestrebten Ziele erreicht werden, hängt stark von der Kommunikationskultur, der Selbstführung der Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion, aber auch von der Qualität der beruflichen Beziehungen ab (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 21). Die dialogische Führungshaltung „bietet eine Grundlage für vertrauensvolle Lern- und Entwicklungsbeziehungen, die auf allen Ebenen [...] als soziale Ressource die Anpassungs-, Überlebens- und Erneuerungsfähigkeit von Organisationen stärken“ (Höher 2018: 22). Praktizieren Führungskräfte die dialogische Haltung, können sie die Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern. Diese Haltung hilft ihnen kontinuierlich, ihre Aufmerksamkeit darauf zu fokussieren, auf welche Art und Weise sie mit anderen zusammenarbeiten. Linda Ellinor und Glenna Gerard sehen den Dialog als Kitt, der die Arbeitenden verbindet (2000: 21). „In gewissem Sinn ist der Dialog eine neue Art und Weise,

in Beziehung zu „sein“; sie wird uns allen helfen, in jeder Situation, mit der wir konfrontiert werden, mehr zu „sein“ (ebd. 2000: 23). Für Führungskräfte ist es wohl die schwierigste Aufgabe, zur Verbesserung des Gemeinnsinns ihr eigenes Ego zu überwinden. Aber „der Weg zum Wir geht vom Ich über das Du – und ist von Empathie und Achtsamkeit getragen“ (Höher 2018: 160). Das Ziel einer dialogischen Führungshaltung ist es, den anderen Menschen nicht mehr nur in seiner Rolle oder Funktion zu sehen, sondern ihn als ganzen Menschen wahrzunehmen und ihn so zu respektieren. „Durch »Führung« dieser Art lernt man immer auch selbst“ (Dietz & Kracht 2016: 96). Frederike Höher sieht Führung als wechselseitige Beeinflussung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Sie sagt, „Führung ist weder linear noch unidirektional, sondern komplex, rekursiv, interaktiv und wechselseitig“ (2018: 150). Eine wechselseitige dialogische Führung bedeutet aus der Mitarbeiter*innenperspektive, dass Führungspersonen radikal und grundsätzlich auf eine Bevormundung anderer Menschen verzichten müssen (vgl. Marek & Schopp 2015: 2). Stattdessen sollen sie Mitarbeiter*innen ermutigen, sich selbst einzubringen, um die üblichen Muster von Dominanz und Passivität zu durchbrechen und eine Beziehung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen (vgl. ebd.: 1f.).

Partizipation der Mitarbeiter*innen

In der heutigen Zeit legen die Menschen immer mehr Wert darauf, als Individuum ernst genommen zu werden. Sie möchten eigenverantwortlich denken und handeln. Neben den anderen Herausforderungen der VUKA-Welt „ist dies die wichtigste Herausforderung für die Führung in der Gegenwart“ (vgl. Dietz & Kracht 2016: 15). Es erfordert die Bereitschaft von Führungskräften, „Macht abzugeben, gleichrangig zu kommunizieren und die Mitarbeiter*innen in ihrer Expertise zu respektieren“ (vgl. Höher 2018: 142). Halten sie stattdessen an alten Strukturen, Systemen und Kommunikationsformen fest, beschneiden sie die Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeiter*innen (vgl. Dietz & Kracht 2016: 94). Eine dialogisch handelnde Führungskraft „versucht, das hierarchische Gefälle zu überwinden, indem sie die Eigenverantwortung und Unabhängigkeit fördert“ (da Costa Veiga Silvestri 2014: 168). Das ermöglicht den Mitarbeiter*innen, ihr Selbstbewusstsein, ihre Urteilsfähigkeit, ihre Leistungs- und Innovationsbereitschaft zu entfalten. So kann eine Unternehmenskultur entstehen, die sich durch „Kreativität, Querdenken, Spontanität und Risikofreudigkeit auszeichnet (vgl. Petesen & Olesch 2011: 10). Abgesehen von der Selbstverwirklichung der Mitarbeiter*innen ermöglicht Partizipation auch eine Entlastung der Führungskräfte, da sie Verantwortung abgeben können (vgl. Krohn 2011: 407). Die dialogische Führung ermöglicht den Weg von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Ihr Ziel ist es, dass sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ihre bzw. seine Arbeit selbst gestaltet und selbst verantwortet.

Handlungen werden nicht aufgetragen oder befohlen, sondern individuell erkannt und gestaltet (vgl. Dietz & Kracht 2016: 18). „Handeln wird in der Dialogischen Führung nicht über Gehorsam ausgelöst, sondern über eigenständiges, sachorientiertes Verstehen“ (ebd.: 75). Auf dieser Basis entsteht ein Arbeiten an einer gemeinsamen Sache. Alle Handlungen verfolgen ein gemeinsames Ziel, nicht ein von oben gesetztes Ziel. Ob diese Handlungen gut oder schlecht waren, wird nicht mehr basierend auf der Meinung der Führungsperson, sondern auf Grundlage sachlicher Kriterien bewertet (vgl. ebd.: 75). Eine dialogische Führung kann das unternehmerische Handeln der Mitarbeiter*innen bewirken. In diesem Fall fühlen sich die Mitarbeiter*innen im Unternehmensalltag mehr verantwortlich und sie denken mehr mit. Folglich ist das Unternehmen agiler und erfolgreicher. Das wiederum bewirkt, dass solch ein erfolgreiches Unternehmen ebenso erfolgreiche Arbeitnehmer*innen anzieht (vgl. ebd.: 85).

Vertrauen

Eines der Dilemmata von Führung ist die Kontrollfunktion. „Gemäß dem Leitsatz »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« nutzen Führungskräfte ihre Kontrollfunktion und merken gar nicht, welche negativen Auswirkungen ihr Verhalten“ auf ihre Mitarbeiter*innen hat (vgl. Heimsoeth 2019: 81). Vertrauen aber ist existenziell, wenn Unternehmen agil arbeiten wollen. Und Agilität ist nur machbar, wenn Führungskräfte bereit sind zu vertrauen (vgl. ebd.: 83). Bringen Führungskräfte ihren Mitarbeiter*innen Vertrauen entgegen, wirkt sich das positiv auf deren Leistungsbereitschaft aus (vgl. von Ameln & Heintel 2016: 137). Durch eine dialogische Führungshaltung erfahren die Mitarbeiter*innen mehr Vertrauen. Sie ermöglicht mehr Freiraum für die Mitarbeiter*innen, „während das Unternehmen als Ganzes seine Führungs- und Kreativitätsleistungen vervielfältigt“ (Dietz & Kracht 2016: 114). Um Vertrauen zu ermöglichen, braucht es authentische Klarheit und offene Kommunikation (vgl. Heimsoeth 2019: 82). „Prinzipiell gilt: In einer Dialogischen Kultur müssen Klarheit und Eindeutigkeit im Umgang miteinander gepflegt werden“ (Dietz & Kracht 2016: 82). Ohne diese kann keine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Eine dialogische Führung verbessert die Vertrauensbildung, ohne dass sie irgendwelcher besonderen vertrauensbildenden Maßnahmen bedarf. Besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, kann diese Leistungspotenziale freisetzen sowie die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen verbessern (vgl. ebd.: 111).

Zuhören

Eine besonders wichtige Anforderung an Führungskräfte ist das Zuhören. Die dialogische Führungshaltung ermöglicht ein Zuhören, welches nicht vorschnell wertet und bei dem der Zuhörende bereit ist, sich zu verändern (vgl. Höher 2018: 149). Es hängt da-

von ab, wie Vorgesetzte zuhören, ob sie das Vertrauen der Mitarbeiter*innen gewinnen oder nicht. Führungskräfte sollten in Gesprächen mehr Wert auf das Verstehen legen als auf das Überzeugen. Sie sollten, wenn sie eine dialogische Haltung leben wollen, ganz auf Überreden oder Anordnen verzichten (vgl. Dietz & Kracht 2016: 101). Wenn Führungskräfte richtig zuhören, kann es sie davor bewahren, nicht auf selbst produzierte Missverständnisse zu reagieren (vgl. ebd.: 102). Mitarbeiter*innen enthalten Führungskräften oft die Dinge vor, die sie ihrer Meinung nach nicht hören wollen. „Deshalb wissen Führungskräfte oft nicht, was um sie herum vorgeht. Der Dialog kann ihnen helfen, das herauszufinden, worüber die Mitarbeiter ihres Unternehmens lieber nicht sprechen“ (Isaacs 2011: 22). Darüber hinaus besteht, wenn Führungspersonen richtig zuhören, die Möglichkeit, die Anliegen, Ziele und Motive der Mitarbeiter*innen zu erfahren (vgl. Dietz & Kracht 2016: 102). Sofern eine Führungskraft an der geistigen Autonomie ihrer Angestellten interessiert ist, so wirkt sich dieses Interesse unmittelbar auf deren Handeln aus (vgl. ebd.: 110). In der heutigen Arbeitswelt, die immer schneller wird, bleibt selten Zeit und Raum für nachdenkliche und reflektierte Gespräche (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 24). Auf das Gehörte dialogisch zu antworten bedeutet, sich zu bemühen, anstatt Falsches zurückzuweisen, auf das Positive und Weiterführende zu reagieren. So werden Ideen von anderen Gesprächsteilnehmern nicht nur aufgenommen, sondern vielleicht sogar weiterentwickelt, verbessert oder konkretisiert. Diese Chance sollten sich Führungskräfte nicht entgehen lassen. Aber es „setzt ein Dialogisches Denken voraus und ein Interesse sowohl an der Sache als am anderen“ (vgl. Dietz & Kracht 2016: 109). Verteidigen wir wie üblicherweise unsere Annahmen und Meinungen, als ginge es um Wesentliches, schränken wir das Denken jedoch durch Selbsttäuschung und Verleugnung ein (vgl. Höher 2018: 28). Konzentrieren wir uns hingegen auf die Gegenwart und das in diesem Augenblick Gesagte, können wir Wege erkennen, die über das Altbekannte hinausführen und werden weniger Zeit damit verbringen, uns im Kreis zu drehen (Ellinor & Gerard 2000: 138).

Wertschätzung

Die häufig gelebte Haltung in Unternehmen läuft, wenn man es extrem formuliert, entweder auf Rücksichtslosigkeit oder auf Instrumentalisierung hinaus. „Mit anderen Worten: den anderen mit seinen Interessen (die den eigenen möglicherweise entgegenlaufen) auszuschalten“ (Dietz & Kracht 2016: 102f.). Im Dialog hingegen begegnen sich alle mit Anerkennung, die weder als einseitiger Akt noch als herablassende Geste ausgeübt wird (vgl. Marek & Schopp 2015: 4). Es ist ein Bedürfnis des Menschen, als einzelner Mensch und das nicht nur zum Schein wahrgenommen zu werden (vgl. Dietz & Kracht 2016: 19). Fehlen Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld, zeigen Führungskräfte kein menschliches Interesse, dann verlassen Arbeitnehmer*innen das

Unternehmen. Soziale Konflikte und mieses Betriebsklima sind für Arbeitnehmer*innen Kündigungsgründe (vgl. Höher 2018: 226). Die Menschen brauchen „das Gefühl von Zugehörigkeit und Wertschätzung“, diese Phänomene „sind bedeutende Sinnquellen für Menschen in Organisationen“ (vgl. ebd.: 115). Ebenso beeinflusst die Wahrnehmung und Anerkennung der Einzigartigkeit der Mitarbeiter*innen die Qualität der beruflichen Beziehungen (vgl. Marek & Schopp 2015: 6). Sobald Mitarbeiter*innen und Führungskräfte anfangen, mehr von dem Ganzen zu sehen, das sie gemeinsam geschaffen haben, dann kann jeder Einzelne erkennen, wie wertvoll sie oder er für das Unternehmen ist (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 25). Für die dialogische Führungshaltung ist die gemeinsame Wahrheitssuche im Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern*innen die Grundlage. Es gibt nur individuelle Wahrheiten und nicht nur die eine im Vorfeld festgelegte monologische Wahrheit von Führungskräften (vgl. Petesen & Olesch 2011: 10). „Hieraus ergibt sich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter als (zumindest prinzipiell) gleichberechtigte Wahrheits- und Problemlösungsquellen anzusehen sind“ (ebd.: 13).

Respekt

Respekt ist die grundlegende Fähigkeit, die unterschiedliche Individualität aufrichtig zu schätzen. „Es ist schwer vorstellbar, dass ein gemeinsamer Sinn, der die unterschiedlichsten Perspektiven einschließt, aufgebaut werden kann, wenn wir keinen Respekt voreinander haben“ (Ellinor & Gerard 2000: 134). Eine dialogische Führung zielt auf die Nutzung der kollektiven Intelligenz. Diese kollektive Intelligenz sorgt dafür, dass gemeinsame Entscheidungen bessere Ergebnisse hervorbringen als die Entscheidung einer einzelnen, wenn auch kompetenten Person. Nach Michael Krohn verhält sich die Menge „dann am intelligentesten, wenn die einzelnen Mitglieder sich so individuell wie möglich verhalten“ können (2013: 13). Eine Dialogische Führung öffnet den Raum für soziale Innovationen, die für die Unternehmensentwicklung notwendig sind (Krohn 2013: 15). Leben Führungskräfte Wertschätzung, bedeutet dies auch, dass sich jeder Einzelne uneingeschränkt respektiert und gewürdigt fühlt für alles, was ihn als Menschen ausmacht. Dieser Anspruch steht dem Selbstverständnis vieler Führungskräfte entgegen, die sich vielmehr als Person mit mehr Erfahrung und einem Wissensvorsprung sehen (vgl. Marek & Schopp 2015: 6). Führungskräfte mit einer dialogischen Haltung vermeiden es, von einem vermeintlichen „Wissensvorsprung“ auszugehen (vgl. ebd.: 7). Sie erkennen an, „dass jeder Mensch über eigenes, je anderes Wissen und eigene je unterschiedliche Erfahrungen verfügt, keine höheren und keine niederen“ (ebd.). Erkennen Führungspersonen, wer jeder einzelne ganz persönlich ist und was dieser Einzelne mit in das Unternehmen bringt, kann der volle Nutzen aus all den Qualitäten gezogen und die Arbeit erfolgreich erledigt werden (vgl. Ellinor & Gerard 2000:

21). Eine dialogische Führungshaltung erlaubt es, die Einschränkungen zu überwinden, die formal durch Funktion und Status in der Unternehmenshierarchie auferlegt sind. Respektieren ist das akzeptierende „Sehen“ der Position des Anderen und das Aushalten von Spannung ohne Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung oder Kritik (vgl. Krohn 2011: 404). Für dialogische Führungskräfte bedeutet radikaler Respekt, die Entscheidung über generell „Richtiges“ und generell „Falsches“ aufzugeben (vgl. Schopp 2019: 23). Respekt im Unternehmenskontext heißt, das Beste in einem Menschen wertzuschätzen (vgl. Isaacs 2011: 109).

Sinn

„Jeder Mensch, der heute als Teil eines Unternehmens oder eines Teams arbeitet, braucht das Gefühl, dass das, was er tut, für das Ganze von Bedeutung ist“ (Ellinor & Gerard 2000: 23). Streben Führungskräfte eine echte Zusammenarbeit an, dann sollten sie ihren Fokus auf einen miteinander geteilten Sinn und geteilte Führungsverantwortung legen. Beides ist entscheidend für „die Schaffung eines von Zusammenarbeit geprägten Arbeitsumfelds und trägt dazu bei, dieses Arbeitsklima über längere Zeit aufrechtzuerhalten“ (ebd.: 56). Ein Gefühl von Sinnhaftigkeit ist die Überzeugung, dass das, was geschieht und was man tut, sinnvoll ist. „Dieser Sinn geht letztlich auch über den individuellen Lebenserhalt hinaus und bezieht sich auf etwas Größeres, zum Beispiel die menschliche Gemeinschaft“ (Höher 2018: 66). Ein Mensch, der Sinn in dem sieht, was er tut, hat auch Freude an dem, was er tut. Sinn „schafft Motivation, Offenheit, Initiative und Kreativität, mit Herausforderungen umzugehen“. Denn „genau darum geht es bei der Arbeit. Diesen Bewusstseinszustand als Individuum oder als Team zu erreichen ist wohl die effektivste Belohnung für die Arbeit“ (Schlenkhoff 2014: 187). Beim Dialog geht es darum, einen gemeinsamen Sinn zu finden, um Sinnstiftung. „Damit entspricht er den Anforderungen unserer Zeit und ist ein Prozess, der wirkungsvoll Veränderungen auslösen kann“ (Ellinor & Gerard 2000: 6). Eine sinnvolle Zusammenarbeit gestaltet sich durch ein gemeinsames Denken und Handeln (vgl. ebd.: 42). Die dialogische Führungshaltung lässt Gespräche entstehen, die von Bedeutung sind, und sie schafft die Möglichkeit und Erhaltung einer von Zusammenarbeit geprägten Partnerschaft am Arbeitsplatz (vgl. ebd.: 12). Gilt es, eine wichtige Entscheidung zu treffen, die sich merklich auf die Mitarbeiter*innen auswirkt, dann ist „das Finden eines gemeinsamen Sinns und das Herstellen eines Konsenses eine der besten Strategien, um das Engagement und den Einsatz aller Beteiligten zu sichern“ (ebd.: 52). Lara Schlenkhoff ist der Ansicht, dass der Dialog als Führungskompetenz eine Antwort auf die Frage des Menschen nach dem Sinn seines Lebens gibt (vgl. 2014: 217).

Resilienz – Gesundheit der Mitarbeiter*innen

Fakt ist, dass kranke Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen krank machen (vgl. von Fournier 2010: 17). Frederike Höher stellt die Behauptung auf, dass individuelle Resilienz als Bedingung für organisationale Resilienz gilt, und umgekehrt (vgl. 2018: 47). Für die personale Resilienz sind soziale Beziehungen und Sinn die wichtigsten Determinanten (vgl. ebd.: 15). Darüber hinaus brauchen Arbeitnehmer*innen für ihre Gesundheit vertrauensvolle, von Wertschätzung und Respekt getragene Beziehungen mit Menschen, die sie sowohl mit ihren Stärken als auch mit ihren Schwächen wertschätzen (vgl. ebd.: 51). „Nicht das einzelne Individuum, sondern der Mensch in Beziehung zu einem Du und einem Wir ist erst resilient. Es ist die Erfahrung vertrauensvoller Beziehungen“ (ebd.: 50). Solche Beziehungen sind nicht möglich in einem Umfeld von rücksichtslosem Individualismus, chronischen zwischenmenschlichen Konflikten oder vorenthaltener Anerkennung und Wertschätzung. Fehlen also wertschätzende Beziehungen, in denen wir uns angenommen fühlen und in denen wir Resonanz erleben, ist unsere psychische und physische Gesundheit und Resilienz gefährdet (vgl. ebd.: 53f.). Erfahren Arbeitnehmer*innen hingegen würdigende Begegnung und den konstruktiven Austausch mit Führungskräften, dann erleben sie dies als persönlichkeitsstärkend, mitunter sogar als heilend (vgl. Marek & Schopp 2015: 5).

Grenzen des Dialogs

Trotz ihrer vielen Lösungsmöglichkeiten für die VUKA-Arbeitswelt hat die dialogische Führungshaltung auch Grenzen.

Eine dieser Grenzen ist die Notwendigkeit, in Unternehmen Entscheidungen zu treffen. Es gibt im Unternehmensalltag immer wieder Situationen, in denen schnell und entschlossen gehandelt werden muss. „Hierbei scheint eine bewährte und erfahrene Führungskraft [...] auf den ersten Blick durchaus am ehesten in der Lage zu sein, die Ziele der Organisation zu erfüllen“ (Petersen & Olesch 2011: 6f.). In einem Dialog werden keine definierten Ziele verfolgt und keine Entscheidungen getroffen. Es geht darum, die Gedanken fließen zu lassen, wohin sie wollen und nicht, sie in eine bestimmte Richtung zu lenken. Aus diesem Grund ist der Dialog im beruflichen Unternehmensalltag nur beschränkt möglich. Der Dialog ist sinnvoll für den gemeinsamen Ideenaustausch, aber nicht, wenn eine Zielsetzung gegeben ist oder wenn eine Entscheidung getroffen werden soll. Trotzdem kann es in dem zuletzt genannten Fall hilfreich sein, dass zumindest alle Annahmen, Meinungen und Ideen für die Zielsetzung oder das Problem angehört werden, ohne direkt anschließend eine Entscheidung zu treffen. So können auch die mit den Annahmen verbundenen Gefühle mitgeteilt und angehört werden (vgl.

Breitenstein 2007: 21). „Bei Problemen wissen die Beteiligten nämlich sehr oft nicht, von welchen Annahmen der andere ausgeht. Aber sie denken, sie wüssten es und reagieren darauf“ (ebd.). Darüber hinaus kann das Wissen um die individuellen und unterschiedlichen Wirklichkeiten dabei helfen, unnötig zu diskutieren und Missverständnisse zu vermeiden.

Eine weitere Grenze des Dialogs ist die Offenheit für die Veränderbarkeit von Abläufen und Strukturen. Im Dialog gibt es keine klaren Kooperationsmodi, sondern lediglich Dialogregeln, die oft auch als Dialogkompetenzen bezeichnet werden. Es kann aber in manchen Situationen von Vorteil sein, wenn z.B. in Konfliktsituationen zwischen den Mitarbeiter*innen die Führungskraft eine Art Vermittlungs- und Entscheidungsinstanz einnimmt. Existieren bestimmte Kooperationsmodi, welche klar festgelegt sind, macht es den Handlungsrahmen überschaubar und in gewisser Weise „einklagbar“ (Petersen & Olesch 2011: 6).

Das Vorhandensein von Machtstrukturen und der Umgang mit Macht in Unternehmen ist entscheidend dafür, ob ein Dialog zustande kommt oder nicht. Sofern Dialogteilnehmer*innen befürchten müssen, dass Erkenntnisse aus dem Gespräch gegen sie instrumentalisiert werden könnten, kann ein dialogisches Gespräch nicht entstehen (vgl. Hartkemeyer & Hartkemeyer 2018: 161). „Der Dialog ist eine Kunst. Er kann in einem Popanz von Macht, Arroganz und Ignoranz nicht gedeihen“ (ebd.: 162). Eine dialogische Haltung verlangt den Verzicht auf Machtpositionen, sie fordert eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe (vgl. ebd.: 23). Die Grenze des Dialogischen ist erreicht, wenn Führungskräfte sich in ihrer Autorität und Kompetenz bedroht fühlen und meinen, nicht auf die Machtstrukturen verzichten zu können. In solch einem Kontext fällt es Mitarbeiter*innen schwer, sich offen zu äußern und ihre Befürchtungen bezüglich Missbilligungen, Abmahnungen, Nichtbeförderungen oder gar Entlassungen abzulegen (vgl. Petersen & Olesch 2011: 13).

Darüber hinaus kann es für Führungskräfte sehr herausfordernd sein, ihre zum Teil unbewussten Machtstrukturen abzulegen. Dies bedingt eine absolut rigorose Reflexionsfähigkeit. Sie müssen sich immer wieder bewusst machen, dass es Verhaltensweisen gibt, mit denen sie unabsichtlich ihren Status und ihre Funktion betonen. Zum Beispiel wenn sie die Aussage eines anderen beurteilen, sie längere Redezeiten in Anspruch nehmen, oder wenn sie erwarten, dass ihren Worten eine größere Bedeutung beigemessen wird als denen der anderen (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 135).

„Jede Öffnung zu einem Dialog ist zweifellos sowohl seitens der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter mit einem Risiko verbunden, das Wagnis bezüglich der Verläss-

lichkeit des Partners eingehen zu müssen“ (Petersen & Olesch 2011: 13). Oder anders ausgedrückt: ohne Vertrauen ist kein Dialog möglich.

Sibylla Breitenstein hat sich die Frage gestellt, wo für sie die Grenzen des dialogischen Handelns liegen. Sie hat sie folgendermaßen beantwortet: wenn es ihr nicht gelingt, „die dialogische Haltung zu leben und im Gespräch aufrecht zu erhalten“. Und wenn „das Gegenüber sich nicht auf den Dialog einlassen will“ (Breitenstein 2007: 55). Der Dialog ist, auch wenn seine Theorie eher alt als neu ist, für viele eine ganz neue Interaktionsform. Besonders eine dialogische Führungshaltung baut nicht auf den traditionellen Formen von Führung auf und hat deshalb immer noch mit gehörigen Akzeptanzproblemen zu kämpfen (vgl. Krohn 2013: 15).

5.2 Dialogregeln für Führungskräfte

Ruth Maria Sarica beschreibt anhand der Merkmale, worauf eine gesunde Führung in der VUKA-Welt basiert. Ich möchte diese Merkmale mit den Dialogregeln von Johannes Schopp ergänzen. Dadurch sollen beispielhaft Dialogregeln für Führungskräfte entstehen.

Volatilität: Veränderungen innerhalb kurzer Zeitspannen

„Was gestern war, ist heute möglicherweise anders. Wie gehen wir damit um?“ (Sarica 2020: 161).

- „Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft vermitteln
- Visionen und Vorstellungen haben
- Verbundenheit fördern und leben
- Veränderungsbereitschaft
- Verlässlichkeit
- Verantwortung übernehmen und geben“ (Sarica 2020: 161).

- Mir ist bewusst, dass meine Wirklichkeit nur ein Teil der ganzen Wahrheit ist
- Ich nehme Unterschiedlichkeiten als Reichtum wahr
- Ich genieße das Zuhören
- Ich rede von Herzen und fasse mich kurz
- Ich vertraue mich neuen Sichtweisen an (vgl. Schopp 2019: 73)

Unsicherheit: Unvorhersehbarkeit der Ereignisse

„Wie gestalten wir die Zukunft, wenn diese unsicher ist?“ (Sarica 2020: 161)

- „Urvertrauen ins System (Autopoiese)
- Umsetzungs- und Entscheidungskompetenz
- Unterstützung“ (Sarica 2020: 161).
- Ich respektiere Jede und Jeden gleich

- Ich genieße das Zuhören
- Ich brauche niemanden von meiner Sichtweise zu überzeugen
- Ich stelle (m)eine Lösung nicht über den Lösungsweg meines Gegenübers (vgl. Schopp 2019: 73)

Komplexität: große Anzahl der Verbindungen, Möglichkeiten und Wechselwirkungen

„Was erleichtert es uns, den Durchblick oder Überblick zu behalten?“ (Sarica 2020: 161)

- „Klare Strukturen
 - Konzentration auf das Wesentliche
 - Kooperation und Kompromisse
 - Kommunikationskompetenz
 - Kreatives Denken
 - Konfliktkompetenz“ (Sarica 2020: 161).
- Mir ist bewusst, dass meine Wirklichkeit nur ein Teil der ganzen Wahrheit ist
 - Ich brauche niemanden von meiner Sichtweise zu überzeugen
 - Ich vertraue mich neuen Sichtweisen an
 - Ich nehme Unterschiedlichkeiten als Reichtum wahr
 - Ich genieße das Zuhören
 - Ich stelle (m)eine Lösung nicht über den Lösungsweg meines Gegenübers
 - Ich benutze das Wort „Ich“ und spreche nicht von „man“
 - Ich rede von Herzen und fasse mich kurz
 - Ich nehme einen Atemzug Pause, bevor ich rede (vgl. Schopp 2019: 73)

Ambiguität: Mehrdeutigkeit von Situationen und Informationen

„Wie gestalten wir in einer Welt der vielen Wahrheiten und Wirklichkeiten?“ (Sarica 2020: 161)

- Annehmen und Akzeptanz
 - Aufmerksamkeit und Achtsamkeit
 - Anpassung der Kommunikation
 - Andauernder, offener Austausch (Sarica 2020: 161).
- Mir ist bewusst, dass meine Wirklichkeit nur ein Teil der ganzen Wahrheit ist
 - Ich respektiere Jede und Jeden gleich
 - Ich brauche niemanden von meiner Sichtweise zu überzeugen
 - Ich vertraue mich neuen Sichtweisen an
 - Ich genieße das Zuhören
 - Ich benutze das Wort „Ich“ und spreche nicht von „man“
 - Ich rede von Herzen und fasse mich kurz (vgl. Schopp 2019: 73)

6 Schlussbetrachtung

In meiner Schlussbetrachtung möchte ich ein Fazit ziehen, ob die Frage nach der Relevanz einer dialogischen Haltung als Führungskompetenz beantwortet ist.

Die heutige Arbeitswelt unterscheidet sich erheblich von der gestrigen. In der VUKA-Welt kann der Erfolg eines Unternehmens nicht mehr durch eine erhöhte maschinelle Produktivität erfolgen. Heutzutage geht es in erster Linie darum, die Produktivität der Mitarbeiter*innen zu erhalten und zu fördern. Daraus folgt, dass die Unternehmen erfolgreich sein werden, die dafür sorgen, dass die Menschen, die dort arbeiten, arbeitsfähig bleiben. Denn gesunde, bzw. arbeitsfähige Menschen schaffen gesunde, bzw. effektive sowie produktive Unternehmen. Somit gehört es zu den heutigen Aufgaben von Führungskräften, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen zu gewährleisten. Aus verschiedenen Gründen ist dies sinnvoll. Zum einen fühlen sich die Mitarbeiter*innen dann eher an das Unternehmen gebunden und kündigen nicht. Zum anderen bleiben sie arbeitsfähig und können somit ihre Tätigkeit ausüben. Darüber hinaus ist es essenziell, dass Arbeitnehmer*innen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, damit sie sich mehr für das Unternehmen einsetzen und somit ihre Produktivität erhöhen. Führungspersonen sollten eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Mitarbeiter*innen möglichst eigenständig handeln und mit eigener Einsicht zum Gelingen des Ganzen beitragen können. Der Erfolg eines Unternehmens steht also im Zusammenhang mit der Kompetenz der Führungspersonen. Der Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Führung ist eine Frage des Überlebens geworden (vgl. von Fournier 2010: 12).

Nehmen Führungskräfte eine dialogische Haltung ein, können sie das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen im Unternehmen steigern, denn diese Haltung ist geprägt von Wertschätzung und Anerkennung der Individualität. Auf dieser Basis gestalten sich die Beziehungen im Arbeitsumfeld ganz anders. Sie sind geprägt von Respekt, Empathie, Aufrichtigkeit, Authentizität und Achtsamkeit, welche alle Teile der dialogischen Haltung sind. Werden die Berufsbeziehungen auf anderen Werten aufgebaut, verändert sich auch die Beziehung der Mitarbeiter*innen zum Unternehmen und den Führungskräften. Auf Grund der qualitativ besseren Beziehungen empfinden die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als sinnvoll, dies führt zu weniger Krankmeldungen (vor allem langfristige) und weniger Mitarbeiterfluktuation. Um diese Form der Beziehungen gestalten zu können ist es essenziell, dass sich die Führungspersonen immer wieder zuallererst mit sich selbst auseinandersetzen. Führung anderer Menschen beginnt mit professioneller Selbstführung.

Werden die Gespräche in Unternehmen nach den Dialogregeln geführt, verbessert sich die Kommunikation erheblich. In dialogischen Gesprächen findet der Austausch au-

thentischer und respektvoller statt, auf Grund dessen, dass sich die Teilnehmer*innen wirklich zuhören. Das sorgt darüber hinaus dafür, dass sich die Anzahl der Missverständnisse im beruflichen Alltag erheblich verringern. Mit einer dialogischen Haltung können Führungspersonen eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Mitarbeiter*innen möglichst eigenständig handeln und mit eigener Einsicht zum Gelingen des Ganzen beitragen. Indem sie das Streben ihrer Mitarbeiter*innen zum eigenverantwortlichen Denken und Handeln fördern, schaffen sie Unternehmen, die kreativer, innovativer, agiler, effektiver und dadurch erfolgreicher sind. Je besser den Führungspersonen eine dialogische Haltung gelingt, umso geringer wird der Unterschied zwischen Führenden und Geführten (vgl. Dietz & Kracht 2016: 117).

Abschließen möchte ich mit einem der wichtigsten Phänomene der heutigen Zeit: dem Sinn im Leben. Wir leben in einer Zeit und in einer Gesellschaft, in der es für viele Menschen existentiell ist, mit sich selbst in Kontakt zu kommen und einen Lebenssinn jenseits der reinen Funktionslogik von Leistung und Konkurrenz zu finden. Dafür brauchen wir Orte, an denen wir uns verbunden und aufgehoben fühlen; nur so können wir angstfrei unser Potential entfalten (vgl. Marek & Schopp 2015: 1). Dies gilt insbesondere für unsere Arbeitswelt, in der wir doch einen erheblichen Anteil unserer Lebenszeit verbringen. Eine dialogische Haltung zentriert unsere Aufmerksamkeit darauf, welche wichtige Rolle Beziehungen zwischen Menschen beim Vollbringen der Arbeit spielen (vgl. Ellinor & Gerard 2000: 15f.). „Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte im 21. Jahrhundert werden vor allem Spezialisten im guten Umgang mit Menschen sein – alle anderen werden scheitern, früher oder später“ (von Fournier 2010: 15).

Schlussfolgernd möchte ich sagen, dass ich eine dialogische Haltung als Führungskompetenz für relevant halte. Meines Erachtens kann eine solche Haltung die heutige VUKA-Arbeitswelt mit qualitativeren Beziehungen und sinnvollerer Kommunikation erheblich verbessern.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Ballreich, Rudi (2006): Was ist Dialog?. In: Trigon-Themen 2006 (3).
<https://mindful-leadership-training.de/wp-content/uploads/2018/01/Was-ist-Dialog.pdf> [Zugriff: 6.12.2021].
- Behling, Lina & Hardering, Friedericke (2017): Verweigerte Anerkennung und Emotionen in der Sozialen Arbeit. Anerkennungsdynamiken im Kontext organisationalen Wandels. Wiesbaden.
- Biesenkamp, Rainer & Merchel, Joachim (2007): Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Untersuchung zu Leitungsanforderungen und Perspektiven der Qualifizierung. [online] Berlin.
- Bohm, David (2021): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. 10. Auflage. Stuttgart.
- Breitenstein, Sibylla (2007): Die dialogische Haltung – ein Führungsinstrument?. Basel.
- Buber, Martin (2016): Das Dialogische Prinzip. 10. Auflage. Heidelberg.
- Buber, Martin (2019): Ich und Du. In: Mendes-Flohr, Paul & Witte, Bernd: Martin Buber. Schriften über das dialogische Prinzip. Werkausgabe 4. Gütersloh: 37-109.
- Buber, Martin (2019): Zwiesprache. In: Mendes-Flohr, Paul & Witte, Bernd: Martin Buber. Schriften über das dialogische Prinzip. Werkausgabe 4. Gütersloh: 112-150.
- Buber, Martin (2019): Elemente des Zwischenmenschlichen. In: Mendes-Flohr, Pau & Witte, Bernd: Martin Buber. Schriften über das dialogische Prinzip. Werkausgabe 4. Gütersloh: 212-228.
- Da Costa Veiga Silvestri, Ivone (2014): Die dialogische Kommunikation. In: Muth, Cornelia (Hrsg.): Ein Wegweiser zur Dialogischen Haltung. Stuttgart: 113-172.
- Danner, Helmut (2006): Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik. 5. Auflage. München.
- Dietz, Karl-Martin (2001): Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit. 2. Auflage. Heidelberg.
- Dietz, Karl-Martin (2020): Führen in der VUCA- Welt. Dialogische Orientierungen. Heidelberg.
- Dietz, Karl-Martin & Kracht, Thomas (2016): Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis Fallbeispiel: dm-drogerie markt. 4. Auflage. Frankfurt am Main.
- Ellinor, Linda & Gerard, Glenna (2000): Der Dialog im Unternehmen. Inspiration, Kreativität, Verantwortung. Stuttgart.
- Endres, Sigrid, & Weibler, Jürgen (2019): Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show. Wiesbaden.

- Fuhr, Reinhard & Gremmler-Fuhr, Martina (1991): Dialogische Beratung. Person, Beziehung, Ganzheit. Köln.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Revision von Führung.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>.
Zugriff [07.04.2022].
- GALLUP (2021): Engagement Index 2022. <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx> [Zugriff: 24.02.2022].
- Hartkemeyer, Martina & Hartkemeyer, Johannes F. (2018): Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens. 3. Auflage. Frankfurt am Main.
- Hartkemeyer, Martina; Hartkemeyer Johannes F. & Dhority, Freemann L. (2010):
Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. 5. Auflage. Stuttgart.
- Heimsoeth, Antje (2019): Vertrauen entscheidet. Die vergessene Basis der Führung. Freiburg.
- Höher, Frederike (2018): Menschliche Resilienz in Unternehmen - Dialog als Ressource. Grundlagen und Methoden. Opladen, Berlin & Toronto.
- Isaacs, William (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. 2.Auflage. Gevelsberg.
- Kaufhold, Marisa (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden: 21-24.
- Krohn, Michael (2013): Kollektives Lernen durch Dialogische Führung.
In: wissensmanagement 2013 (3): 13- 15.
- Krohn, Michael (2011): Dialogische Führung und Coaching in Netzwerkorganisationen.
In: Organisationsberatung- Supervision- Coaching. Jahrgang 18(4): 399-412.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-011-0252-y> [Zugriff. 19.3.2022].
- Langsenkamp, Elisa (2020): Was macht die Profession der Sozialen Arbeit in ihrem Wesenskern aus?. In: Muth, Cornelia (Hrsg.): Zu den Sachen selbst: Wissenschaftliche Arbeitsmaterialien für phänomenologische Erkenntnisprozesse. Stuttgart: 41-59
- Lanfermann, Nina (2021): Die Entwicklung einer dialogischen Haltung als Studentin der Sozialen Arbeit. Bielefeld.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012): Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Paderborn.
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?_blob=publicaionFile [Zugriff 22.2.2022].
- Mahlmann, Regina (2019): Führungsstile und -methoden gezielt einsetzen. Situativ und verantwortungsvoll führen. 2. Auflage. Weinheim Basel.
- Marek, Jana & Schopp, Johannes (2013): Das dialogische Prinzip nötiger denn je!.
In: Reichert, Thomas; Siegfried, Meike & Wafmer, Johannes (Hrsg.): Martin Buber neu gelesen. (Martin Buber-Studien, Band 1). Lich /Hessen: 101-132.

- Marek, Jana & Schopp, Johannes (2015): Dialog als Kreisprozess und schöpferischer Weg der Kommunikation. In: Krause, Hans-Ulrich & Rätz-Heinisch, Regina/ (Hrsg.): Soziale Arbeit im Dialog gestalten. 2. Auflage. Opladen: 93-104.
- Maslow, Abraham H. (2014): Motivation und Persönlichkeit. 13. Auflage. Hamburg.
- Möcker, Christiane (2014): Auf dem Weg zu einer dialogischen Haltung und Forschung. In: Muth, Cornelia (Hrsg.): Ein Wegweiser zur dialogischen Haltung. Stuttgart: 9-36
- Muth, Cornelia (2009): Dialogische Pädagogik: Identitätsbildung durch die Andersheit. In: Walkenhorst, Ursula; Nauwerth, Annette; Bergmann-Tyacke & Marzinzik, Kordula (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Gesundheits- und Sozialbereich. Bielefeld.
- Nink, Marco & Sinyan Pa (2021): 2 Decades of Low Engagement: How Germany Can Turn It Around. Washington.
<https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx> [Zugriff: 24.2.2022].
- Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München.
- Petersen, Jendrik & Olesch, Jens-Rüdiger (2011): Innovative Organisationsgestaltung durch dialogisches Management. Research in Progress Band 3. München und Mering: 3- 21.
- Rose, Nico & Steger, Michael F. (2020): Warum gute Führung Sinn macht. Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. In: Organisations Entwicklung. Nr. 3 Jg. 2020: 76-79.
- Sarica, Ruth Maria (2020): Gesunde Führung in der VUKA-Welt. Orientierung, Entwicklung und Umsetzung in die Praxis. Freiburg.
- Schlenkhoff, Lara (2014). Der dialogische Ansatz nach Martin Buber als gesundheitsfördernde Maßnahme zur Minderung des Risikos eines Burnouts in der Sozialen Arbeit. In: Muth, Cornelia (Hrsg.): Ein Wegweiser zur dialogischen Haltung. Stuttgart: 173-219.
- Schneider, Miriam (2021): Der Einfluss von Führungskräften auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 2021/3.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=87ec4079-e703-4cee-bd0e-d49628ab5697%40redis> [Zugriff: 26.3.2022]: 60-65.
- Schopp, Johannes (2019): Eltern stärken. Die dialogische Haltung in Seminar und Beratung. Ein Leitfaden für die Praxis. 6. Auflage. Opladen, Berlin & Toronto.
- Steinmetz, Astrid (2016): Nonverbale Interaktion mit demenzkranken und palliativen Patienten. Wiesbaden: 23-32.
- Stutz, Christian; Demasi, Ramona & Sachs, Sybille (2021): Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt. Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift Führung und Organisation. Ausg. 2: 111-116.

von Ameln, Falko & Heintel, Peter (2016): Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: 121-160.

von Fournier, Cay (2010): Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristigen Erfolg schaffen. 2. Auflage. Frankfurt/ Main.

von Spiegel, Hiltrud (2013): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 5. Auflage. München.

Wieland, Rainer; Winizuk, Sandra & Hammes, Mike (2009): Führung und Arbeitsgestaltung – Warum gute Führung allein nicht gesund macht. In: Arbeit, Heft 4, Jg.18: 282-297.

Zahavi, Dan (2007): Phänomenologie für Einsteiger. Paderborn.

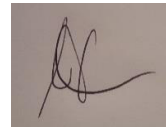
Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit eigenständig und nur unter Benutzung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt zu haben. Alle zitierten oder sinngemäß übernommenen Textstellen habe ich als solche gekennzeichnet und die Zitierquellen vollständig angegeben.

Mit einer Auslegung in der Fachhochschulbibliothek bin ich einverstanden.

Halle Westfalen, 06.06.2022

(Ort, Abgabedatum)

A square box containing a handwritten signature in black ink on a light brown background. The signature is stylized and appears to be a cursive 'M' followed by a horizontal line.

(Unterschrift)