



Dialogisches Prinzip und Führungskultur

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie

am Fachbereich 5: Erziehungswissenschaften
der Universität Koblenz-Landau

vorgelegt am 30.05.2016
von Mathias Evertz, geb. am 9.09.1973 in Würselen

Erstgutachter: Prof. Dr. Theo Hülshoff
Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter Nenniger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
ABSTRACT	8
I. EINLEITUNG	9
1. Einführung.....	9
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	9
1.2 Erkenntnisziel.....	11
1.3 Forschungsfragen.....	12
1.4 Aufbau der Dissertation	16
II. THEORETISCH-NORMATIVES MODELL	19
2. Etymologische Aspekte von dialogischer Führungskultur	19
2.1 Begriff: Dialog	19
2.1.1 Dia	19
2.1.2 Logos.....	20
2.1.2.1 Philosophisch	20
2.1.2.2 Theologisch	24
2.1.3 Definitionsversuch.....	25
2.2 Begriff: Führung.....	27
2.2.1 Definitionsversuch.....	29
2.3 Begriff: Kultur	30
2.4 Fazit: Dialogische Führungskultur.....	32
3. Dialog und Dialog-Philosophie	33
3.1 Dialog und Gespräch	33
3.2 Dialog-Philosophie und Dialogik.....	34
3.3 „Dialogisches Prinzip“ im Denken Martin Bubers.....	36
3.3.1 Notwendigkeit und Abgrenzung des dialogischen Prinzips.....	36
3.3.2 Gedankliche Verbindungen mit antiken philosophischen Ansätzen.....	38

3.3.3	Ich-Du und Ich-Es	40
3.3.4	Geist	42
3.3.5	Urdistanz und Beziehung	45
3.3.6	Das Zwischen	45
3.3.7	Ewiges Du – theologische Aspekte	49
3.3.8	Begriffliche Elemente des Dialogischen Prinzips	52
3.3.9	Kritik am Begriff des Dialogs im Denken Bubers	54
3.3.10	Der Begriff des Dialogs und die Bedeutung von Führung	56
3.4	Gespräch als semiotisches Ereignis im Denkansatz von Ernesto Grassi	58
3.4.1	Monolog, Dialog, Gespräch	58
3.4.2	Sprache und Gespräch in der Dialog-Philosophie	59
3.4.3	Gespräch und Begegnung	63
3.4.4	Situation und Wechselseitigkeit im Gespräch	65
3.4.5	Ich-Du und das Zwischen im Gespräch	66
3.4.6	Gespräch als „semiotisches Ereignis“	68
3.4.7	Fazit	70
3.5	Dialog im Denken – David Bohm	73
3.5.1	Kommunikation	74
3.5.2	Dialog	75
3.5.3	Fazit	76
3.6	Dialog und Zusammenarbeit – Dialogische Kultur bei Karl-Martin Dietz et al.	78
3.6.1	Neues Individuum	79
3.6.2	Leistung	80
3.6.3	Begegnung	81
3.6.4	Fazit	81
3.7	Fazit: Zum Bedeutungshorizont von Dialog	83
4.	Dialog und Führung	88
4.1	Zur Bedeutung von Führung im Kontext dialogischer Begriffe	88
4.1.1	Du	88

4.1.2	Ich.....	89
4.1.3	Und.....	91
4.1.4	Wir.....	92
4.1.5	Zwischen	95
4.2	Fazit: Dialogische Führungskultur.....	97
5.	Thesen zur dialogischen Führungskultur	100
5.1	Wenn der Mensch sich über das Mitmensch-sein verwirklicht, muss Menschenführung ebenfalls als eine Form von Beziehung verstanden werden.	100
5.2	Freiheit und Eigenständigkeit bilden eine Grundlage für Verbundenheit und Zusammenarbeit.	102
5.3	Die Führungs-Beziehung ist ein potentielles Ich-Du-Verhältnis.	103
5.4	Führungshandeln sollte bewirken, im andern Menschen mitmenschlichen Logos zu entdecken.	106
5.5	Mitarbeitende sind nicht Gegenstand des Führungshandelns sondern „konkret Andere“.	108
5.6	Führen ist Kommunikationshandeln. Ich-Du-Beziehungen ereignen sich insbesondere im Gespräch.	109
5.7	Führung ereignet sich in Augenblicken von Ich-Du-Beziehungen.	112
5.8	Beziehungen sind im Führungshandeln von existentieller Verbundenheit geprägt. Sie gründen nicht in gegenseitiger Sympathie oder irgendeiner moralischen Verpflichtung.....	117
5.9	Theoriegebäude: Verdichten der Thesen und Vorbereitung der empirischen Untersuchung	120
6.	Dialogische Führungskultur als Entwicklungsziel	122
6.1	Hypothesen	126
III.	EMPIRISCHE ERHEBUNG	128
7.	Subjektive Theorien und subjektive Annahmen	128
8.	Methodisches Vorgehen	132
8.1	Pflegedienst im Krankenhaus als Untersuchungsgegenstand	132
8.2	Forschungsdesign und Durchführung	136
8.3	Qualitative Inhaltsanalyse	142
8.4	Kategorien und Anwendung.....	143
8.5	Güteprüfung I - Reliabilität.....	156

IV.	AUSWERTUNG	159
9.	Ergebnisse.....	159
9.1	Kasuistiken – Einzelfalldarstellungen.....	159
9.1.1	Zusammenfassung Interview 2	160
9.1.2	Zusammenfassung Interview 9	163
9.2	Güteprüfung II – Validität	165
9.2.1	Rückmeldung zum Interview 2	166
9.2.2	Rückmeldung zum Interview 9	166
9.3	Quervergleich und Anwendung	166
9.3.1	Kategorie Führung.....	168
9.3.1.1	Führungstätigkeiten/-aufgaben (FI).....	168
9.3.1.2	Führungsgrundsätze/Ziele (FG).....	171
9.3.1.3	Führung - Entscheidungen (FE).....	175
9.3.1.4	Anteil der Führungstätigkeit in Prozent (FP)	176
9.3.1.5	Fazit: Mitarbeit und Leistung anderer.....	178
9.3.2	Kategorie Mitarbeiter	182
9.3.2.1	Mitarbeiter - Beziehung (MB).....	182
9.3.2.2	Fazit: Führung als Beziehung	187
9.3.2.3	Mitarbeiter – Selbständigkeit (MS)	189
9.3.2.4	Fazit: Selbständigkeit und Selbstführung	191
9.3.2.5	Mitarbeiter – Initiativ werden (MI)	192
9.3.2.6	Fazit: Idee und Initiative.....	193
9.3.2.7	Mitarbeiter – Zusammenarbeit (MZ).....	195
9.3.2.8	Fazit: Interne und übergreifende Zusammenarbeit.....	196
9.3.3	Kategorie Gespräch.....	198
9.3.3.1	Kategorie Gespräch – Einzelgespräch (GE)	198
9.3.3.2	Gespräch – Jahresmitarbeitergespräch (GJ)	200
9.3.3.3	Gespräch – Teamgespräch (GT)	202
9.3.3.4	Fazit: Führung als Gespräch.....	204

9.3.4	Zusammenfassung und Hypothesen	207
10.	Fazit	211
11.	Ausblick.....	214
A	Anhang	216
	Anlagenverzeichnis	216
A.1	Anschreiben, das an Interviewpartner gerichtet wurde.....	217
A.2	Interviewleitfaden	218
A.3	Tabellarische Übersicht über die Interviews.....	219
	Quellenverzeichnis	220
	Lebenslauf	229

Abbildungsverzeichnis

Abbildung II-1: Netzbild: Das dialogische Prinzip in Begriffen	52
Abbildung II-2: Ich-Du-Beziehung	67
Abbildung II-3: Das Team in der Betriebspädagogik	94
Abbildung II-4: Ich-Du-Wir-Beziehung	94
Abbildung II-5: Ich erfährt Es/Rolle/Gruppe	95
Abbildung II-6: Theoretisches Modell	121
Abbildung II-7: Von der Dialog-Philosophie zur dial. Führungs-Kultur ...	122
Abbildung III-1: Kategorienbaum.....	156
Abbildung IV-1: Analyseschritte 1 - 3.....	159
Abbildung IV-2: Diagramm: Codes pro Interviewpartner.....	160
Abbildung IV-3: Diagramm: Codes pro Hauptkategorie	167
Abbildung IV-4: Grafik: Anzahl Mitarbeiter zu Anteil Führung in %.....	179
Abbildung IV-5: Subjektive Annahmen verändern.....	212

Tabellenverzeichnis

Tabelle III-1: Tabelle der 12 Hauptkategorien (alphabetisch)	144
Tabelle III-2: FT-e, -o, -s – Führungstätigkeit/-aufg	145
Tabelle III-3: FG-e, -i, -s, -t – Führungsgrundsatz/-ziel	146
Tabelle III-4: FP – Anteil der Führungstätigkeit (in Prozent)	147
Tabelle III-5: FE – Führung-Entscheidungen	148
Tabelle III-6: MB-a, -g, -st – Mitarbeiter - Beziehung	149
Tabelle III-7: MZ – Mitarbeiter – Zusammenarbeit	150
Tabelle III-8: MI – Mitarbeiter – Initiativ werden.....	151
Tabelle III-9: MS – Mitarbeiter – Selbständig.....	152

Tabelle III-10:	GE-f, -s, -v – Gespräch - Einzelgespräch	153
Tabelle III-11:	GT – Gespräch - Teamgespräch	154
Tabelle III-12:	GJ – Gespräch - Jahresmitarbeitergespräch.....	155
Tabelle III-13:	R – Rahmenbedingungen.....	156
Tabelle IV-1:	FT-o – Liste der generalisierten Aussagen	170
Tabelle IV-2:	FT-e – Liste der generalisierten Aussagen.....	171
Tabelle IV-3:	FG-e – Liste der generalisierten Aussagen.....	172
Tabelle IV-4:	FG-t – Liste der generalisierten Aussagen	173
Tabelle IV-5:	FG-i – Liste der generalisierten Aussagen.....	175
Tabelle IV-6:	FE – Liste der generalisierten Aussagen.....	176
Tabelle IV-7:	FP – Liste der generalisierten Aussagen	178
Tabelle IV-8:	MB-a – Liste der generalisierten Aussagen	183
Tabelle IV-9:	MB-g – Liste der generalisierten Aussagen	185
Tabelle IV-10:	MB-st – Liste der generalisierten Aussagen	186
Tabelle IV-11:	MS – Liste der generalisierten Aussagen	190
Tabelle IV-12:	MI – Liste der generalisierten Aussagen.....	193
Tabelle IV-13:	MZ – Liste der generalisierten Aussagen	196
Tabelle IV-14:	GE-f – Liste der generalisierten Aussagen.....	199
Tabelle IV-15:	GE-v – Liste der generalisierten Aussagen	200
Tabelle IV-16:	GJ – Liste der generalisierten Aussagen	202
Tabelle IV-17:	GT – Liste der generalisierten Aussagen.....	204
Tabelle IV-18:	Tabellarische Übersicht über die Interviews.....	219

ABSTRACT

In dieser Dissertation werden Theorien von Vertretern der Dialog-Philosophie diskutiert. Auf diesem Weg soll eine theoretische Grundlage geschaffen werden, mit der unternehmerisches Führungshandeln reflektiert werden kann. Als Ergebnis wird angestrebt, einen Ansatz für die Entwicklung einer dialogischen Führungskultur zu entwerfen.

Im empirischen Teil soll untersucht werden, welche subjektiven Annahmen, bezogen auf eine dialogische Führungskultur, Führungskräfte im Pflegedienst des stationären Gesundheitswesens ihrem Führungshandeln zugrunde legen. Zudem soll der Frage nachgegangen werden, wie die subjektiven Annahmen für eine zukünftige dialogorientierte Führungskultur und Führungskräfteentwicklung berücksichtigt und genutzt werden könnten.

Es soll die Frage erörtert werden, inwieweit die Dialog-Philosophie theoretische Konzepte zur Beschreibung einer Führungskultur beinhaltet. Betrachtet wird hierbei im Besonderen der denkerische Ansatz Martin Bubers.

Aus dieser theoretischen Grundlage soll der Versuch unternommen werden, Grundzüge einer dialogischen Führungskultur zu entwickeln, die geeignet erscheint, ein didaktisches Konzept für die Entwicklung von Führungskräften im Pflegedienst zu begründen.

This dissertation will discuss the theories of exponents of the philosophy of dialogue. Through that it shall establish the basis to reflect entrepreneurial leadership action. The goal is to find an approach for the development of a dialogical leadership culture.

The empirical part shall examine on what basis, in correlation with a dialogical leadership style, subjective assumptions are made by managers in their leadership action who work in inpatient nursing services. Furthermore, it shall address the question of how those subjective assumptions can be considered and utilized towards establishing future dialogically oriented leadership cultures and the development of coinciding management personnel.

It shall also debate the question to what extent the philosophy of dialogue includes theoretical concepts which can be used to describe a leadership culture. The intellectual approach of Martin Bubers is especially taken into consideration.

Based on these theoretical grounds, the attempt shall be made to develop the basic intention of a dialogical leadership culture which will appropriately justify a didactical concept for the development of management personnel in nursing services.

I. EINLEITUNG

1. Einführung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In den vergangenen Jahren wurden in vielen Krankenhäusern Jahresmitarbeitergespräche als kommunikative Führungsinstrumente eingeführt. Hierfür können verschiedene Gründe angeführt werden. Im für diese Arbeit relevanten kommunalen Bereich ist die Einführung des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes (TVöD) im Jahre 2005 impulsgebend¹. Aber auch der Wandel vom Gesundheitswesen zur Gesundheitswirtschaft und das damit einhergehende orientieren an betriebswirtschaftlich geprägten Unternehmen der freien Wirtschaft und deren Führungsinstrumenten haben den Wandel herbeigeführt.

Es zeigt sich jedoch, dass viele Einführungsprojekte die gesteckten Ziele nicht erreichen². Dies kann über mangelndes Wissen kaum begründet werden. Es existiert eine umfassende auch wissenschaftliche Literatur und zahlreiche, teils jahrzehntelange Erfahrungsschätze aus der freien Wirtschaft. Wie aber lassen sich die unterschiedlichen Einführungsergebnisse erklären? Im öffentlichen Dienst ist ein Grund im TVöD formulierten Auftrag³ zu suchen. Hier wird zuallererst eine leistungsorientierte Bezahlung eingeführt und nur notwendiger Weise außerdem Jahresmitarbeitergespräche.

Frank Wissing sucht in seiner Studie (Wissing 2008) die Gründe anhand des sozialen

¹ Im öffentlichen Sektor existieren seit den 70er Jahren bereits verschiedene Reformvorhaben zur Umsetzung des Leistungsprinzips in der Form leistungsbezogener Vergütung, meist verbunden mit Jahresmitarbeitergesprächen. Diese wurden dann mit dem Wechsel 2005 vom Bundesangestelltentarif (BAT) zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) umgesetzt. Zuvor wurde von den Möglichkeiten, die das Dienstrechtsreformgesetz und der Rahmentarifvertrag über Leistungszulagen und -prämien im kommunalen Bereich seit über zehn Jahren boten, nur zögerlich Gebrauch gemacht. Der TVöD sieht eine verbindliche Einführung von Leistungsbeurteilung in Form von Leistungsbewertung und/oder Zielvereinbarungen ab 2007 verbindlich vor und verbindet sie mit finanziellen Nachteilen für das Unternehmen bei Nichtumsetzung. Die tarifliche Notwendigkeit ist im § 18 (des TVöD) festgelegt. Er legt auch die Rahmenbedingungen für die Durchführung der Mitarbeitergespräche inklusive dem Beurteilungsteil fest, sowie den Umgang mit der monetären Komponente, die Art der Einführung und u. a. den Umgang mit Beschwerden.

² Der §18 Leistungsentgelt im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) sieht in Abs. 1 vor: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

³ Aus dem §18 TVöD:

(1) Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte *Bezahlung* soll dazu beitragen, ...

(2) 1Ab dem 1. Januar 2007 wird ein *Leistungsentgelt* eingeführt. ...

Neo-Institutionalismus⁴. Solche Instrumente gelten demnach als erwünscht, angemessen und selbstverständlich. Sie werden häufig nicht aus rationalen Gründen eingeführt, sondern werden in der Orientierung an anderen Institutionen selber zur Institution und trotz Folgenlosigkeit fortgeführt. „Ihre Nutzung verschafft Legitimität“⁵ (ebd., 50). Vom gewünschten Führungsinstrument bleiben teils nur die Leistungsbewertung und die Entgeltkomponente übrig.

Die hier skizzierten Entwicklungen im Gesundheitswesen bilden den Ausgangspunkt dieser Arbeit und wurden im Rahmen der Diplomarbeit⁶ des Autors bereits zum Thema Jahresmitarbeitergespräche bearbeitet. Dabei wurde herausgearbeitet, dass ein Erfolgsfaktor bereits im Einführungsprozess solcher Gespräche liegen kann. Es scheint, so die Ergebnisse der Arbeit, einen Unterschied zu machen, ob das „Gespräch an sich“, oder das Gespräch nur als Voraussetzung für eine leistungsorientierte Bezahlung, im Einführungsprozess priorisiert wird.

Im Rahmen dieser Arbeit wird angestrebt eine dialog-philosophische Basis für das Führungshandeln zu entwickeln. Dialog-philosophische Basis meint hier dem Führungshandeln eine theoretische Grundlage voranzustellen, die auf der sog. Dialog-Philosophie insb. des 20. Jh. basiert. Dieser philosophische Denkansatz wird im weiteren Verlauf ausführlich besprochen.⁷ Der Dialog ist hier somit nicht als Gespräch

⁴ Der Neo-Institutionalismus besagt u. a.: „Je stärker eine Organisation von einer anderen abhängig ist, desto stärker wird sie sich hinsichtlich ihrer Strukturen, ihrer Kultur und ihres Verhaltens jener Organisation angleichen“ Walgenbach, Peter: Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Kohlhammer, Stuttgart 2008, S. 36.

⁵ Auch bezogen auf Zertifizierungsverfahren, in denen Mitarbeiterbefragungen- und -gespräche in der Regel explizit gefordert werden, wie beispielsweise in der verbreiteten KTQ-Zertifizierung (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen). Vgl. KTQ (2009): KTQ-Manual Krankenhaus. Fachverlag Matthias Grimm (Literatur/Studien ohne weitere Zitierung werden in dieser Arbeit in den Fußnoten vollständig genannt und im Quellenverzeichnis nicht geführt)

⁶ Evertz, Mathias (2010): Führungskultur, Mitarbeitergespräche und leistungsorientierte Bezahlung – Kritik und Konzeption am Beispiel eines Krankenhausträgers“, Diplomarbeit, Note: 1,0, Universität Koblenz-Landau

⁷ Als Konsequenz aus der Fokussierung auf den dialogischen Aspekt des Führungshandelns ergibt sich, dass die vielfältigen weiteren Gesichtspunkte für diese Untersuchung ausgeklammert werden müssen. Dies betrifft z. B. Untersuchungen zum Leistungsverständnis, zu Alimentation versus Entgeltmacht oder zur Mitarbeiterbeurteilung. Hier sei auf die bereits vorliegende o. g. Diplomarbeit bzw. vorhandene Literatur verwiesen (u. a.: Buxel, Holger (2011): Jobwahlverhalten, Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit von Pflegepersonal und Auszubildenden in Pflegeberufen (Studie); Dulisch, Frank (2009): Strategien zur Umsetzung der Leistungsentgeltdifferenzierung nach dem TVöD. URL: <http://www.personalbeurteilung.de/leistung/5wege.pdf> [Stand: 20.09.2010]; EKD (2007): Überlegungen zu leistungsbezogenen Besoldungselementen und zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung im kirchlichen öffentlichen Dienst, URL: http://www.ekd.de/ueberlegung_leistungsbezogene_besoldungselemente.pdf [Stand:

misszuverstehen. Er wird daher eingangs zunächst als Begriff etymologisch hergeleitet und definiert (vgl. Kapitel 2.1). In dieser Arbeit geht es also nicht nur um das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern um das dialogische Prinzip im Sinne der Dialog-Philosophie, besonders Martin Bubers, also als Haltung und Form der Wesensbegegnung, welche sich letztlich auch im Gespräch äußern kann. (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 5.6)

1.2 Erkenntnisziel

Es soll die Frage erörtert werden, inwieweit die Dialog-Philosophie hilfreiche und übertragbare Ansätze zur Beschreibung einer Führungsphilosophie bietet.

Darüber werden die Grundlagen einer dialogischen Führungskultur entwickelt, welche das Ziel für einen Entwicklungsprozess mit Führungskräften darstellt, hier von Pflegeführungskräften.

Die dialogische Führungskultur stellt dabei die gelebte Philosophie dar, die gelebte Praxis. Sie orientiert sich an der dialogischen Führungsphilosophie, welche aus der Dialog-Philosophie ableitet wird. Der Lesbarkeit halber wird hier in der Regel nur von der Basis, also der Dialog-Philosophie und vom Entwicklungsziel, also von der dialogischen Führungskultur gesprochen. Der Zwischenschritt der dialogischen Führungsphilosophie und das Vorgehen: Dialog-Philosophie zu dialogischer Führungsphilosophie zur dialogischen Führungskultur werden jedoch u. a. in Kapitel 5.9 ausführlicher dargestellt.

Es geht dabei nicht um das Vermitteln von Verhaltenstipps und Führungstechniken, sondern um ein Auseinandersetzen mit dialog-philosophischen Ansätzen. Solipsistischen Ansätzen, wie einseitig bei der Führungskraft verbleibenden Modellen, soll der Ansatz einer Führungsbeziehung entgegengesetzt werden.

20.07.2010]; Mackscheidt, Klaus (2006): Über die Leistungskurve und die Besoldungsentwicklung im Laufe des Lebens URL: http://www.wiso.uni-koeln.de/finanzfors/pdf/FiFo_FD_06-4.pdf [Stand: 21.07.2010]; Martin, Albert (2001): Die Beschaffung von Kooperation. In: Heilmann, Joachim/Simon, Jürgen: Kompetenz und Kreativität, 78-92. . Lüneburg: Unibuch Verlag; Matiaske, Wenzel (2007): Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst. München: Rainer Hampp Verlag; Mentzel, Wolfgang (1998): Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. Planegg: Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern; Thiemer, Beate (1992): Das Alimentsprinzip. Erklärungsansätze seit den Anfängen einer finanzwissenschaftlichen Theoriebildung. Berlin: Duncker & Humblot; Weinert, A. (1990): Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Öffentliche Verwaltung im Umbruch: neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation; ein Symposium der Bertelsmann Stiftung am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh).

Die in diesem Zusammenhang notwendige Führungskräfteentwicklung führt jedoch nicht immer zu nachhaltig verändertem Handeln. Eine Begründung wird bei u. a. Groeben et al. (1988, 5ff) und König (2008, 139ff) darin gesehen, dass die vermittelten objektiven (wissenschaftlichen) Theorien die subjektiven Annahmen des Lernenden nicht erreichen, bzw. auf diese gar keinen Bezug nehmen⁸. Die Untersuchungen vermitteln, dass ein Ansatz bei den Subjektiven Annahmen der Lernenden zu suchen ist, um nachhaltige Handlungsveränderungen zu erreichen. Die Subjektiven Annahmen sind somit zugleich didaktischer Ansatz. Denn aus kognitionspsychologischer Perspektive werden „Subjektive Theorien“ als biographisch entstandene, relativ überdauernde aber auch veränderbare, mentale Strukturen aufgefasst (vgl. Groeben et al. 1988, 18). Zu den Subjektiven Theorien und dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff der subjektiven Annahmen vergleiche ausführlicher Kapitel 7.

Durch eine Kulturanalyse von subjektiven Annahmen von Pflegeführungskräften soll ein betriebspädagogischer Beitrag zu den konkreten Herausforderungen im Pflegebereich geleistet werden. Darüber hinaus wird angestrebt, etwas zur weiteren Klärung der Theorie dialogischer Führungsansätze beizutragen.

1.3 Forschungsfragen

In dieser Dissertation wird der Versuch unternommen, folgende Forschungsfragen zu klären:

1. *Welche Argumente sprechen dafür „Dialog-Philosophie“ auf „Führungsbandeln“ anzuwenden?*
2. *Welche subjektiven Annahmen hinsichtlich der Relevanz von „Dialog-Philosophie“ für Führungsbandeln sind bei der Zielgruppe empirisch nachweisbar? Welche Bedeutung könnten die ermittelten subjektiven Annahmen haben für eine Kultur- und Führungskräfteentwicklung?*

Im theoretischen Teil der Arbeit wird sich zeigen, dass die Dialog-Philosophie vor allem im 20. Jh., Denkansätze entwickelte, die den Menschen als Mit-Menschen in

⁸ Weitere Studien dazu: Vgl. u. a. Dann, H.-D. (1989): Subjektive Theorien als Basis erfolgreichen Handelns von Lehrkräften. BzL Heft 7, S. 247-254. URL: http://www.bzl-online.ch/archivdownload/artikel/BZL_1989_2_247-254.pdf [Stand: 26.10.2014] und Mutzeck, W. (1988): Von der Absicht zum Handeln. Rekonstruktion und Analyse Subjektiver Theorien zum Transfer von Fortbildungsinhalten in den Berufsalltag. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.

den Mittelpunkt der Überlegungen nehmen. Dies ist besonders bei Martin Buber der Fall.

Mithilfe des Theorieteils wird der Versuch unternommen im Rahmen der ersten Forschungsfrage zu klären, inwieweit diese Theorien übertragbare Ansätze zum Konkretisieren und Anwenden auf das Führungshandeln bieten. Darüber wird im Weiteren die zweite Forschungsfrage vorbereitet.

Forschungsergebnisse liegen bezüglich der Übertragbarkeit der Dialog-Philosophie (besonders konkret Martin Bubers philosophischem Ansatz) auf aktuelle Problemstellungen vor für u. a. die Bereiche Psychotherapie (u. a. Doubrawa 2002, Waldl 2002), sowie zur pädagogischen Förderkonzeption (u. a. Pirschel 1998)⁹. Forschungsergebnisse bezogen auf die Anwendung auf das Feld des Führungshandelns stehen nach Kenntnis des Verfassers, insbesondere bezogen auf Martin Bubers Philosophie, aus. Folgende Führungsliteratur bezieht sich in einzelnen Aspekten auf Buber: U. a. Dietz et al 2004/2010, Ellinor 2008, Rautenberg 2010, Rohrhirsch 2007¹⁰, u. w.

Im englischsprachigen Raum kommt Megan Reitz (2012) in ihrem Artikel „Dialogue – possible between leader and follower?“ zum Schluss, dass das eigene Verständnis von Führung ein Faktor des Ermöglichen und Hindern des Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darstellt. Hier seien traditionelle Auffassungen von Führung, neueren offeneren und vielfältigeren Verständnissen gegenüberzustellen. Als „Factors which may ‚enable‘ dialogue between leader and follower“ seien zu nennen „Possibilities opened by different definitions of leadership“, nämlich:

- “Leadership as a relational process rather than linear
- Leaders and followers learning through interactions; relaxation of the leader and follower roles
- Leadership focused more on the uniqueness of the ‘Other’ e.g. servant leadership
- Leadership as emergent and distributed”

(Reitz 2012, 20)

⁹ Doubrawa, Erhard (2002): Heilende Beziehung - Dialogische Gestalttherapie. 2. Aufl. Verlag Peter Hammer; Waldl, Robert (2002): Therapeutische Aspekte bei Martin Buber. Universität Wien; Pirschel, Reinhard (1998): Dialogisches Prinzip nach Martin Buber und Konzepte zur Förderung von behinderten Kindern und Jugendlichen. Universität Oldenburg

¹⁰ Ellinor, Linda/Gerard, Glenna (2008): Der Dialog im Unternehmen. Verlag Schäffer-Poeschel. Zu den weiteren oben genannten Autoren, vgl. Quellenverzeichnis.

Reitz betrachtet dabei die dialog-philosophischen Ansätze *ab* Buber und nachfolgende zeitgenössische Vertreter. Einige der genannten Aspekte werden auch in dieser Arbeit verfolgt, so etwa die Konzentration auf die Einzigartigkeit des konkret Anderen.¹¹

Die beiden Forschungsfragen müssen darüber hinaus im Lichte der sich ändernden Rahmenbedingungen für Führungskräfte im Gesundheitswesen betrachtet werden. Die Aufgaben von Führungskräften im Gesundheitswesen werden jüngst durch Fortentwicklung des unternehmerischen Handelns in dieser Branche sowie die damit einhergehende Einführung verschiedener Management- und Führungsprozesse, wie etwa Jahresmitarbeitergespräche, verändert und verstärkt. Dieser Wandel muss durch ein Qualifizieren der Führungskräfte begleitet werden, damit diese den neuen Herausforderungen gewachsen sind.

Die erste Forschungsfrage soll durch ihre theoretische Analyse die zweite empirische Fragestellung vorbereiten. Es werden dort die subjektiven Annahmen von Pflegeführungskräften untersucht bezüglich deren Vorstellung vom Führen im Sinne einer Form von Beziehung zwischen zwei Menschen. Daraus sollen Erkenntnisse zum Ansatz bei den subjektiven Deutungen der Führungskräfte und Fortentwicklung dieser in der Führungskräfteentwicklung gewonnen werden. Grundlage hierfür sind die aus der psychologischen Forschung stammenden „Subjektiven Theorien“, u. a. dargelegt im „Forschungsprogramm Subjektiver Theorien“ (Groeben et al. 1988).

Es liegt das Wirkmodell zugrunde, dass subjektive Annahmen potentiell handlungsleitend sind. (vgl. u.a. Groeben 1988, 198ff und König 2008, 139) Dies legt ein Vor-

¹¹ Im englischsprachigen Raum sind im weiteren zu Nennen: Ashman und Lawler (2008), die sich im Rahmen eines Fachartikels explizit mit der Frage auseinandersetzen, wie Martin Bubers Philosophie auf Führungshandeln übertragen werden könnte. Ebenso haben Caldwell und Dixon (2010), Fletcher und Käufer (2003), Hammond (2003), Lichtenstein (2006) und Slotte (2006) Bezüge in ihren ebenfalls als englischsprachige Artikel veröffentlichten Beiträgen. Es bleibt dabei aber weitestgehend bei der Betonung des Dialogs als eine Form des Gesprächs. (Quellen: Ashman, I./Lawler, J. (2008): Existential communication and leadership. In: Leadership, Heft 4/3, S. 253-269; Caldwell, C./Dixon, R. (2010): Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. In: Journal of Business Ethics, Heft 93/1, S. 91-101; Fletcher, J./Käufer, K. (2003): Shared leadership. In: Pearce, C. and Conger, J. (eds.) Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership, Sage, London, S. 21-47; Hammond, S. (2003): The problematics of dialogue and power. In: Communication Yearbook, Heft 27, S. 125-157; Lichtenstein, B. B. (2006): Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. In: Emergence: Complexity & Organization, Heft 8/4, S. 2-12; Slotte, S. (2006): Systems sensitive dialogue intervention. In: Systems Research & Behavioral Science, Heft 23/6, S. 793-802)

gehen nahe, dass die in Frage kommende Zielgruppe zu Wort kommen lässt. Erfasst werden die subjektiven Vorstellungen und Begründungen der Führungskräfte, ohne sie wissenschaftlichen Konzepten überlegen zu sehen, oder zu romantisieren. (vgl. Hof 2001, 5)

Untersuchungen über Subjektive Theorien bezogen auf Führungskräfte und deren *allgemeines* Führungshandeln findet man u. a. bei Albrecht 2006, Aretz 2007, Ayman-Nolley 2005, Biedermann 1989, Frei 1985, Graves 1982, Neubauer 1982, Schilling 2001, Schirra 1999, Schwennen 2002/2003/2005, Spörri 2000¹². Zu den hier in den Blick zu nehmenden Subjektiven Theorien zum *dialogischen*, also einem auf dialog-philosophischen Ansätzen gründenden, Führungshandeln liegend dem Verfasser keine vor.

Bezüglich des Nutzens von Subjektiven Theorien als Basis für *Entwicklungsmaßnahmen*, also z. B. Fort- und Weiterbildungen, gibt es ebenfalls bereits zahlreiche Arbeiten. Ein Schwerpunkt lag hier bisher bei der Untersuchung und Anwendung im schulischen Bereich, also in der Lehrerforschung (u. a. Dann 1987, Fussangel 2008, Rosen 2010, Tennstädt 1982). Ebenso aus anderen pädagogischen Handlungsfeldern,

¹² Albrecht, Brit (2006): Implizite Führungstheorien in der empirischen Forschung - eine Untersuchung empirischer Studien zu impliziten Führungstheorien, TU-Chemnitz; Aretz, Wera (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen, Kölner Wissenschaftsverlag; Ayman-Nolley (2005): Children's Implicit Theory of Leadership. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.): *Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 227 – 274; Biedermann, C. (1989): *Subjektive Führungstheorien. Die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte*. Bern: Haupt; Frei, F. (1985): *Im Kopf des Managers... Zur Untersuchung subjektiver Organisationstheorien von betrieblichen Führungskräften - Eine Skizze*. Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 44, Universität Bremen; Graves, Laura (1982): *Sex Differences in Implicit Theories of Leadership: An Initial Investigation*. In: *Psychological Reports*. 50. Seite 689 – 690; Neubauer, W. (1982): *Dimensionale Struktur der impliziten Führungstheorie bei Vorgesetzten*. *Psychologie und Praxis*, 26, 1-11; Schilling, Jan (2001): *Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen? Eine Analyse subjektiver Führungstheorien*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac; Schwennen, Christian/Musahl, Hans-Peter (2002): *IFS – Skalen zur Erfassung impliziter Führungstheorien*. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Berlin. URL: http://fogs.uni-duisburg.de/texte/ift_schwennen.pdf [Stand: 10.10.2012]; Schwennen, Christian/Musahl, Hans-Peter (2003): *Der Zusammenhang von Stressverarbeitung und impliziten Führungstheorien*. In: Giesa: *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit – 12. Workshop 2003*. Asanger. Seite 331 – 334; Schwennen, Christian (2005): *Die Erfassung impliziter Führungstheorien*. In: Musahl, Hans-Peter/Schwennen, Christian/Hinrichs, Stephan: *Arbeitssicherheit – Führung – Qualität*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac. Seite 35 – 56; Schirra und Spörri: Siehe Quellenverzeichnis.

wie dem Berufsfeld der Erzieher (u. a. Müller 2007) oder Erziehungsberater/Sozialarbeiter (u. a. Vicini 1993)¹³.

Mit der geschichtlichen Entwicklung dialog-philosophischer Ansätze beschäftigte sich Buber selbst (2009), sowie u. a. Casper (2002), Choi (1993) Dilger (1983), Goldschmidt (1948), Löwith (1928) Schorb (1958) und Schrey (1991), Theunissen (1977), zuletzt genannter auch im Historischen Wörterbuch der Philosophie (HWPh).

Eigene umfassendere dialog-philosophische Theorien lieferten neben Martin Buber noch u. a. Hermann L. Goldschmidt (1948, weiterentwickelt 1976) und Karl Löwith (1928). Verwandte Ansätze, die sich allerdings nicht immer explizit auf Vertreter der dialog-philosophischen Geschichte beziehen, stammen von David Bohm (2002)¹⁴ und als aktuelle Vertreter Karl-Martin Dietz (u. a. 2004, 2010). Zu speziellen Teilaspekten, wie dem Gespräch in der dialogischen Beziehung, lieferten Ernesto Grassi und Hugo Schmale (1982) Beiträge.

Welche Beiträge davon hier verwendet werden, begründet das nächste Kapitel zum Aufbau dieser Arbeit.

1.4 Aufbau der Dissertation

Ein etymologisches Auseinandersetzen mit den einschlägigen Begriffen bildet den Anfang von dem, was im Aufbau einer normativen Zielvorstellung dialogischer Führungskultur münden soll. Gerade weil der zentrale Begriff des Dialogs alltagssprachlich eine andere Bedeutung erhalten hat als von der Wortherkunft her primär begründbar und für diese Arbeit relevant, ist eine Festlegung und Abgrenzung diesbe-

¹³ Dann, H.D./Humpert, W. (1987): Eine empirische Analyse der Handlungswirksamkeit subjektiver Theorien von Lehrern in aggressionshaltigen Unterrichtssituationen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 18, 40-49; Fussangel, Kathrin (2008): Subjektive Theorien von Lehrkräften zur Kooperation. Universität Wuppertal; Müller, Karin (2007): Subjektive Theorien von Erzieher und Erzieherinnen zu Bildung im Kindergarten. In: *Bildungsforschung*. Ausgabe 2007, Jahrgang 4 Ausgabe 1; Rosen, Emel Susan (2010): Lehrhandeln in der Pflegeausbildung kompetent gestalten. Rekonstruktion und Modifikation subjektiver Theorien über Kooperatives Lernen von Pflegelehrenden für die Entwicklung eines Lehrerweiterbildungskonzeptes. University of Education Weingarten; Tennstädt, K.-C. (1982): Modifikation subjektiver Theorien: Zum Stand der Diskussion. In: H.D. Dann et al. *Analyse und Modifikation subjektiver Theorien von Lehrern. Ergebnisse und Perspektiven eines Kolloquiums*. Zentrum I Bildungsforschung. Konstanz: Universität Konstanz; Vicini, Sandro (1993): Subjektive Beratungstheorien. *Bernische ErziehungsberaterInnen reflektieren ihre Praxis*. Verlag Peer Lang

¹⁴ 1996 postum Erstveröffentlicht. Enthält Texte aus den Jahren 1970-1992

zöglich notwendig. Dies geschieht zunächst für die Begriffe Dialog, Führung und Kultur im Kapitel 2.

Anschließend erfolgt im Hauptteil der Dissertation eine Auseinandersetzung mit der sogenannten Dialog-Philosophie. Also der philosophischen Position, die ihre Entwicklung mit spätestens Friedrich Heinrich Jacobi (1781) und Ludwig Feuerbach (1842) ihren Anfang im engeren Sinne nahm und zu dem Martin Buber einen umfassenden Denkansatz entwarf. Diskutiert wird Buber über David Bohm¹⁵, der einen Schwerpunkt im gemeinsamen dialogischen *Denken* legte sowie Ernesto Grassi et al. mit deren Betrachtungen zum kommunikativen Aspekt, zum *Gespräch* an sich. Anschließend werden die Beiträge des Friedrich-von-Hardenberg Instituts um Karl-Martin Dietz als zeitgenössische Vertreter einer dialogischen Unternehmenskultur und deren praktischen Umsetzung im DM-Konzern¹⁶ zu Rate gezogen. Dies erfolgt im Kapitel 3 und schließt mit einem eigenen Definitionsversuch des Dialogs.

In Kapitel 4 wird der Gegenstand des Führungshandelns auf das aus der Dialog-Philosophie herausgearbeitete bezogen, um anschließend eine Vorstellung dialogischer Führungskultur beschreiben zu können und in Kapitel 5 in acht zentralen Thesen zu konkretisieren sowie in Kapitel 6 für den empirischen Teil zu kategorisieren und zu operationalisieren.

Im Theorieteil müssen also zunächst die Themen Dialog und auf dieses bezogen Führung soweit geklärt werden, dass daraus abschließend eine Vorstellung der dialogischen Führungskultur verdichtet werden kann. Da das Ziel der Arbeit ein Erkenntnisgewinn für eine Entwicklung auf Basis der subjektiven Annahmen ist, muss dieses Modell als ein Entwicklungs*ziel*, als eine Zielperspektive aufgefasst werden. Die Ansätze der Dialog-Philosophie sollen letztlich in einen Prozess der Kulturentwicklung transformiert werden.

Untersuchungsgegenstand des empirischen Teils (Kapitel 7 und 8) sind die Innensicht, die subjektiven Deutungen einer Person. Diese beziehen sich auf deren poten-

¹⁵ David Bohm (1917-1992) war Quantenphysiker und Philosoph.

¹⁶ Das von Götz Werner gegründete Unternehmen setzt auf eine dialogische Unternehmenskultur. Begleitet wird das Unternehmen dabei vom Friedrich-von-Hardenberg Institut um Dietz/Kracht. Deren dialogische Kultur bezieht sich auf das Unternehmertum und Top-Management, weniger explizit auf die direkte Mitarbeiterführung.

tiell handlungsleitende Gedanken und Gefühle (vgl. König, 2002, 11). Eine Auseinandersetzung mit Annahmen über das Subjekt und dessen Handeln ist daher unerlässlich. Das zu Grunde liegende epistemologische Subjektmodell (vgl. Groeben et al. 1988, 16) geht dabei von einem sprach- und kommunikationsbegabten Menschen aus, der reflexiv und potentiell rational handelt.

Handeln wird hier verstanden als etwas nicht an sich Vorliegendes, „sondern etwas interpretativ Beschriebenes unter Rückgriff auf die Intentionalität eines Akteurs strukturiert Zusammengefasstes und mit Bedeutung Versehenes“ (Groeben 1986, 235). Darin ist auch begründet warum im Folgenden die subjektiven Annahmen und nicht etwa das Tun an sich (etwa durch Beobachtung der Führungstätigkeiten) untersucht werden. Handeln ist nach dem hier verwendeten und unten noch weiter auszuführenden Denkansatz nicht direkt beobachtbar.

Erfasst werden die subjektiven Annahmen über Interviews im Rahmen der qualitativen Sozialforschung. Pflegeführungskräfte der betroffenen Institution werden befragt mit dem Ziel die Ergebnisse (Kapitel 9 und 10) für die Entwicklung dieser Führungskräfte die dialogische Entwicklung betreffend, zu nutzen. Generalisierungsmöglichkeiten von Ergebnissen über die Institution hinaus sind im Ausblick zu diskutieren (Kapitel 11).

In dieser Arbeit wird der besseren Lesbarkeit halber nur die männliche Form verwendet. Es gilt jeweils die männliche und weibliche Form, z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

II. THEORETISCH-NORMATIVES MODELL

2. Etymologische Aspekte von dialogischer Führungskultur

Es wird angestrebt Führungshandeln im Rahmen einer „dialogischen Führungskultur“ zu reflektieren und zu beschreiben. Die drei Wortbestandteile „Dialog“, „Führung“ und „Kultur“ werden dafür in diesem Kapitel zunächst begrifflich geklärt und definiert.

2.1 Begriff: Dialog

2.1.1 Dia

Für den Begriff Dialog gibt es keine befriedigende, direkte Übersetzung. Alltagsübersetzungen, wie „Gespräch zwischen zwei (oder mehreren) Personen“ oder als „Gegensatz zum Monolog“ greifen zu kurz.

Dia (durch) nicht Di (Zwei) ist hier der Präfix zu Logos. Nicht also das griechische Zahlwort als Präfix di-/δι- (dis, dyo, deuterus), sondern der griechische Präfix dia-/διὰ, also u. a. durch, hindurch, durch ein Mittel. Dia kann der Wortherkunft nach zwar auch „in *zwei* Teile“ zugeordnet werden (vgl. Pape 1914, 569ff), allerdings mit der Betonung nicht auf zwei (Teile) oder zwischen, sondern auf Teilen, z. B. durch (zwei Teile) schneiden. Dia steht hier also für „durch“ etwas. Etwas kann hier z. B. Zeit, Ort oder Mittel sein.

Es handelt sich nicht um ein Numerale, sondern um eine griechische Präposition, die als Wortbestandteil vieler Begriffe deren Bedeutung entscheidend beeinflusst. Dia übersetzt Meyers (1906, 858) mit *durch*¹⁷, *hindurch*, auch *auseinander*. Pape (1914, 569ff) mit *durch*, *zwischen*. Pape weiter: *vom Raume, durch einen Raum hindurch und wieder heraus, oder im Sinne der Bewegung durch etwas hin, mitten durch. Von der Zeit, die Dauer bezeichnend, eine Zeit hindurch, einen Zeitabstand bezeichnend, nach einiger Zeit. Durch etwas im Sinne vermittelst, durch die Hände, vom Mittel oder Werkzeuge. Als Ursache, wegen, um willen*. Wie auch Diagnose (Entscheidung durch Erkenntnis), Diatonik (durch Töne gehend) oder Diagonale (durch den Winkel).

¹⁷ Lexika-Zitate werden der besseren Lesbarkeit halber nicht in Anführungszeichen, sondern kursiv dargestellt.

Zu Grunde liegt durchaus der Begriff der Trennung, wie bei „durch zwei Theile“ (siehe oben), hier aber im Sinne, dass etwas da sein muss, durch das etwas gehen kann, nicht im Sinne „zwischen *zwei*“.

Zusammen ergibt sich hier „durch den Logos“.

2.1.2 Logos

2.1.2.1 Philosophisch

Pierer (1860, 470f) übersetzt den zweiten Wortbestandteil Logos/λόγος u. a. mit: *Wort, Sprache, Rede, Vernunft, Denkvermögen, Beweis, Erklärung, Grund, Verhältnis, Sohn Gottes* (bei Johannes)¹⁸ und *Lehre*. Kirchner (1907, 334f) insb. mit *Gedanke, Denken*. Eisler (1904, 618ff) ergänzt: *Weltgedanke, Weltvernunft*. Meyers (1906, 662) schreibt: „*Lógos, ein griechisches Wort, das im allgemeinsten mit Wort oder Vernunft zu übersetzen ist und sich dann auf alle durch die Sprache dargestellten Äußerungen der Vernunft bezieht. ...*“

Der Ausdruck Logos verfügt also über einen großen Bedeutungsspielraum, neben Wort und Rede beschreibt der Begriff auch deren Gehalt. Der Gehalt bringt dabei den „Sinn“ mit in die Wortbedeutung hinein, auch als Weltvernunft bzw. Gesamtsinn der Wirklichkeit verstanden.

Als Substantiv zum Verb lego, bedeutet dieses grundlegend *sammeln, zählen, rechnen, aufzählen*. Daraus ergibt sich *geordnetes/bewusstes Sammeln* und dann *Geordnetes, Gesammeltes, Gedachtes* (vgl. Dietz 2004, 20) und damit *geordnetes, gesammeltes (gemeinsames) Denken*. Bei Platon wird daraus später „Vernunft“, bei Aristoteles „Definition“.

Bühner (HWPh, Bd. 5, 492ff) stellt die Entwicklung des Logos-Begriffs dar. Ursprünglich bedeute er *Aufzählung, Berechnung, Rechenschaft*. Daraus ergibt sich dann *Verhältnis, Erklärung, Vernunft, Aussage, Wort, Gegenstand der Unterredung usw.* In der antiken Philosophie erhält der Begriff allmählich eine eigene Bedeutung. Hier verweist er auf das menschliche Denken und Sprechen. In der philosophischen Reflexion wird das Denken sich immer mehr seines eigenen Wesens bewusst und so wird der Logos auch in Abgrenzung zum Mythos verwendet. Bei Heraklit besteht ein enger

¹⁸ Der im Evangelium des Apostel Johannes verwendete Logos-Begriff als der menschgewordene Gottessohn, Jesus Christus, wird in der Regel vom Begriff in der griechischen Philosophie getrennt betrachtet (vgl. Herders Conversations-Lexikon 1856, 20). Ebenso das in Bibelübersetzungen übliche Logos=Wort („Im Anfang war das Wort“). Dazu im weiteren Verlauf der Arbeit mehr.

Zusammenhang zwischen Denken und Sprechen. Das Sprechen ist dabei kein individueller Vorgang, sondern durch dies spricht der universale Logos und gerade darin liege der Wert des Sprechens.

In den Dialogen Platons hat der Logos unterschiedliche Bedeutungen, die aber auch im Zusammenhang von Denken und Reden stehen: *Darlegung, Wort, Definition, Beweisführung, Untersuchung, Gedankengang, Verhältnis, usw.* Platon sei im Weiteren davon überzeugt, dass jeder Mensch die Wahrheit bereits in sich trägt, sie jedoch im Gespräch als Einsicht erhoben werden müsse. Philosophie sei Dialog. Bühner dazu weiter: „So sind auch die Dialoge Platons keine verkappten Monologe, in denen Sokrates allein zu Wort käme. Jedem Gesprächspartner kommt eine wichtige Rolle zu; denn es ist die Aufgabe eines jeden, die Erkenntnis, die er in sich trägt, zur Einsicht emporzuheben. Die Gesprächsteilnehmer müssen von ihren individuellen Anliegen und Vorurteilen absehen; das ganze Gespräch soll beherrscht sein vom Logos“ (ebd., 494)

Eugen Baer (1982, 61) kritisiert, der platonische Dialog sei eine Serie von Aporien die zum richtigen Weg führen sollen. Die Fragestellungen begrenzen den Horizont möglicher Antworten, die Wahrheit sei bei Platon apodiktisch. Platon orientiere sich an einem für ihn richtigen Weg. Dies sei gleichzeitig Schönheit und Schwäche der platonischen Dialoge.

Emmanuel Lévinas (1992, 61) führt aus, dass der platonische Dialog eher die Erinnerung eines Geschehens sei, als dieses Geschehen selbst. Dietz (2010, 7f) wiederum betont, in den platonischen (bzw. sokratischen)¹⁹ Dialogen sei jeder Gesprächspartner für das was er denkt verantwortlich. Die Gesprächspartner seien zur Selbstdistanzierung (im Falle der platonischen Dialoge in Form von Ironie) und im Bemühen um Begriffsbildungen der Wirklichkeit verpflichtet.

Bezüglich des Logos-Begriffes sind die platonischen Dialoge historisch einzuordnen als eine Gesprächsform die ihm, dem *Logos*, Geltung verschaffen sollte. Bezüglich des *Dialog*-Begriffes beinhalten die platonischen Dialoge die Problematik, dass sie auch

¹⁹ Gemeinhin werden die 11 der 41 Dialoge als die Frühdialoge bezeichnet und Sokrates' Philosophie zugeordnet. In den mittleren Dialogen sei es Platon selbst, der durch die Figur Sokrates Antworten gibt. (vgl. u. a. Baur 2006, 28 und die weiterführende dort genannte Literatur)

dazu beigetragen haben, dem Dialog zu dieser heutigen Alltagsbedeutung als Gespräch verholfen zu haben, die für die in dieser Arbeit verfolgten Anliegen eine zu eng gesteckte ist. Sie können als eine Gesprächsform missverstanden werden, die durch methodisches Taktieren das Gegenüber so beeinflussen will, dass es zu einer bestimmten (von mir gewünschten) Erkenntnis kommt²⁰.

Schaut man begriffsgeschichtlich weiter, so gehört für Philon der Logos zum Göttlichen, ohne aber Gott selbst zu sein. Er sei ein zweiter Gott, bzw. der erste Sohn Gottes. Er sei ein Bindeglied zwischen Gott und der Welt und führe den Menschen zur Weisheit. (vgl. HWPh, Bd. 5, 497).

Im griechischen Denken ist der Logos dann kosmisches Prinzip. Die Welt ist von Vernünftigkeit durchdrungen, sie ist ein geordnetes Ganzes. Und er ist zugleich Prinzip des Denkens im Menschen. Hier führt er epistemologisch den Menschen zur Wahrheit. (vgl. ebd., 498)

Aus der philosophischen Herleitung des Begriffs ist im Besonderen Heraklit genauer zu betrachten. Heraklit bezeichnet als erster die Weltvernunft als Logos (vgl. Eisler 1904, 618). Aus Heraklits Fragment 1²¹ leitet Dietz²² (2004, 22) ab: Alle Dinge geschehen gemäß dem Logos. Er liegt der Welt der Dinge zugrunde. Dieser ist also seiend und wirkend. Er ist in Wort und Werk.

Den Weg zum Logos findet man in der Philosophie Heraklits in dem man „aufwacht“, also ein Bewusstsein entwickelt. (ebd., 26). Diese neue Wirklichkeit zu der man aufwacht ist eine „gemeinsame“. Wer dem Logos-Bewusstsein folgen will,

²⁰ Gemeint ist hier die den sokratischen Dialogen zugeschriebene lenkende Wirkung, welche sie zu einer Art Technik/Methode machen würden. Es sei hier auf die rege Diskussion in der Wissenschaft um die sokratische Methode und hier im speziellen der Hebammenkunst/Mäeutik verwiesen.

²¹ Fragment 1 übersetzt aus dem Griechischen nach Dietz (2004, 21): „Diesen Logos, der immer ist, verstehen die Menschen nicht, sowohl bevor sie (ihn) gehört haben als auch sobald sie (ihn) gehört haben. Denn obwohl alle Dinge gemäß diesem Logos geschehen, gleichen sie Unerprobten, wenn sie sich erproben an solchen Worten und Werken, wie ich sie auseinandersetze, indem ich der Natur gemäß jedes einzelne auseinandernehme und zeige, wie es sich verhält. Den anderen Menschen aber bleibt unbewußt alles, was sie im Wachen tun, ebenso wie sie das Bewußtsein verlieren für alles, was sie im Schläfe tun.“ Dietz verbleibt hier bewusst beim Begriff Logos. Andere Übersetzungen verwenden hier wieder die Übersetzung mit „Wort“, so z. B. Diels (1922, 77).

²² Karl-Martin Dietz leistete hier zunächst Beiträge zur Untersuchung insb. (vor)sokratischer Philosophie, hier in seinen drei Bänden „Metamorphosen des Geistes“: Prometheus der Vordenker, Palton und Aristoteles, sowie Heraklit von Ephesus (2004, Originalausgabe 1990). Erst später entwickelte er zusammen mit Kracht am Friedrich-von-Hardenberg Institut sein u. a. auf Heraklit beruhendes Prinzip der dialogischen Kultur. Mit Prof. Götz Werner setzte er dies im DM-Konzern in der Praxis ein.

„muss dem Gemeinsamen in der Welt folgen, das allen Einzelheiten wirksam zugrunde liegt.“ (ebd., 27) Viele leben aber stattdessen als hätten sie einen „Privatverstand“²³ (vgl. Heraklit, Fragment 2, Dietz 2004, 26). Der Logos sei kurzgesagt das „Wesentliche“.

Der Dialog ist eine Denk- und Sprechweise, die durch den Logos „hindurch-geht“. Es kann also kein Gerede sein, sondern ist ein Denken, Sprechen und Handeln über und durch das Wesentliche. (vgl. Dietz 2010, 8) Auch wenn Dietz et al. (Friedrich-von-Hardenberg Institut) sich nicht direkt von Martin Buber ableiten, geben sie selber an, dass eine wichtige Gemeinsamkeit ist, den Dialog eben nicht als Redeweise, sondern als Wesensbegegnung zu verstehen (vgl. Kapitel 3.3). Ein Gespräch ist dabei möglich aber nicht notwendiger Weise Voraussetzung oder gar konstitutiv für den Dialog.

Heraklit beschreibt das Gemeinsame des Logos im Fragment 114 weiter: „Wenn man mit Geist sprechen will, muss man sich stützen auf das Gemeinsame aller Dinge ...“ (Heraklit, Fragment 114, Dietz 2004, 55). Hierbei ist das Gemeinsame vom Allgemeinen zu unterscheiden. Das Allgemeine entstehe durch Abstraktion aus den vielen einzelnen. Beim Gemeinsamen wird stattdessen dasselbe von je verschiedenen Seiten gesehen. Das Gemeinsame ist somit direkte Wirklichkeit, welche beim Allgemeinen im Abstraktionsprozess verloren zu gehen droht.

Wendet man im Sinne erster Anwendungsversuche das „Gemeinsame“ auf das hier vorliegende Thema an, kann der Dialog also nicht aus einem „subjektiven Einzelbewusstsein“ heraus entstehen, das sich „unter seinesgleichen durchzusetzen“ versucht. Vielmehr entsteht er aus einem Geist alles „umspannenden Gemeinsamen“, einem „Logos in seiner umspannenden Ganzheit“. (vgl. Dietz 2004, 98f²⁴)

Bei Heraklits Logos-Begriff sind im Weiteren Bezüge zur

- Entwicklung des Menschen aus seinen Potentialen heraus (und zum Logos hin),
- zur Subjekt-Objekt-Spaltung und

²³ Wir denken individuell. Denken ist aber auch immer ein kollektiver Vorgang, da die Sprache kollektiv ist. Dies wird bei Bohms „kollektiven Denken“ in Kapitel 3.5 wieder eine Rolle spielen.

²⁴ Er wendet sich hierbei kritisch an die Sophistik

- zu Gegensätzen und Spannung etwa zwischen Ich und Du zu finden, welche hier später wieder aufgegriffen werden.

Martin Heidegger (1927/1967, 32ff) weist darauf hin, dass Logos zunächst einmal nur *Rede* bedeute und kritisiert die oben genannten und aus seiner Sicht „vielfältigen und willkürlichen Interpretationen der nachkommenden Philosophie“ (ebd., 32). Diese verdeckten die eigentliche Bedeutung. Es sei nicht einzusehen, wie sich Rede so modifizieren solle, um *Vernunft, Definition, Urteil, Grund, Verhältnis* usw. bedeuten zu können. Er kommt aber auch zum Schluss, dass der Logos eine *Aussage* sei, das *wovon* die Rede ist, eine *Offenbarmachung*, etwas *sehen lassen*. Insofern könne Logos auch *Vernunft* bedeuten, im Sinne von etwas „vernehmen“ lassen. Da der Logos etwas Vorhandenes aufzeige, kann er mit zu Grunde liegend, *Grund* übersetzt werden. Und da er etwas Angesprochenes, was in seiner Beziehung zu etwas sichtbar geworden ist, in seiner Bezogenheit ausdrücken kann, enthält er die Bedeutung von *Beziehung und Verhältnis*. Nicht aber ist Logos mit z. B. Vernunft direkt zu *übersetzen*. Diesen Versuchen fehle die positive Führung der Auslegungen von der Grundbedeutung her.

2.1.2.2 Theologisch

Theologisch wird der Logos-Begriff im Alten Testament als das Wort, das Wort Gottes verstanden. Der Logos hat hier eine prophetische Bedeutung, als das (von Propheten) übermittelte Wort und eine schöpferische Bedeutung, da Alles kraft der Worte Gottes entstehe und bewegt wird. Es entwickelte sich zudem bereits ein personifizierter Logos-Begriff. Der Logos gehe von Gott aus und handle in seiner Vollmacht. Im Logos trete Gott aus sich heraus und rede die Menschen an.

Im Neuen Testament wird aus diesen drei Bestandteilen, dem (1.) schöpferischen, (2.) prophetischen und (3.) personifizierten, Jesus Christus als das Schöpfungswort Gottes, der Fleischgewordene Logos, der Sohn Gottes. Aus der Gott-Sohn-Beziehung entwickelt sich dann die trinitarische Gotteslehre, der Heilige Geist. (vgl. HWPh, Bd. 5, 499ff).

Diese theologische Basis bringt zwei wichtige Bestandteile für den Dialog mit. Den Beziehungsaspekt, der im Zwischen stattfindet und die Bezogenheit auf etwas Drittes. In Kapitel 3.7 werden die theologischen Grundlagen wieder aufgegriffen.

Udo Stenz (2013, 19f) versteht unter dem Logos, vergleichbar zu den o. g. Definitionen, die „universale Vernunft“. Als christlicher Theologe versteht er diese allerdings auch als eine Vernunft, die nicht außerhalb der Person Jesu Christi denkbar ist. Außerhalb des Bekenntnisses zu Jesus Christus könne das Hinhören auf den Logos, statt einem Hinhören auf Jesus Christus aber auch als ein „verbindliches Hinhören“ angesehen werden. Daraus entwickelt er die Fragestellung, welche Strukturen geschaffen werden können, die ein Hinhören auf den Logos ermöglichen und ob der Dialog eine solche „Struktur“ wäre.

Einer häufig vorgenommene Trennung (siehe oben) nach philosophischen Logos-Begriff als u. a. universale, gemeinsame Vernunft, Weltvernunft und theologischem Logos-Begriff als das Wort bzw. Jesus Christus, welche gänzlich anders zu verstehen wäre, ist also nicht ohne weiteres zuzustimmen. Es kommt vielmehr auf ein solides Fundament an. Dieses kann dann theologisch und philosophisch fundiert sein.

Weiter gehend ist der Logos-Begriff im Rahmen der Dialog-Philosophie an dieser Stelle theologisch nicht eingrenzbar, da einige dialogisch-theologische Denker, wie Ferdinand Ebner, vom Logos des Johannesevangelium ausgehen und andere, wie Martin Buber, vom Wort Gottes des Alten Testaments.

2.1.3 Definitionsversuch

Zurück zum Dialog-Begriff aus den dialog-philosophischen Ansätzen, für den Heinrichs (HWPh, Bd. 2, 226ff) neben den oben diskutierten beiden Wortbestandteilen aus dem griechisch-römisch antiken Denken, nun einerseits die Problematisierung des *Anderen* als Folge des cartesischen *ego cogito* und den jüdisch-christlichen Personalismus für ausschlaggebend hält. Also

- die philosophische Abwendung vom transzendentalen bloßen Ich und dem dazugehörigen Schließen auf den denkenden Anderen über das eigene denkende Ich (Analogieschluss) sowie
- das theologisch geprägte mit den Menschen sein vor Gott und das dialogische Angesprochen sein von Gott.

Beides wird in späteren Kapiteln weiter verfolgt.

Dialog wird hier nun zunächst allgemein verstanden als „Durch den Logos hindurch“.

Eine weitergehende Definition ist stark vom Anwendungsfall bzw. der Verwendung des Begriffs Logos und damit von den jeweiligen Vertretern abhängig. Bei Dietz bezogen auf Heraklit beispielsweise ist es das Individuum, was sich in der Zusammenarbeit mit anderem dem Logos zuwendet. Bei Buber konstituiert sich der Mensch in seinem Wesen erst durch die Beziehung zum konkret Anderen.

Gemeinsam haben die Vertreter die *Bezogenheit im Dialog auf etwas Drittes* und dass *etwas* - jeweils etwas anderes - passieren muss, *damit der Logos wirken kann*. Dies ist ...

... bei Martin Buber die unmittelbare Begegnung von Person zu Person in einer „**Ich-Du-Beziehung**“ – (Vgl. Buber 1923/2009, 7ff)²⁵ – Siehe Kapitel 3.3

... bei Ernesto Grassi die **Ich-Du-Wir-Beziehung**, die sich im **Gespräch** offenbart. Im Dialog suche man nach gemeinsamen Prämissen, die in ihrer Gültigkeit über das Hier und Jetzt hinausgehen. Er kritisiert den Dialog und verwendet selber den Begriff des Gesprächs, welches im Hier und Jetzt verbleibe. (vgl. Grassi 1982, 20) – Siehe Kapitel 3.4

... bei David Bohm ein gemeinsames, **partizipierendes Denken** in einem freien Sinnfluss zwischen und durch die Beteiligten. Ein Sinnstrom in Abgrenzung auch zur Diskussion. (vgl. Bohm 2002, 33) – Siehe Kapitel 3.5

... bei Karl-Martin Dietz das Zusammenwirken von Individuen, die **Zusammenarbeit**, immer in Bezug auf das Gemeinsame und Wesentliche (vgl. u. a. Dietz 2011) – Siehe Kapitel 3.6

Ein Ermessen der Bedeutung des Dialogs über die etymologische Herleitung hinaus ist also erst nach einer Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anwendern des Begriffs möglich. Diese ist dann zudem bezogen auf den hier einzusetzenden Zweck vorzunehmen. (Siehe dazu Kapitel 3.7)

²⁵ Bei Literatur mit starker Abweichung zwischen Datum der Erstveröffentlichung und verwendeter Ausgabe, werden beide Angaben gemacht. Ebenso bei Werken bei denen das Erscheinungsjahr im Zusammenhang zur Verwendung hier steht.

Autoren, die den Dialog primär als eine Gesprächsform und als Methode verstehen (vgl. u. a. Isaacs, Rogers/Frankl, Hartkemeyer), werden hier nicht schwerpunktmäßig verfolgt, da sie weniger zum Ziel die *anthropologische* Grundlage einer Führungskultur zu legen, beitragen. Der Dialog wird hier also nicht verstanden als ein Gespräch, insofern auch nicht als eine auf Harmonie ausgerichtete Denk- oder Kommunikationsbewegung oder ähnliche Alltagsbedeutungen.

Der Dialog wird hier vorerst einem Denkansatz zugeordnet, der in der Tradition dialog-philosophischer Theorien vorwiegend jüdischer Denker steht, der die Beziehung zwischen Menschen in den Mittelpunkt stellt und sich zu Ansätzen eines autarken Ichs abgrenzt.²⁶

2.2 Begriff: Führung

Führung, Management, Leitung usw. sind häufig synonym verwendete Begriffe. Von ihrer Wortbedeutung her, als auch in ihrer Umsetzung und im Verständnis im Unternehmensalltag lassen sie sich andererseits klar unterscheiden. (vgl. Hülshoff 2009²⁷) Der Begriff Führung ist daher zunächst zu klären und die Unterscheidung besonders zum Management herauszustellen.

Laut den Ausführungen im Wörterbuch der Gebrüder Grimm (1854, Sp.431ff) stammt „Führen“ vom Wurzelverb *Fahren* ab. Genauer, *fahren machen*, also *etwas in Bewegung setzen*. Ebenso dort zu finden sind die Beschreibungen *dabei sein durch Bestimmung der Richtung*, denkbar mit Fahrgästen zusammen in einer *Kutsche*, wo das Reiseziel nicht unbedingt oder ausschließlich vom Kutscher bestimmt wird, *dies in unmittelbarer oder mittelbarer Verbindung* (z. B. durch *ein Band oder ein Seil*). Weiter: *Durch Mitsein wohin bringen, geleiten; durch Mitsein eine Richtung oder Linie einhalten und in dieser fortkommen machen; das Führen eines Mädchens zum Tanze*. Auch: *In Hinsicht der Geistesbildung*

²⁶ Autoren, die das Thema des Dialogs im Sinne Isaacs, etwa über Dialoggruppen, Dialogbegleiter usw. in Unternehmen bearbeiten, nennen häufig auch Buber als ihre elementare Grundlage. Auch wird man bei Buber diesbezüglich fündig (etwa in Buber 1954/2009, 293ff), wenn es darum geht Referenzen zu finden, was ein „echtes Gespräch“ (ebd.) ausmache. Nur wird Bubers dialogisches Prinzip dabei auf einen, was sein dialogisches Gesamtwerk angeht, sehr geringen Anteil reduziert und damit die eigentliche Grundlage Bubers vernachlässigt. Bei Buber meint das Dialogische den Menschen als Mitmensch, der sich erst über die zwischenmenschliche Beziehung verwirklicht, nur als solcher denkbar ist: „Ein dialogisches Verhältnis wird sich auch in der Echtheit der Gespräche kundgeben, aber es baut sich nicht etwa aus ihnen auf.“ (Buber 1953, 37)

²⁷ Textsammlung ohne Seitenzahlen.

geleiten; der Tätigkeit eine Richtung geben. Ähnlich bei Christmann (1965, 1633ff) und Krünitz (1178, Bd. 15).

Bei Adelung, Wörterbuch der Hochdeutschen Mundart (1796, 343ff) heißt es zunächst ähnlich: *fahren machen, Bewegung eines Dinges bestimmen, Bewegung eines lebendigen Geschöpfes bestimmen.* Dann auch *Veranlassen, die Ursache einer Wirkung sein; das Wort führen; durch Zeigung des Weges oder durch Begleitung.*

Im Goethe-Wörterbuch²⁸ (GWB, 1990, 1008ff) findet man ergänzend: *Jemanden in der Bewegung, insb. Fortbewegung bestimmen durch Dabeisein und Lenken; gewöhnlich mit Angabe des Ziels und der Richtung, des Weges, der örtlichen Gegebenheiten; im Bild als Orientierung, Hilfe, Schutz; sowie jemanden in seinem Denken und Handeln, in seiner Entwicklung, seinem Leben beeinflussen, leiten, bestimmen, durch Erziehung, Anleitung, Lehre, Rat, kombiniert mit leiten; und Grund sein, Anlass geben, motivieren, aufmerksam machen.*

Georges (1910, 962ff) Kleines Handwörterbuch Latein leitet Führen ab von: *Lat. ducere/duco - führen, herbeiführen, anführen; Lat. agere/ago - in Bewegung setzen, führen, lenken, steuern; Lat. currum/carrus -Kutscher, Wagen: Den Gang oder die Bewegung einer Person oder Sache leiten.*

Zusammengefasst und angelehnt an Schettgen (1991, 14) lassen sich folgende häufig genannte Bedeutungen nennen:

1. geleiten
2. leiten
3. Leitung inne haben
4. an der Spitze liegen
5. lenken
6. in bestimmte Richtung erstrecken
7. vorrätig haben
8. sich betragen

Abgesehen von 6. und 7. ließen sich alle Bedeutungen in eine Definition von Führung einbetten oder einzelne daraus verwenden. Aber welche?

²⁸ Wörterbuch der deutschen Sprache und Thesaurus der Goethe-Zeit

2.2.1 Definitionsversuch

Führen kommt also von etwas in Bewegung setzen und dabei selbst und direkt beteiligt zu sein. Führen im Unternehmen heißt Menschen zu führen. Hierzu ist Verbindung und Interaktion notwendig. Sind Menschen im Spiel geht es aus diesem Verständnis heraus auch immer um Werte und um den Führenden selbst als Persönlichkeit.

Führen betrachtet handelnde Menschen in Interaktion, Reaktionen und emotionalen Beziehungen und bedarf dazu Werten. Das *Managen* von Prozessen und sachlich-funktionalen Abläufen ist dagegen auch wertfrei denkbar, es orientiert sich z. B. an Geschäftszielen.

Führung könnte darauf aufbauend wie folgt definiert werden: „Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation [...]. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“ Wunderer (2007, 4 und 26) Rolf Wunderer legt hierbei den Schwerpunkt auf das Führen als eine Form der Kooperation.

Auch im heutigen Sprachgebrauch verbindet man mit Führen, bei sich und anderen Menschen etwas zu bewegen oder zu bewirken. Bewegen und Bewirken weisen auf ein Wesensmerkmal der Führung hin: auf Dynamik.

Führung kann daher auch als ein dynamisches und wechselseitiges Geschehen verstanden werden. (vgl. Leuzinger 2000, 11).

Wunderer und Leuzinger werden hier exemplarisch herangezogen, da Ersterer sich mit Führung und Zusammenarbeit, besonders dem Beziehungsaspekt beschäftigt und Letzterer sich mit krankenhausspezifischer Führung.

Trotzdem ist diese Auswahl in gewisser Weise willkürlich und damit methodisch fraglich.

Bereits Oswald Neuberger (1977, 81f) weist darauf hin, dass es eine schier unübersichtliche Menge von Führungsdefinitionen gibt. Peter Schettgen (1991, 25) stellt

fest, eine Definition von Führung allein auf Basis einer Auswahl und Kombination vorhandener Definitionen ist nicht sinnvoll möglich, da diese entweder alles beinhalten müsste oder eine willkürliche Auswahl darstelle.

Neuberger (1984, 103f) schlägt vor den Führungsbegriff in einem je spezifischen Erklärungszusammenhang zu nutzen. Neuberger-Schüler Schettgen ergänzt (1991, 32) dass der „Intensivierung des Theoriebezugs und der Theorieentwicklung eindeutig der Vorrang zu geben“ sei. Statt immer wieder neue „Trivialitäten zu Tage“ zu fördern (ebd., 30), wie - Es kommt auf den Führer an, auf die Eigenschaften, oder auf Sach- vs. Personenorientierung usw. -, solle eine Führungsdefinition im Rahmen eines Theoriegebäudes ihre Bedeutung gewinnen.

Eine erste Definition wird hier daher sehr einfach gehalten und in folgenden 3 Thesen wiedergegeben (siehe unten). Für eine fortgesetzte Betrachtung ist zunächst eine eigene normative Vorstellung zu erarbeiten. Eine solche sollte dabei den allgemeinen und grundständigen Charakter haben um nicht Gefahr zu laufen wieder ständig neue Dimensionen von Führung zu erstellen, nur eben auf der Ebene Theorie statt der Ebene Definition. Die theoretische Auseinandersetzung sollte also Rückbezüge auf allgemeine, breiter angelegte und über Führungstheorie hinausgehende Erklärungssysteme vornehmen (vgl. Schettgen, 48). Wenn man Führung als Menschenführung versteht, bietet sich dabei ein anthropologisch orientiertes Modell an. Denn:

- Führung soll hier verstanden werden als Mitarbeiterführung.
- Genauer als eine Form von Beziehung zwischen zwei Menschen,
- bei der der Betrachtungsschwerpunkt nicht bei der Führungskraft, nicht beim Mitarbeiter, sondern auf dem „Zwischen“ liegt.

Dieser Bedeutungshorizont wird im Kapitel 4 erweitert und angewendet, mündend in einer Vorstellung und Beschreibung dialogischer Führungskultur. Weitere Aspekte zur bisherigen Führungsforschung sind in Kapitel 5.3 zu finden.

2.3 Begriff: Kultur

Von *lat. colo, colere, colui, cultus* liegt eine breite Wortbedeutung vor. *Urbarmachung, Acker bestellen, pflegen, unterstützen, Wartung, auch veredeln, ausbilden. Ausbildung des Geistes, Entwicklung aller Anlagen auch Gewöhnung, Bewohnen und Sorgfalt* (vgl. u. a. Brock 1911,

1033; Georges 1910, 1516). Ebenso *verebren, anbeten*, für das sich im Deutschen aber die Ableitung *Kult* bildete.

In Meyers großem Konversations-Lexikon: *Vervollkommnung eines nach irgendeiner Richtung der Verbesserung fähigen Gegenstandes*. (1906, 788) sowie *geistig-sozialer Entwicklungsstand, Gesamtheit der Errungenschaften und planvoller Behandlung; auf geeigneten Nährböden gezüchtet; kultivierte Form; Gepflegtheit auf einem bestimmten Gebiet* (vgl. DWDS 2013 und Pfeifer 2013²⁹)

Die vielen Bedeutungen sind im lateinischen Ursprung begründet der diese sprachgeschichtlich beinhaltet. Hansen (vgl. 2000, 11ff) unterscheidet auf dieser Basis folgende vier Bedeutungen von Kultur.

1. Produkte menschlicher Arbeit, die keinen praktischen Zweck verfolgen, geistig, kreative Arbeit.
2. Die Humanität, Bildung, Manieren, Kultiviertheit.
3. Das Brauchtum, die Sitten, alle Eigenarten und Besonderheiten eines Volkes, auch Subkulturen, Milieus.
4. Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit, landwirtschaftlich, geographisch, bakteriell.

Wobei die dritte Bedeutung am weitreichendsten ist und die anderen mit einschließt. Kultur meint hier, dass durch menschliches Tun etwas verändert wird und eine von Menschen geschaffene Ordnung zum Ergebnis hat. (vgl. ebd.)

Kultur soll diesen Maßgaben folgend für die vorliegenden Zwecke wie folgt verstanden werden: Kultur ist etwas, das im Zusammenwirken von Menschen entsteht. Sie muss zunächst erschlossen werden und wie in einer Hefekultur im Kleinen beginnend durch sorgfältige Planung und Pflege wachsen. Kultur strebt nach Entwicklung und Vervollkommnung. Sie findet in der Praxis statt, sie ist *gelebte Philosophie* (gelebte Theorie), stellt also den Ist-Zustand, keine Sollvorstellungen, wie etwa in einem Leitbild dar. Diese Definition folgt dem betriebspädagogischen Kulturbegriff, wie etwa bei Hülshoff (2004a, 5) dargelegt.

²⁹ Online-Ressource ohne Seitenzahlen. URL: www.dwds.de [Stand: 14.01.2014]

2.4 Fazit: Dialogische Führungskultur

Ausgehend von der Klärung der Begriffe Dialog, Führung und Kultur in den letzten drei Kapiteln, wird hier unter dialogischer Führungskultur eine *auf der Dialog-Philosophie aufbauende, aktiv gepflegte Form der Mitarbeiterführung verstanden*.

Wenn Führung als eine Form von Beziehung verstanden werden soll, dann ist dies keine Definition oder a priori festgelegt, sondern eine normative Vorgabe und eher ein Entwicklungsziel als ein Zustand.

Diese Annahme kann insofern nicht vorausgesetzt werden, sondern ist zu begründen. Laut Martin Buber ist der Mensch nur durch seine Beziehung zum anderen Menschen zu verstehen, über das Zwischen dieser beiden (Buber 1923/2009, 8). Ist dies für den Menschen also konstitutiv, so muss es auch eine entscheidende Rolle bei den Ausprägungen menschlicher Beziehung, wie Führung, spielen.

Führung ist dann nicht als *einseitiger Führungsstil* denkbar, nicht als individuelles Persönlichkeitsmerkmal und der weiteren Ansätze mehr. Ein als „Führungsstil“ bezeichnete Form des Führens, legt eine Führungskraft nahe, mit der man einen hohen Reifegrad assoziiert und als souveräne Persönlichkeit versteht, aus der die Kräfte hinab zum Mitarbeiter fließen. Laut Werner Faber übersieht man dabei, dass die Führungskraft, wie jeder andere Mensch von einem Gegenüber angesprochen werden müsse. (vgl. Faber 1967, 113)

Führen wird hier dagegen als eine Form des Zwischen verstanden: Zwischen zwei Menschen, welche sich als Ich-Du und Ich-Es (ebd.) darstellen kann. Martin Buber geht hier von einer zwiefältigen Haltung des Menschen aus, die sich er in zwei Zuständen des Ichs vollzieht (vgl. Kapitel 3.3.3). Der Bubersche dialogische Existenzialismus³⁰ ist daher zunächst darzulegen und zu diskutieren. Zuvor ist der Dialog und die Dialog-Philosophie weiter ein- und abzugrenzen.

³⁰ Bubers dialogisches Prinzip enthält sowohl existenzialistische, anthropologische und ontologische Aspekte. Existenzialistisch ist hier gemeint im Sinne der allgemeinen Existenzphilosophie, also ausgehend von der Existenz des Subjekts und der Betonung des Menschen im Menschsein. Ontologisch, meint hier dann insb. wie sich das Sein zum Seienden verhält. Anthropologie meint hier die philosophische Anthropologie insb. in der Definition des Menschen über seine Personalität.

3. Dialog und Dialog-Philosophie

Bereits in Kapitel 2.1 wurde der Begriff Dialog hergeleitet. Hier ist nun der Dialog von Alltagsbedeutungen wie „Gespräch“ abzugrenzen und in die Denkansätze der Dialog-Philosophie einzubinden.

3.1 Dialog und Gespräch

Adelung (1796, 633f) beginnt den Artikel zum Stichwort Gespräch mit: *Das Gespräch, die freundschaftliche Unterredung mit einem andern, besonders so fern sie gleichgültige Dinge betrifft. Ein Gespräch mit einem halten. Sich mit jemanden in ein Gespräch einlassen. Ein vertrautes Gespräch mit jemanden haben.*

Grimm (1854, Sp.4161ff) weisen darauf hin das „Gespräch“ zunächst *das Vermögen, die Fähigkeit zu sprechen und die Art zu sprechen* bedeutete. Sowie *das Sprechen eines einzelnen, die Rede* („ich höre an iwerem gespræche“) auch *Besprechung, Unterredung, Rede – Widerrede.*

Der Begriff „Gespräch“ ist im Besondern auf Sprechen und Sprache bezogen. Wobei Dialog Bedeutungen wie „durch den Logos, die Weltvernunft, das Wesentliche hindurch“ enthält, sich also auf Etwas über das Sprechen hinaus bezieht.

Hoch (1982, 88) legt drei Bestandteile des Gesprächs fest. Es hat ein Objekt, es hat Gesprächspartner und führt zu etwas hin. Es ist also ein Gespräch über etwas, ein Gespräch mit und ein Gespräch auf etwas hin. Oder anders: das Beredete, das Mitteilen, das Bekundete. Letztere sind die Begriffe von Heidegger (1927/1967, 162). Er beschreibt das Gespräch so: das Worüber der Rede (das Beredete), das Geredete als solches (das rein Formale des Gesprächs also), die Mitteilung und die Bekundung (vgl. ebd.).

Das Hereinnehmen einer Zielperspektive, das „auf etwas hin“ ist bei dieser Definition des Gesprächs von Bedeutung. Es wird so der Umstand, dass in einem Gespräch Neues entstehen kann, hervorgehoben. Hierüber wiederum grenzen verschiedene Autoren den Begriff der Diskussion ab (vgl. Bohm 2002, 33). Ihr wird unterstellt, sie analysiere lediglich bereits Vorhandenes. Das Ergebnis ist maximal ein Kompromiss, nicht aber etwas Neues, es findet kein schöpferischer Akt statt.

Das Gespräch kommt im Kapitel 3.4 bei Ernesto Grassi et al. zu Wort. Wenn im Folgenden von Dialog die Rede ist, so ist nie ein Gespräch oder die Rede, Sprache gemeint, sondern immer der Dialog in der oben bereits begonnen Definition.

3.2 Dialog-Philosophie und Dialogik

Dialoggeschichtlich³¹ gilt im engeren Sinne Friedrich Heinrich Jacobi (1743-1819) als Ausgangspunkt und als ausschlaggebende Wende in Sachen dialogische Philosophie. Dem idealistischen Ansatz beim Ich allein ansetzen zu müssen, da der Außenwelt nicht zu trauen sei, es keinen Beweis für ihre Existenz gebe, hält Jacobi entgegen: „Ich öffne Aug´ oder Ohr, ich strecke meine Hand aus, und fühle in demselbigen Augenblick unzertrennlich: Du und Ich, Ich und Du“ (Jacobi 1781/1825, 330). Er stellt zunächst das Mitdasein fest: „Das sich das Daseyn aller endlichen Dinge auf Mitdaseyn stützt, und wir nicht im Stande sind, uns von einem schlechterdings für sich bestehenden Wesen eine Vorstellung zu machen ist unläugbar“ (Jacobi 1819, 25). Er stellt aber auch fest, dass wir uns noch weniger ein abhängiges Wesen vorstellen können, welches damit gänzlich passiv wäre. Das Gegenstück zum alleinigen Ich ist kein abhängiges Ich, sondern das Mitdasein und ein Verhältnis dazu. Dies führt er in seinem viel zitierten Satz „Ohne Du ist das Ich unmöglich“ weiter aus, genauer:

„Durch den Glauben wissen wir, dass wir einen Körper haben, und dass ausser uns andre Körper und andre denkende Wesen vorhanden sind. Eine wahrhafte, wunderbare Offenbarung! Denn wir empfinden doch nur unseren Körper, so oder anders beschaffen; und indem wir ihn so oder anders beschaffen fühlen, werden wir nicht allein seine Veränderungen, sondern noch etwas davon ganz Verschiedenes, das weder bloss Empfindung noch Gedanke ist, andre wirkliche Dinge gewahr, und zwar mit eben der Gewissheit, mit der wir uns selbst gewahr werden, denn ohne Du ist das Ich unmöglich.“ (Jacobi 1912, 165)

Hier stellt Jacobi der vorherrschenden Ich-zentrierten Philosophie seinen neuen Ansatz entgegen.

Ludwig Feuerbach (1804-1872) führt diesen fort. Er schreibt „Der einzelne Mensch für sich hat das Wesen des Menschen weder in sich als moralischem, noch in sich als denkendem Wesen. Das Wesen des Menschen ist nur in der Gemeinschaft, in der Einheit des Menschen mit dem Menschen enthalten – eine Einheit, die sich aber nur

³¹ Die Geschichte der Dialog-Philosophie wurde bereits mehrfach behandelt, so u. a. bei: Buber, Dilger, Goldschmidt, Schorb, Schrey, u. w. (Zur Literatur vgl. Quellenverzeichnis)

auf die Realität des Unterschiedes von Ich und Du stützt.“ (Feuerbach, 1842, §59)
Dass das Wesen nicht „in sich“ ist, ist seine Abwendung vom Solipsismus³².

Als Hegelschüler sucht Feuerbach diesbezüglich auch die Auseinandersetzung mit seiner Dialektik: „Die wahre Dialektik ist kein Monolog des einsamen Denkers mit sich selbst, sie ist ein Dialog zwischen Ich und Du“ (ebd., §62).

Hermann L. Goldschmidt verwendete bezogen auf Hegel daher den Begriff Dialogik als Gegenentwurf zur Dialektik. These und Antithese seien nicht in einer Synthese aufzuheben, der Widerspruch müsse bestehen bleiben können. In seinen Werken u. a. „Philosophie als Dialogik“ (1948) und „Freiheit für den Widerspruch“ (1976) legt er seinen Ansatz dar. Auch wenn u. a. Jochanan Bloch (1977) in „Die Aporie des Du – Probleme der *Dialogik* Martin Bubers“ wieder diesen Begriff wählt, diesmal direkt für Bubers dialogischen Existenzialismus, läuft die Dialog-Philosophie mit Dialogik bezeichnet Gefahr, auf ein Gegenkonzept zur Dialektik reduziert zu werden. Die träge weder den Kern, noch würde es dem komplexen Theoriegebäude Martin Bubers und anderer Vertreter gerecht. Im Folgenden wird daher der Begriff Dialog-Philosophie verwendet, der Begriff Dialogik wird Goldschmidts Ansatz zugerechnet³³.

Die Dialog-Philosophie kann auf eine breite Basis theologisch geprägter Denker zurückblicken. Zum einen da der Mensch als „Mitmensch“ und biblische Konzepte der „Mitmenschlichkeit“ und dem „Mitsein vor Gott“ sich inhaltlich nahe stehen und da zur betreffenden Zeit, Philosophen oft auch Theologen waren. Dies sind aus dem jüdischen Raum insb. Cohen, Rosenzweig und Rosenstock-Huessy sowie Buber, aus der katholischen Theologie Ebner und Marcel sowie die Protestanten Gogarten,

³² Feuerbach zum Solipsismus: „Die *absolute Identitätsphilosophie* hat den *Standpunkt der Wahrheit gänzlich verrückt*. Der *natürliche Standpunkt* des Menschen, der *Standpunkt der Unterscheidung in Ich und Du, Subjekt und Objekt* ist der *wahre, der absolute Standpunkt*, folglich auch der *Standpunkt der Philosophie*.“ (ebd. §56)

³³ Auch wenn Goldschmidt den Begriff Dialogik nicht als erster verwendet hat, spiegelt er begrifflich doch besonders seinen Schwerpunkt als Gegenmodell zur Dialektik wider. Zuerst verwendete Buber selbst den Begriff Dialogik verschiedentlich, z. B. in Buber 1948/1982, 169 sieht er eine Antwort auf die anthropologische Grundfrage, was der Mensch sei „näherkommen, wenn wir ihn als das Wesen verstehen lernen, in dessen Dialogik, in dessen gegenseitig präsentem Zu-zweien-Sein sich die Begegnung des Einen mit dem Anderen jeweils verwirklicht und erkennt“. Der Begriff Dialogik beschreibt hier eher einen Zustand als Bestandteil Bubers Anthropologie.

Brunner und Barth³⁴. Philosophen ohne direkten Bezug zur Theologie leisteten ebenso wichtige Beiträge, hier u. a. Litt, Löwith, Grisebach und Jaspers³⁵. (vgl. Dilger 1983, 13f) Die Dialog-Philosophie ist damit ein Phänomen des philosophischen und theologischen³⁶ Denkens, welches einen Schwerpunkt nach dem Ende des Ersten Weltkrieges fand.

Die Dialog-Philosophie ist also eine sich philosophiegeschichtlich entwickelte Auffassung verschiedener Autoren. Die Vertreter verstehen sie als eine Form des Denkens und Handelns und in Opposition zu Ansätzen des reinen Bewusstseins, des Idealismus oder zu cartesischen Ansätzen sowie solipsistischer oder kollektivistischer Denkweisen. Die Dialog-Philosophie wendet sich gegen eine Subjekt-Objekt-Logik und gegen ein abstraktes Ich, einer monadenhaften Vorstellung von dem, was Menschsein ist. Sie stellt ein konkretes Ich entgegen, welches sich in Ich-Du- und Ich-Es-Beziehungen konstituiert, also als Ich alleine nicht denkbar ist. Das Menschsein definiert sich am Mitmensch sein.

3.3 „Dialogisches Prinzip“ im Denken Martin Bubers

3.3.1 Notwendigkeit und Abgrenzung des dialogischen Prinzips

„Freilich aber hat die philosophische Anthropologie unserer Zeit dieses Wissen [um die Gemeinschaft, Anm. des Verfassers] auch in ihren bedeutendsten Vertretern

³⁴ Literatur: Hermann Cohen - Religion der Vernunft aus den Quellen des Judentums, 1917/1918; Franz Rosenzweig - Stern der Erlösung, 1921; Eugen Rosenstock-Huussy – Angewandte Seelenkunde, 1924, Atem des Geistes 1951; Ferdinand Ebner (Das Wort und die geistigen Realitäten, 1921; Gabriel Marcel – Journal métaphysique, 1927, Être et Avoir, 1935; Friedrich Gogarten – Ich glaube an den dreieinigen Gott, 1926; Emil Brunner – Wahrheit als Begegnung, 1938; Karl Barth – Kirchliche Dogmatik III/2, 1948.

³⁵ Theodor Litt – Individuum und Gemeinschaft, 1924; Karl Löwith – Das Individuum in der Rolle des Mitmenschen, 1928; Eberhard Grisebach – Gegenwart, eine kritische Ethik, 1928; Karl Jaspers – Philosophie, 1932.

³⁶ Ein Zitat der Zeit verdeutlicht, warum ein Teil der dialogischen Entwicklung im religiösen Umfeld die Voraussetzungen in der Weltanschauung ihrer Protagonisten fand. William James (1897 zit. n. Dilger 1983, 14) schreibt: „Wenn wir gläubig sind, ist das Universum nicht mehr ein bloßes Es, sondern ein Du; und jedes Verhältnis, das von Person zu Person möglich sein mag, mag hier möglich sein.“ In den theologischen Betrachtungen wechseln sich die Wahrnehmung des Menschen als *Erfüllung* des Ich durch das Du oder als *Hingabe* des Ich an das Du ab (vgl. Schrey 1991, 3f). Teilweise wurde aber die Gottesliebe vor der Nächstenliebe so ausschließlich betont, dass die Mitmenschlichkeit als konstitutiv unwesentlich wurde. Der Nächste gehört vielmehr zur Welt, die verlassen werden muss um im unmittelbaren Bezug zu Gott die Erfüllung des Selbst zu erleben. Andere fassen die Kommunikation mit Gott immer auch als Kommunikation über Gott unter den Menschen auf oder setzten diese sogar voraus.

noch nicht realisiert. Ob sie sich mehr an den Geist oder mehr an die Natur wandte, die Macht der Gemeinschaft ist von ihr nicht angerufen worden“ schreibt Martin Buber in „Das Problem des Menschen“ (1948/1982, 77). Nach individuellen und kollektiven Ansätzen setzt er das Zwischen als erklärendes Merkmal des Menschen.³⁷

Er bringt dazu, neben den anthropologisch-theoretischen Zusammenhängen (vgl. unten), auch gesellschaftliche Entwicklungen seiner Zeit an. Die fortschreitenden Veränderungen organischer Formen direkten menschlichen Zusammenlebens, Gemeinschaften also, die nur so groß sind, dass die Menschen darin immer wieder zusammenkommen können und in unmittelbare Beziehungen treten und in die immer wieder neue Mitglieder hineingeboren werden oder hineinwachsen. (vgl. ebd., 81f) Dies seien beispielsweise Familien, Dorf- oder Stadt-Gemeinden.

Gesellschaftsformen, wie Vereine oder Parteien betäuben laut Buber nur die Einsamkeit des Menschen und bieten keinen Ersatz. Begründet ist dies letztlich darin, dass das *direkte* Gegenüber eine notwendige Voraussetzung ist um Ich-Du-Beziehungen einzugehen und dass diese für den Menschen notwendig sind, ihn erst ermöglichen. Menschwerden sei also nur in unmittelbaren Beziehungen möglich.

An Emanuel Kant und seine 4. Frage³⁸: Was ist der Mensch? gerichtet, könne diese „nie von der Betrachtung einer menschlichen Person als solcher, sondern nur von ihrer Betrachtung in der Ganzheit ihrer Wesensbeziehungen zum Seienden aus beantwortet werden“ (ebd., 158). Er formuliert so: „Die fundamentale Tatsache der menschlichen Existenz ist der Mensch mit dem Menschen.“ (ebd., 164). Hier begebe sich etwas zwischen Wesen und Wesen, was sonst nirgendwo in der Natur zu finden ist.

³⁷ In der Literatur wird Martin Buber seit Jahrzehnten die erstmalige Nutzung des Begriffs *Zwischenmenschlich* in dieser Bedeutung und die Prägung des Begriffs *Begegnung* zugeordnet. Waldl zeigt allerdings (Waldl 2006), dass Jacob Levy Moreno bereits vor Buber den Begriff Begegnung prägte und Buber Teile, teils wörtlich aus dessen Arbeiten übernahm. Horwitz (1978) fand ähnliche Zusammenhänge zwischen Ebner und Buber, Dethloff (1985) zwischen Cohen und Buber. Auch Rosenzweig veröffentlichte dialogische Gedanken bereits vor Buber. Buber entwarf allerdings ein eigenes konsequent anthropologisches Bild, dem er nichts anderes voranstellt. Bubers Veröffentlichung von „Ich und Du“ machte zudem das dialogische Denken erst weitreichend bekannt. Nicht mehr aber kann man dies vorbehaltlos als vollständig seiner Ideen entsprungen betrachten. Zu den Details und Bubers Reaktionen auf Morenos Vorwürfe, welcher damals bereits Anspruch auf die Urheberschaft erhob, sei auf die o. g. Literatur verwiesen.

³⁸ Vgl. u. a. Kant (1800), Logik: Ein Handbuch zu Vorlesungen, S. 25: Was ist der Mensch?

Es gehe hierbei nicht um die Alternative Individualismus zu Kollektivismus. Buber versteht seinen Weg auch weder zurückführend auf eine der beiden Pole, noch vermittelnd oder ausgleichend zwischen ihnen. (vgl. ebd.)

Feuerbach habe ihm die entscheidende Anregung gegeben (vgl. Buber 2009, 301f): „Der einzelne Mensch für sich hat das Wesen des Menschen nicht in sich, (...). Das Wesen des Menschen ist nur in der Gemeinschaft, in der Einheit des Menschen mit dem Menschen enthalten - eine Einheit, die sich aber nur auf die Realität des Unterschieds von Ich und Du stützt.“ (Feuerbach, 1842, §59)³⁹ Es ist „das Element der realen Beziehung zwischen den real verschiedenen Ich und Du“ (Buber 1948/1982, 62) was dem cartesischen Ansatz, dem Ich des Ich-Idealismus und reinen Gesellschaftsbegriffen, wie etwa dem Kollektivismus Marx fehle.

Auch Bubers eigenes vordialogisches Werk ist einflussnehmend zu nennen. In seinem weniger beachteten Frühwerk sind bereits viele dialogische Gedanken vorbereitet, wenn sein Seinsbegriff dort auch noch monologisch angelegt ist. In dieser Phase war Wilhelm Dilthey ein wichtiger Bezugspunkt, hier im Besonderen der Schluss aus Diltheys Lebensphilosophie, dass die Wirklichkeit nicht der Geist und nicht die Natur, sondern das Leben ist. Hier ist Bubers Ansatz, das Leben vollzieht sich als Prozess in Begegnung und Beziehung, bereits vorbereitet und dieser widerspricht, wie bei Dilthey, dem Ansatz, das Leben vollziehe sich vornehmlich in Denken und Vernunft. Später wendet sich Buber diesbezüglich von Diltheys „Sein als Leben und Erleben“ ab und dem „Sein als Beziehung“ zu.

Die Aussagen der Dialog-Philosophie Martin Bubers über den Menschen sind nun auf die Philosophie des Führens und die Führungskraft anzuwenden, Führung also als eine Form unmittelbarer Beziehung. Zunächst ist aber Bubers Anthropologie genauer zu klären.

3.3.2 Gedankliche Verbindungen mit antiken philosophischen Ansätzen

Folgt man Heraklits Fragmenten (vgl. auch Kapitel 2.1.2), so haben die Menschen einen einzigen, gemeinsamen Kosmos. Die von Heraklit sogenannten Schlafenden wenden sich von diesem ab auf (irgend)etwas Eigenes zu. Sie bleiben dabei aber pas-

³⁹ Ausführlicher bereits in Kapitel 3.2

siv Teil des gemeinsamen Kosmos. Dies sind damit zwei Bereiche, nicht zwei Zustände des Menschen.

Heraklit ist ein wertender Philosoph und gibt dem gemeinsamen Kosmos den Vorzug. Der Kosmos ist in dem Maße Kosmos, in dem wir „mitsammen sind“, so Martin Bubers Interpretation in (1962, 35). Hier ist gemeint, aktives Mitsein, nicht das Denken an den Anderen im Traum etwa. Erst durch unseren aktiven Dienst am Logos werde die Welt zum gemeinsamen Kosmos. (vgl. ebd., 62)

Als Gegenbeispiel führt Buber die Urwesenheiten Yin und Yang an. Gemäß dem Taoismus ergänzen sich diese Gegensätze und bringen dabei Sein und Nichtsein hervor. Dies ist ein passiver Vorgang, an dem der Mensch keinen Anteil hat. Der Kosmos und das Gemeinschaftliche haben hier keine wesentliche Bedeutung. Auch der sich abkehrende Mensch bekommt das volle Maß des Daseins zugeteilt (vgl. ebd., 39).

In Bubers Auseinandersetzung mit Heraklit sind Parallelen zum Ich-Du und Ich-Es klar auszumachen. Besonders im aktiven Charakter seiner Dialog-Philosophie, die dem Menschen die aktive Möglichkeit der Wahl in seiner zwiefältigen Haltung zuspricht. Ich-Du und Ich-Es sind keine passiven Zustände, in die wir verfallen und keine für sich stehenden Gegensätze, die bereits in Ihrer Gegensätzlichkeit das Sein und Mitsein für uns regeln.

Heraklits Ansatz, dem Gemeinschaftlichen zu folgen, bedeutet in Bubers Interpretation: das Denken ist gemeinschaftlich. Hier ist nicht gemeint, dass wir alle das Denken gemeinsam haben, sondern dass wir dem Logos gemäß erkennen und denken und zwar gemeinschaftlich. Wir verbinden unser jeweiliges Wissen. Diesem sich auch im miteinander Leben und aufeinander Wirken äußernden, soll man folgen. (vgl. ebd., 48) Auch Vorgenanntes meint wieder nicht, dass wir uns gemeinsam in der Welt befinden, sondern dass unser Verhältnis zu ihr (der Welt) ein gemeinschaftliches ist.

3.3.3 Ich-Du und Ich-Es

Martin Bubers Theoriegebäude geht davon aus, dass der Mensch einerseits die Fähigkeit hat zu *erfahren* und andererseits in *Beziehung zu treten*. Der Mensch kann dadurch eine zwiefältige Haltung zu den Dingen und Menschen einnehmen.

Beim Erfahrungsvorgang werden Dinge und Menschen betrachtet, analysiert, werden zum Es.

In Beziehungsvorgängen, als Ganzes wahrgenommen, werden sie zum Du.

„Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung.
Die Haltung des Menschen ist zwiefältig nach der Zwiefalt der Grundworte, die er sprechen kann.
Die Grundworte sind nicht Einzelworte, sondern Wortpaare.
Das eine Grundwort ist das Wortpaar Ich-Du.
Das andere Grundwort ist das Wortpaar Ich-Es;
Wobei, ohne Änderung des Grundwortes, für Es auch eins der Worte Er und Sie eintreten kann. Somit ist auch das Ich des Menschen zwiefältig.
Denn das Ich des Grundwortes Ich-Du ist ein anderes als das des Grundworts Ich-Es.“
Buber in „Ich und Du“ (1923/2009, 7)⁴⁰

Der Mensch setzt sich immer mit ein, spricht also immer Ich-Es oder Ich-Du, er spricht Grundworte als Wortpaare, er ist damit selber zwiefältig.

„Wenn Du gesprochen wird, ist das Ich des Wortpaars Ich-Du mitgesprochen.
Wenn Es gesprochen wird, ist das Ich des Wortpaars Ich-Es mitgesprochen.
Das Grundwort Ich-Du kann nur mit dem ganzen Wesen gesprochen werden.
Das Grundwort Ich-Es kann nie mit dem ganzen Wesen gesprochen werden.
Es gibt kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts Ich-Du und das Ich des Grundworts Ich-Es.“
(Buber 1923/2009, 7)

Das Es beschreibt hierbei Tätigkeiten oder Empfindungen, die *etwas* zum Gegenstand haben. Man nimmt etwas wahr, erfährt etwas, man will etwas, empfindet etwas, denkt etwas, man betrachtet etwas oder jemanden, man überzeugt jemanden, *führt* jemanden.

Etwas erfahren heißt hierbei nicht nur Informationen und Signale zu erfahren, Äußerlichkeiten also. Auch Innendinge sind nach diesem Denkansatz nur Dinge (vgl. Buber 1923/2009, 9). Denn die Erfahrung ist in einem, nicht zwischen einem und den Dingen. Das Ding hat keinen Anteil daran. Wer Es spricht, hat etwas zum Ge-

⁴⁰ Buber entwarf sein dialogisches Prinzip mehr in einer eigentümlichen und poetischen als philosophisch-analytischen Sprache. Sein Werk wird hier möglichst nah am Text erörtert. Längere Zitate werden dabei, wie hier, sichtbar abgesetzt. Verwendet wird seine dialogische Literatur, erschienen ab etwa 1919 in Vorwörtern und Anmerkungen, ab 1923 dann in eigenen Veröffentlichungen. Diese dialogische Phase hielt bis zu seinem Tod an. In Veröffentlichungen sind dies neben der Grundlegung in „Ich und Du“ (1923) im Besonderen die Werke „Zwiesprache“ (1932), „Die Frage an den Einzelnen“ (1936), „Das Problem des Menschen“ (1948), „Urdistanz und Beziehung“ (1951), „Reden über Erziehung“ (1953), „Elemente des Zwischenmenschlichen“ (1954), „Logos – zwei Reden“ (1962), u. w.

genstand. Er analysiert und zergliedert Dinge z. B. nach ihrer Beschaffenheit, er erkennt Dinge so über ihre Bestandteile und Merkmale. Der Erfahrende hat dabei „keinen Anteil an der Welt. Die Erfahrung ist ja ‚in ihm‘ und nicht zwischen ihm und der Welt. Die Welt hat keinen Anteil an der Erfahrung. Sie lässt sich erfahren, aber es geht sie nichts an, denn sie tut nichts dazu, und ihr widerfährt nichts davon.“ (ebd.)

Wer Du spricht *hat nicht Etwas*, sondern *steht in Beziehung*. Begrifflich wird dabei bei Martin Buber aus Gegenstand, Gegenüber und aus Erfahren, Erleben. Den Menschen zu dem ich Du sage erfahre ich nicht, ich stehe in Beziehung zu ihm. Ich betrachte ihn nicht und erfasse ihn in seinen Einzelteilen, wie Äußerem, seinen Motiven oder Ideen. Ich nehme ihn als Ganzes war. Man weiß von ihm alles, da man nichts Einzelnes mehr von ihm weiß. (vgl. ebd., 15)

Beziehung ist etwas Gegenseitiges. Der Vorgang wird dabei nicht zwingend bewusst vollzogen. Der Andere muss diesen nicht immer aktiv wahrnehmen. „Denn Du ist mehr als Es weiß.“ (ebd., 13)

Das Sein sei als die lebendige Wesensbeziehung zweier Menschen zu verstehen. Über eine Ich-Identität oder ein Kollektiv allein ist der Mensch nicht erklärbar.

Edmund Husserl ist dabei ein wichtiger Ausgangspunkt für die Begriffe Ich, Du, Es und Wir. Seine Leistungen an die spätere Dialog-Philosophie sind die Beiträge zur „Intersubjektivität“ und „Einfühlung“. (vgl. Schrey 1991, 20) In der Intersubjektivität entdecken wir den Anderen als Fremd-Ich. Wir erleben uns als endliches Ich, da wir noch andere Ichs erleben. Ich erlebe meine Eigenheit erst in der Erfahrung des Fremden, welcher zugleich wie ich ist. Der Fremde kann dabei kein Objekt, kein Ding sein, da er ansprechbar ist, empfindet. Er ist ein „Du“. Die Ich-Du-Begegnung findet hier in der Einfühlung⁴¹ statt, „die Einfühlung als geistige (nicht naturale) Beziehung zwischen zwei Subjekten“ (Husserl 1913/1950, 347). Indem ich mich einfühle, erfahre ich, dass der Andere auch Subjekt einer Welt ist, in der wiederum ich Erfahrungsgegenstand bin. Ein Prozess gegenseitiger Identifikation. Damit sind wir auch Mitglied in einem Personenverband, einem „Wir“. Du und Es unterscheidet

⁴¹ „Einfühlung in Personen ist nichts anderes als diejenige Auffassung, die eben den Sinn versteht, d. i. den Leib in seinem Sinn erfaßt und in der Einheit des Sinnes, die der tragen soll“ (Husserl 1913/1950, 244)

Husserl wie Haben und Sein. Einfühlung kann heißen, den anderen *gegenüber-haben*, objektiv als „Es“ wahrnehmen, oder den Anderen miterleben, mit-erfahren, *miteinander-sein*. (vgl. ebd., 247)

Kritisiert wird Husserl hier von Martin Heidegger. Dieser verdeutlicht die existenzielle Bedeutung des, was er „Mitsein“ nennt, für das „Dasein“, anhand des Fehlen des Anderen: „Das Mitsein bestimmt existenzial das Dasein auch dann, wenn ein Anderer faktisch nicht vorhanden und wahrgenommen ist. Auch das Alleinsein des Daseins ist Mitsein in der Welt. Fehlen kann der Andere nur *in* einem und *für* ein Mitsein. Das Alleinsein ist ein defizienter Modus des Mitseins, seine Möglichkeit ist der Beweis für dieses.“ (Heidegger 1927/1967, 120)⁴² Daher „gehört (...) zum Sein des Daseins, um das es ihm in seinem Sein selbst geht, das Mitsein mit Anderen.“ (ibd., 123)

Er wendet sich in diesem Zusammenhang dann an Husserl: „Dieses nicht eben glücklich als »Einfühlung« bezeichnete Phänomen soll dann ontologisch gleichsam erst die Brücke schlagen von dem zunächst allein gegebenen eigenen Subjekt zu dem zunächst überhaupt verschlossenen anderen Subjekt.“ (ibd., 124) Die Einfühlung ist also kein Türöffner von dem ich vom eigenen Ich ausgehend, den zunächst nicht zugänglichen Anderen zugänglich mache, wie ein Objekt (einen Raum etwa). Vielmehr sei es umgekehrt: „»Einfühlung« konstituiert nicht erst das Mitsein, sondern ist auf dessen Grunde erst möglich“ (ibd., 125).

Heideggers und Bubers Theorien sind sehr unterschiedlich und auch nicht ohne weiteres vergleichend heranzuziehen, in diesem Punkt argumentiert Heidegger bei aller Unterschiedlichkeit jedoch ähnlich wie Buber. Das Mitsein fügt sich nicht dem fertigen Ich hinzu, das Ich verwirklicht sich erst im Mitsein, genauer in Ich-Du-Beziehungen.

3.3.4 Geist

Bubers Auffassung vom Wesen des Menschen und dessen „in Beziehung treten“, verdeutlicht er durch die Auseinandersetzung mit den Anthropologien verschiedener Vertreter, nach u. a. Heidegger (siehe oben) besonders mit Max Schelers Anthro-

⁴² Wie Scheler (1928, siehe unten) entwarf Heidegger (1927) sein Hauptwerk etwas zur Zeit von Bubers „Ich und Du“ (1923)

logie⁴³ und seiner Vorstellung von Geist und Trieben (vgl. Buber 1948/1982, 141ff). Im Ansatz Schelers entstehe der Geist in der Auseinandersetzung mit den Trieben. Durch strategische und pädagogische Mittel würde der Geist sich im Widerstreit mit den Trieben durchsetzen und seine Energie aus diesen beziehen. Der geistige Grundtyp des Menschen sei der Asket, der in Abkehr von den Trieben und Genüssen entstehe.

Martin Buber widerspricht dieser Vorstellung von einer inneren Dualität von Geist und Trieben und setzt ihr eine Dualität von Menschen entgegen, Menschen bestehend aus Geist und Trieben.

Der Vorstellung des Asketen als geistigen Menschen hält Buber die Kunst entgegen, in der häufig geniale künstlerische Leistungen gerade nicht mit einem asketischen Leben einhergingen.

Etwa zur gleichen Zeit, als Buber in „Ich und Du“ seine konstituierenden Merkmale des Menschen skizziert, entwirft Scheler sein 4-Stufen-Modell und seine davon sich abgrenzende Vorstellung vom Geist. Dort ist der Mensch vom Tier durch seinen Geist unterscheidbar. Dieser Geist ist klar von der (technischen) Intelligenz zu unterscheiden. Der Mensch könne die Dinge in ihren Wesen erkennen. Er könne sich von ihnen distanzieren und entfernen. Er nennt dies „entwirklichen“ (Scheler 1928, 49). Unabhängig von Empirie und Beobachtung könne der Mensch das Wesen der Dinge erfassen. Das ist Schelers „Ideierung“. Man müsse über diese Sinneseindrücke hinausgehend eine Vorstellung entwickeln, was das Wesen der Sache an sich ist. „Diese Fähigkeit der Trennung von Wesen und Dasein macht das Grundmerkmal des menschlichen Geistes aus“ (ebd., 48). Der Mensch vollziehe eine Technik, die man als „Aufhebung des Wirklichkeitscharakters der Dinge“ (ebd.) bezeichnen kann. Darüber „schält sich der Logos der Wesenheiten aus der konkreten, sinnfälligen Dingwelt (...) heraus“ (ebd.). In seinem Beispiel vom Schmerz verdeutlicht er, man müsse von diesem absehen um sein Wesen zu erkennen. Er fragt, was denn eigent-

⁴³ Neben Buber und Scheler stellte noch Plessner (1928) mit „Stufen des Organischen und der Mensch“ seine Anthropologie vor. 1940 dann noch Gehlen mit „Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt“. Man könnte die Zeit in der Buber sein dialogisches Prinzip als ein anthropologisches entwarf, als „Blütezeit“ der Anthropologen bezeichnen, in der sich diese mehr oder weniger aufeinander bezogen und dies wiederum mehr oder weniger zugaben.

lich der Schmerz selbst sei, abgesehen davon, dass man ihn jetzt hier habe (vgl. ebd., 46).

Buber hält entgegen, man erhalte so „allerhand Gedanken über den Schmerz“ (1948/1982, 144), das Wesen des Schmerzes wird jedoch nicht erkannt. Nicht Entwirklichung, sondern gerade das Eindringen in eine konkrete Wirklichkeit sei der geistige Vorgang. Nur in der Tiefe des eigenen Schmerzes, ohne von ihm abzusehen, könne man ihn seinem Wesen nach erkennen. Dafür sei aber eine Voraussetzung notwendig: Die Erfahrung des Schmerzes anderer Wesen. Dies nicht im Sinne von Mitleid, sondern „Nur die Teilnahme am Sein der seienden Wesen erschließt den Sinn im Grunde des eigenen Seins“ (ebd. 146). Nicht Mitleid oder Fürsorge, welche notwendigerweise immer einseitig sind, ermöglichen diese Teilnahme, sondern ein Wahrnehmen des konkreten Gegenübers als ganzes Wesen, wie er es in seiner Ich-Du-Beziehung beschreibt. Das Gegenüber ist hier also wieder konstitutiv für das eigene Sein (hier für das Erfassen des Wesens des eigenen Schmerzes) und zwar in einer bestimmten Form von Beziehung zu diesem Gegenüber⁴⁴. Im Ansatz Bubers ist der Geist also nicht im Menschen, sondern zwischen ihnen. Das beschreibt er lange vor seiner vorgenannten Auseinandersetzung mit Max Scheler⁴⁵ in „Ich und Du“ so:

„Geist in seiner menschlichen Kundgebung ist Antwort des Menschen an sein Du. Der Mensch redet in vielen Zungen, Zungen der Sprache, der Kunst, der Handlung, aber der Geist ist einer, Antwort an das aus dem Geheimnis erscheinende, aus dem Geheimnis ansprechende Du. Geist ist Wort. Und wie die sprachliche Rede wohl erst im Gehirn des Menschen sich worten, dann in seiner Kehle sich lauten mag, beides aber sind nur Brechungen des wahren Vorgangs, in Wahrheit nämlich steckt die Sprache nicht im Menschen, sondern der Mensch steht in der Sprache und redet aus ihr, - so alles Wort, so aller Geist. Geist ist nicht im Ich, sondern zwischen Ich und Du. Er ist nicht wie das Blut, das in dir kreist, sondern wie die Luft, in der du atmest. Der Mensch lebt im Geist, wenn er seinem Du zu antworten vermag. Er vermag es, wenn er in der Beziehung mit seinem ganzen Wesen eintritt.“ (1923/2009, 41)

Der Geist ist also Ereignis (vgl. Buber 1948/1982, 146). Der Geist *ist* also nicht, sondern entsteht in der Begegnung, erst dann kann er *sein*. Der Geist geschieht also, im Wort, in der Antwort auf das Du. Der Geist ist angelegt, vollzieht sich aber erst im Wort oder allgemeiner der Begegnung, welche auch wortlos möglich ist. Der Geist ist also Folge des Begegnungsvorgangs.

⁴⁴ Bubers hier auch enthaltener Hinweis auf das Eindringen in die Wirklichkeit und die Teilhabe an dieser, statt diese von außen zu betrachten, zu entwirklichen, gibt zudem einen ersten Eindruck seiner Vorstellung von *Begegnung* und *Gespräch*, welche immer in konkreter Wirklichkeit stattfinden. Dies spielt später eine Rolle in der Begegnung und im konkreten Gespräch (vgl. Kapitel 3.4).

⁴⁵ Ob Bubers Kritik an Schellers Anthropologie zuzustimmen ist, ist hier weniger von Bedeutung, als dass wir darüber ein schärferes Bild von Bubers Vorstellung vom Wesen des Menschen und seinen Beziehungen untereinander erhalten.

Begegnung und Beziehung geht laut Buber wiederum etwas voraus: Distanz.

3.3.5 Urdistanz und Beziehung

Noch vor der Frage, wie der Mensch sein Verhältnis zum Anderen gestaltet, als Ich-Du oder Ich-Es, stellt Martin Buber die Frage wie ein „in Beziehung treten“ überhaupt möglich ist. Die zwiefältige Haltung des Menschen (siehe oben) setzt eine doppelte Bewegung, in der das Menschsein sich verwirklicht, voraus. Diese doppelten Bewegungen sind die Urdistanz und das in Beziehung treten. Die Welt um sich herum von sich losgelöst betrachten zu können unterscheidet den Menschen vom Tier. Der Mensch kann die Welt als selbständiges Gegenüber denken. Erst dieser Distanzierungsprozess macht es möglich, mit ihr in Beziehung zu treten.

„Akt und Werk des In-Beziehung-tretens zur Welt als solcher - also nicht zu Bestandteilen ihrer und nicht zu aller Summe, sondern zu ihr als Welt - dürfen wir als synthetische Anschauung bezeichnen“ (Buber 1951, 16).⁴⁶

Der Mensch *ist* durch die Urdistanz und *verwirklicht* sein Menschsein im In-Beziehung-treten. Dies ist aber nur eine Möglichkeit. Die Urdistanz ist Voraussetzung dafür, führt jedoch nicht automatisch zu einem In-Beziehung-treten. „Der Mensch kann distanzieren, ohne zu dem Distanzierten wesentlich in Beziehung zu kommen“ (ebd., 19) Tut er es, verwirklicht er sein Menschsein. Er hat dazu zwei Grundhaltungen, die zwiefältige Haltung im Ich-Du oder Ich-Es.

Darauf aufbauend prägt er seine Auffassung des Zwischenmenschlichen und legt anschließend seine Betrachtungen darauf, auf das Zwischen.

3.3.6 Das Zwischen

„Es wurzelt darin, daß ein Wesen ein anderes als anderes, als dieses bestimmt andere Wesen meint, um mit ihm in einer beiden gemeinsamen, aber über die Eigenbereiche beider hinausgreifenden Sphäre zu kommunizieren. Diese Sphäre, mit der Existenz des Menschen als Menschen gesetzt, aber begrifflich noch unerfaßt, nenne ich die Sphäre des Zwischen.“ (1948/1982, 165)

Und weiter stellt Buber fest, dass dieses Zwischen eine Beziehung meint, die nicht in den Innenwelten jedes Einzelnen stattfindet und nicht an einem allgemeinen allen zugänglichen Platz, sondern „faktisch zwischen ihnen“ (ebd., 166). Ein wirkliches Gespräch beispielsweise, ein spontanes, in dem jeder unmittelbar zu seinem Partner spricht, „vollzieht sich nicht in dem einen und dem andern Teilnehmer, noch in einer

⁴⁶ Die synthetische Anschauung ist bei Buber die Betrachtung eines Seienden als Ganzheit und Einheit in Abgrenzung zur empirischen Anschauung in der Es-Welt.

beide und alle anderen Dinge umfassenden neutralen Welt, sondern im genauesten Sinn zwischen beiden“ (ebd.)

Menschliche Beziehungen werden gemeinhin mit Gefühlen verbunden. Buber (vgl. 1923/2009, 18) warnt aber davor, diese als wesentlich misszuverstehen. Gefühle begleiten menschliche Verbindungen, wie die Liebe, machen sie aber nicht aus. Gefühle kann ich für unterschiedliche Menschen ganz verschiedene haben. Liebe habe ich jedoch nicht, sie geschieht. Liebe hat der Mensch also nicht in sich, sie ist zwischen Ich und Du.

„Liebe ist ein welthaftes Wirken. Wer in ihr steht, in ihr schaut, dem lösen sich Menschen aus ihrer Verflochtenheit ins Getriebe; Gute und Böse, Kluge und Törichte, Schöne und Häßliche, einer um den anderen wird ihm wirklich und zum Du, das ist, losgemacht, herausgetreten, einzig und gegenüber wesend; Ausschließlichkeit ersteht wunderbar Mal um Mal – und so kann er wirken, kann helfen, heilen, erziehen, erheben, erlösen. Liebe ist Verantwortung eines Ich für ein Du: hierin besteht, die in keinerlei Gefühl bestehen kann, die Gleichheit aller Liebenden“ (Buber 1923/2009, 19)

Hier erscheint eine Anwendung auf andere Gebiete, wie das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter möglich: In der Unterscheidung der Gefühle der Führungskraft zu ihren sehr unterschiedlichen Gegenübern einerseits (diese können für verschiedene Mitarbeiter sehr unterschiedlich ausfallen) und zum Verhältnis und zur Haltung zu ihnen andererseits. Im Du-Sagen sind (anders als bei den Gefühlen) alle gleich. Alle nämlich in erster Linie Mensch, nicht Mitarbeiter. Führung hat den Menschen demnach nicht zum Gegenstand, sie findet zwischen Menschen statt.

In „Elemente des Zwischenmenschlichen“ (1954/2009, 272f) findet sich eine der wenigen Stellen in der Buber selbst direkt zum Thema Führung schreibt:

„(...) im Allgemeinen aber ist zu sagen, daß die Führungen der Gruppen, zumal im späten Verlauf der Menschengeschichte, eher geneigt sind, das persönliche Beziehungselement zugunsten des rein kollektiven Elements zu verdrängen. Wo dieses ausschließlich oder doch überwiegend waltete, fühlt sich der Mensch von der Kollektivität getragen, die ihn der Einsamkeit, der Weltangst, der Verlorenheit enthebt, und in dieser für den modernen Menschen wesentlichen Funktion scheint das Zwischenmenschliche, das Leben zwischen Person und Person, mehr und mehr gegen das Kollektive zurückzutreten, Das kollektive Miteinander ist darauf bedacht, die Neigung zum personenhaften Zueinander in Schranken zu halten. Es ist, als sollten die in der Gruppe Verbundenen in der Hauptsache nur noch gemeinsam dem Werk der Gruppe zugekehrt sein (...)“

Hier unterscheidet Buber das Soziale vom Zwischenmenschlichen. Von sozialen Phänomenen spreche man dann, wenn eine Gruppe von Menschen gemeinsame Dinge tut, gemeinsame Erfahrungen macht. Sie sind von einem gruppenhaften Verhältnis „umfassen“. Damit besteht aber nur innerhalb der Gruppe und nicht notwendig zwischen zwei Menschen eine „personhafte Beziehung“. Diese zwischenmenschlichen Beziehungen sind von sozialen Phänomenen wie der Gruppe zu unter-

scheiden. Gruppen können individuelle Beziehungen begünstigen oder auch erschweren, sind aber immer einem kollektiven Ansatz, keinem dialogischen zuzuordnen. (vgl. 1954/2009, 271f). Das würde für die Mitarbeiterführung bedeuten, dass im Sinne Bubers gegenüber dem direkten Führen einer Gruppe, das Führen dieser aufbauend auf jeweils individuellen Ich-Du-Beziehungen vorzuziehen ist.

Auch mit Altruismus dürfe das Dialogische nicht verwechselt werden. Man kann ganz in einer sozialen Haltung aufgehen und sich doch nicht von Wesen zu Wesen begegnen. Man kann Egoist sein und nur Feinde haben, zu diesen jedoch in einem dialogähnlichen Verhältnis stehen. (vgl. Buber 1932/2009, 168)

Götz W. Werner praktizierte eine gemeinsam mit dem Friedrich-von-Hardenberg Institut (Dietz et al.) entwickelte „dialogische Kultur“, welche von einem Menschen ausgeht, der seine Potentiale entwickeln möchte und als Sinn suchend verstanden werden kann⁴⁷. Ein Mensch der im Dialog geführt und als ganzes Wesen, nicht als Funktionsträger, verstanden wird. Ein Mensch, der demnach auch nicht durch Reize motiviert werden muss und kann, vielmehr ein Wesen, zu dem man in Beziehung tritt.

Diese Beziehung ist bei Buber immer eine gegenseitige. Mein Gegenüber wirkt an mir, wie ich an ihm. (vgl. 1923/2009, 19f) Auch in asynchron wahrgenommenen Beziehungen, wie in der Erziehung, Lehre oder Führung.

Dabei gibt es Du-Momente und Es-Strecken. Ich-Du und Ich-Es wechseln sich ab oder sind „in tiefer Zwiefalt wirt verschlungen“ (Buber 1923/2009, 21).

„Echte Anschauung ist kurz bemessen; das Naturwesen, das sich mir eben erst im Geheimnis der Wechselwirkung erschloß, ist nun wieder beschreibbar, zerlegbar, einreihbar geworden, der Schnittpunkt vielfältiger Gesetzkreise.“ (ebd.)

Das Du existiert in Bubers dialogischem Prinzip im Beziehungsvorgang und muss danach wieder zum Es werden. Der Mensch könne nicht immer in direkter Gegenwart leben, es würde uns aufzehren. Wir brauchen die Es-Welt in der wir handfeste

⁴⁷ Hier verdeutlicht Götz Werner seinen Denkansatz am Beispiel der Motivation: „Mitarbeiter müssen gar nicht so sehr motiviert werden. Das ist eine Frage des Menschenbildes. Halte ich meine Leute für determinierte Reiz-Reaktionswesen oder für Menschen, die sich entwickeln wollen und entwickeln können? Halte ich sie eher für Tiere oder wirklich für Menschen? Daraus leitet sich ab, ob ich sie nur unterhalb der Gürtellinie anspreche, in ihren Reflexen und Süchten, oder in dem, was sie sein könnten, was sie vielleicht werden wollen.“ (Werner 2006, 1)

Erfahrungen machen können, in der wir analysieren und verstehen können. Die Es-Welt stellt sich uns so zumindest dar, indem sie unsere Bedürfnisse nach Sicherheit und Gegenständlichkeit bedient. Die Es-Welt ist daher nicht abzulehnen, sondern zum Leben notwendig, sie ist unsere (Um-)Welt. Der umgekehrte Wechsel von der Es-Welt in die Du-Beziehung ist allerdings kein zwingender Vorgang, er *kann* geschehen. „... ohne Es kann der Mensch nicht leben. Aber wer mit ihm allein lebt, ist nicht der Mensch.“ (Buber 1923/2009, 38). Der Mensch könne zwar das Du nicht suchen, nicht bestimmen wann es wie passiert, jedoch sei es die Wesenstat des Menschen das Grundwort zu sprechen. Das Du begegnet einem, aber ich trage dazu bei und trete in Beziehung.

„Das Du begegnet mir von Gnaden – durch suchen wird es nicht gefunden. Aber daß ich zu ihm das Grundwort spreche, ist Tat meines Wesens, meine Wesenstat.“ (ebd., 15)

In der Es-Welt sind die Dinge physisch, haben die Dinge immer Ursachen und Kausalitäten, es existiert eine logische Ordnung. Dies könne der Mensch ertragen, da er immer wieder in die Welt der Beziehungen eintreten *kann*. Hier findet er eine Wechselwirkung von Ich und Du vor, die keiner Ursächlichkeit bedarf. Nur wer diese Beziehung kennt, könne sich freiheitlich dafür entscheiden. (vgl. ebd., 54 und 100)

Martin Buber präzisiert später (1954/2009, 275f) seine Vorstellung der Unmittelbarkeit von Zwischen und Beziehung. Die Beziehung sei das immer aktuelle Ereignis zwischen Menschen. Mit Beziehung ist hier nicht die dauerhafte Beziehung zwischen Menschen gemeint, die sich in Begegnung aktualisiert, aber auch in Erinnerung oder Vermissen existiert. Für die Beziehung ist die Partizipation beider Partner unerlässlich. Direkte Gegenseitigkeit oder das Potential, dass diese entstehen kann, ist Grundvoraussetzung.

„Die Sphäre des Zwischenmenschlichen ist die des Einander-gegenüber; ihre Entfaltung nennen wir das Dialogische.“ (ebd., 276)

Das dialogische Verhältnis ist daher kein soziales und kein psychologisches Phänomen. Zur menschlichen Begegnung gehört zwar deren soziale Verbindung in der Gesellschaft und es geht etwas in deren Psyche vor, dies sind aber nur Begleitumstände des eigentlichen sinn geladenen Ereignisses zwischen Menschen. Dieser Sinn findet sich jedoch weder in der einen noch anderen Person, noch in beiden, sondern nur in deren „leibhaften Zusammenspiel“, in ihrem Zwischen. (vgl. ebd.) Man könnte das

Bubersche dialogische Verhältnis also als ein anthropologisches Phänomen verstehen.

Die Herausarbeitung Bubers Theorie zeigt, dass es sich bei dieser notwendiger Weise um ein durchgehendes Menschenbild handeln muss. Beziehung und Begegnung mit dem Mitarbeiter ist für verschiedene Zwecke verschiedentlich eingesetzt nicht denkbar. Ich kann meine Welt nicht in wirkliche Beziehungen und unwirkliche Ich-Es-Verhältnisse aufteilen, meinen Freunden wahrhaft begegnen und meine Mitarbeiter benützen. Wer Menschen benutzt, kann dies an anderer Stelle nicht grundlegend anders auffassen. Es könnte aber gerade in der dialogischen Beziehung die Möglichkeit stecken aus einem *Individuum* eine *Person* zu machen, die zu einem solchen durchgängigen Menschenbild fähig wäre.

3.3.7 Ewiges Du – theologische Aspekte

Wie bereits oben besprochen, ist die Dialog-Philosophie kein ausschließlich griechisch-antikes Vermächtnis, sondern ein in jüdisch-christlicher Tradition entstandenes Denken. Bubers Beschäftigung mit der hebräischen Bibel und dem Chassidismus⁴⁸ bilden den Hintergrund seines Dialogischen Prinzips, nicht nur im offenkundig theologischen Bestandteil, den er das „ewige Du“ (Buber 1923/2009, 76) nennt, der dialogischen Beziehung zu Gott. Vielmehr ist Bubers religionsphilosophischer Ansatz die zentrale Grundlage seines Werkes und kann daher auch hier nicht vernachlässigt werden. Buber beeinflusste darüber die nach ihm folgende christliche Theologie, wie etwa die Kardinal Ratzingers, dem späteren Papst Benedikt XVI. (vgl. dazu unten, u. a. Kapitel 3.7).

Die Fortsetzung der menschlichen Ich-Du-Beziehungen führen, so Martin Buber, zur Mensch-Gott-Beziehung⁴⁹. Die Hingabe zum Mitmenschen führt ihn zu Gott. Die menschliche Beziehung ist also nicht aufzugeben (wie etwa bei Kierkegaard, siehe oben), um vor Gott einsam und nur so unmittelbar sein zu können, sondern sie führt uns dorthin. Diese Beziehung zum Menschen kann auf der anderen Seite nur

⁴⁸ Der (osteuropäische) Chassidismus entwickelte sich Mitte des 18. Jahrhunderts. Gegründet von Rabbi Israel ben Eliezer, genannt Baal-Schem-Tow, verstand er sich als neue jüdische Lebensform, die u. a. davon ausging, dass es nichts gibt, wo Gott nicht ist und ein mystischen Verhältnis zu Gott prägt. (vgl. Choi 1993, 68) Elemente wie Wechselwirkung und die Gegenseitigkeit hat Buber wohl hier entnommen.

⁴⁹ „Die verlängerten Linien der Beziehung schneiden sich im ewigen Du. Jedes geeinzelte Du ist ein Durchblick zu ihm.“ (Buber 1923/2009, 76)

dann verwirklicht werden, wenn das Gegenüber als Schöpfung Gottes angesehen wird, als Ebenbild des ewigen Du.

Buber bildet darüber eine Gottesvorstellung, von einem dialogischen Gott, zu dem wir in Beziehung stehen und mit dem wir sprechen können, einem sprechenden Gott. Basis seines dialogischen Prinzips ist der sprechende Gott des Alten Testaments. Bei den christlich-dialogischen Denkern kommt dann der Logos des neuen Testaments hinzu.

Gott ist bei Buber der, der zu uns in Beziehung tritt und uns damit ermöglicht, zu ihm in eine Beziehung zu treten. Eine solche Beziehung kann nur zwischen Personen bestehen. Gott kann darauf nicht reduziert werden, aber er ist *auch* Person. Dieser *absoluten* Person verdanken wir alle unser Personsein. (vgl. Buber 1923/2009, 134f). Wird der Mensch als Ebenbild Gottes verstanden, so ist er darüber ebenfalls auf Beziehung angelegt. Der Mensch suche über jede Beziehung den Bund zu Gott und ist damit auch Beziehung. (vgl. Kiss 2010, 103f) Das Sprechen über Gott, statt mit ihm hingegen, macht ihn zum Gegenstand unserer Erfahrungen, zu etwas, was wir haben, besitzen, zum Es. Gott kann, so Martin Buber, daher nicht besprochen, wie in der (analytischen) Theologie zumeist üblich, sondern nur angesprochen werden.

Im Denkansatz Martin Bubers, macht erst die Ansprache Gottes aus dem Menschen noch im Nichtsein ein Sein. „Schöpfertum bedeutet ursprünglich nur den göttlichen Anruf an das im Nichtsein verborgene Wesen“ (Buber 1953, 14). Erst durch die Ansprache Gottes macht er den Menschen zum Du. Die Anrede ist hier der Beginn von allem Folgenden, die sich in der mitmenschlichen Beziehung und dem Zwiegespräch fortsetzt.

Damit sind zwei wichtige Grundsätze Bubers von seinem Gottesbild ableitbar: Dem Grundgedanken des buberschen Dialogs in der Beziehung und der Sprache.

Ein dritter Aspekt der theologischen Grundlegung von Bubers Prinzip kann ausgemacht werden in der Gnade. Wir seien auf die Gnade Gottes angewiesen. Laut Martin Buber vollziehen wir aber nicht Gottes Willen, wenn wir uns nur auf diese verlassen. Wir müssen bei uns beginnen und selber tätig werden. Das Tun führt uns erst zur Gnade, in dem wir *beginnen*. (vgl. Buber 1923/2009, 15 und Kiss 2010, 118) Zu

diesem Aspekt vergleiche ausführlicher Kapitel 4.1.2 zum „Ich“ und „Ich beginne“ in der Führung.

Wir führen dabei Gottes Initiative fort: „Er (Gott) hat uns zuerst geliebt“ (1 Jo 4, 10): an uns liegt es nun, die Initiative zu ergreifen, um den Dialog selbst auf die Menschen auszudehnen, ohne zu warten, bis wir gerufen werden.“, so Papst Paul der VI (Paul 1966, §72). Er legt dabei eine auf Antrieb, Liebe und Gabe basierende Dialog-Definition als „inneren Antrieb nach Liebe, die danach strebt, sich zur äußeren Gabe der Liebe zu machen“. (ebd., §64 und Stenz 2013, 192)⁵⁰

Im theologischen Dialogverständnis und besonders im christlichen wird daher zwischen einer vertikal-theologischen Dimension und einer horizontal-intersubjektiven Dimension unterschieden, die zusammen den Dialog ausmachen. Dies ist z. B. bei Ratzinger/Benedikt XVI eine „doppelte Verklammerung“. Der Mensch hat mit Gott zu tun, indem er mit dem Mitmenschen zu tun hat. Und weiter: „Das bedeutet umgekehrt, dass Gottesverhältnis und Mitmenschlichkeit von der inneren Bauform des Glaubens her nicht voneinander trennbar sind; das Verhältnis zu Gott, zum Du, zum Wir greifen ineinander und stehen nicht nebeneinander. Nochmal von einer anderen Seite her könnten wir dasselbe formulieren, indem wir sagen: Gott will zum Menschen nur durch Menschen kommen; er sucht den Menschen nicht anders als in seiner Mitmenschlichkeit.“ (Ratzinger 2000, 84)

Gott sei demnach nicht nur Logos sondern zugleich „Dia-logos“. Also nicht nur Gedanke und Sinn, sondern darüber hinaus Gespräch und Wort. Wort im Zueinander der Redenden. (vgl. ebd., 170) Der Dialog zu ihm spiele sich im Dialog der Menschen miteinander ab. (vgl. ebd., 86)

⁵⁰ Papst Paul VI in §95 weiter: Die Kirche sage im Dialog „Ich habe das, was ihr sucht und was euch fehlt“ (ebd. §95). Dies kann als eine defizitäre Sicht auf den Dialogpartner ausgelegt werden (vgl. Stenz 2013, 246), welche im Sinne des hier bisher beschriebenen Dialogverständnisses zu problematisieren wäre, da diese keine auf Gegenseitigkeit aufgebaute Beziehung darstellen würden, sondern eine auf Defizit und Ausgleich, Angebot und Nachfrage bauende.

3.3.8 Begriffliche Elemente des Dialogischen Prinzips

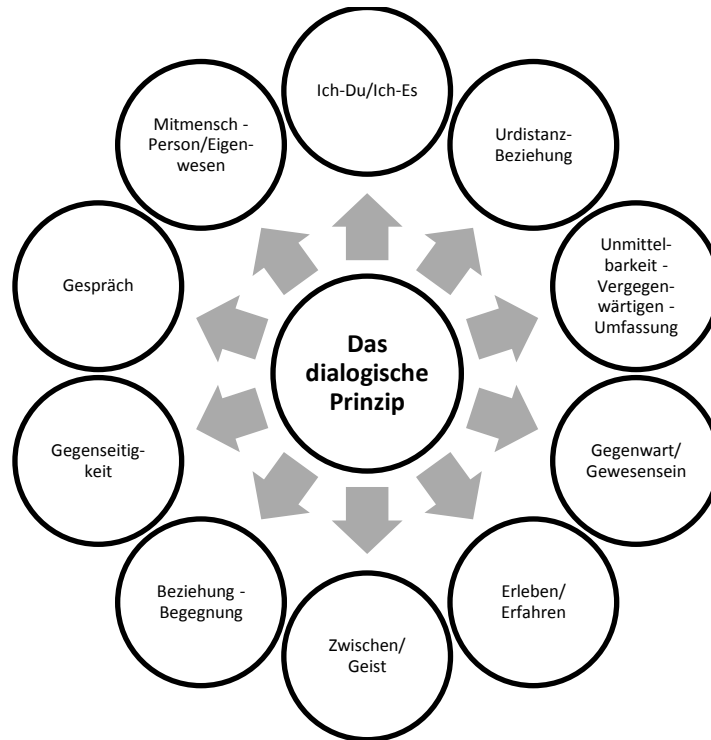


Abbildung II–1: Netzbild: Das dialogische Prinzip in Begriffen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Grafik oben fasst die bisher verwendeten Begriffe aus Bubers Denkansatz zusammen, auf einige davon soll hier im Weiteren vertiefend eingegangen werden.

Martin Buber konstituiert den Menschen über sein *Mitmensch* sein. Kein Ich an sich, sondern immer ein Ich-Du oder Ich-Es machen das Wesen des Menschen aus.

Das Ich-Es-Verhältnis ist eine Subjekt-Objekt-Beziehung, in der der Andere Objekt meiner *Erfahrung* ist. Hier passiert nichts *zwischen* Subjekt und Objekt, sondern in mir erfahre ich. Das Objekt ist dabei Gegenstand dieser Erfahrung.

Gegenstände sind immer im Gewesensein, in der Vergangenheit. Die Gegenwart ist dann nur der aktuelle Punkt der abgelaufenen Zeit (die mit dem Gegenstand verbracht wurde). Ob ich etwas erfahre und gebrauche, oder erfahren habe und gebraucht habe macht keinen wesentlichen Unterschied.

Gegenwart entstehe nur in der Gegenwärtigkeit der Begegnung von Person zu Person. Gegenwart entsteht, wenn mir das Du gegenwärtig wird. Dieser Augenblick der Präsenz ist nur in der Gegenwart möglich. (Vgl. Buber 1923/2009, 16f) Du und Es unterscheiden sich in Gegenwart und Gegenstand.

Buber unterscheidet die Begriffe *Person und Subjekt* und verwendet Sie teilweise als gegensätzliche Begriffe (vgl. Buber 1923/2009, 65). Die Begriffe Person und Selbst sowie Subjekt und Eigenwesen verwendet er je synonym. In der Ich-Du-Begegnung werden wir zur Person, wir treten mit anderen Personen in Beziehung. Im Verhältnis Ich-Es sind wir Subjekt des Erfahrens und nehmen uns als Eigenwesen wahr in dem wir uns von anderen Eigenwesen absetzen. Jedoch verwendet er auch den Begriff des Subjektseins als Abgrenzung zum Objektsein der Welt. Als das Subjektsein beim Ich- und Du-sagen. (vgl. Buber 1953, 19).

„Denn das innerste Wachstum des Selbst vollzieht sich nicht, wie man heute gern meint, aus dem Verhältnis des Menschen zu sich selber, sondern aus dem zwischen dem Einen und dem Anderen, unter Menschen also vornehmlich aus der Gegenseitigkeit der Vergegenwärtigung – aus dem Vergegenwärtigen anderen Selbst und dem sich in seinem Selbst vom anderen Vergegenwärtigtwissen – in einem mit der Gegenseitigkeit der Akzeption, der Bejahung und Bestätigung.“ (Buber, 1951, 43)

Die Ich-Du-Begegnung ist eine *unmittelbare*. Kein Mittel oder Zweck gehen ihr voraus. Der Mensch vollzieht dabei einen Wechsel vom Wahrnehmen von Einzelheiten zum Wahrnehmen der Ganzheit des Gegenübers. Wir werden dem Gegenüber vollkommen gegenwärtig, nehmen ihn also in seiner Konkretheit, in einer aktuellen Situation und Präsenz wahr. Wir *vergegenwärtigen* den Partner als ganzes Wesen. Buber nennt dies die *Umfassung* (vgl. Buber 1953, 37). Im Gegensatz zu Gefühlen die wir zunächst einmal einseitig und in uns haben, geschieht die umfassende Begegnung zwischen zwei ganzen Wesen durch die Wesenstat mindestens einer der beiden.

Da die Begegnung *zwischen* Ich und Du geschieht, ist diese Beziehung eine *gegenseitige*. Das Du wirkt am Ich und umgekehrt. Die Mutualität kann dabei eingeschränkt sein, z. B. in potentiell asymmetrischen Verhältnissen, wie in der Erziehung, ist aber immer noch gegeben. Mein Ich verdanke ich dabei dem *Du-sagen*, nicht dem Du. ‚Ich werde am Du‘ bedeutet also, Ich werde *durch die Beziehung* zum Du.

Die *lebendige Beziehung*⁵¹ ist das wesentliche Element in Bubers Theoriegebäude. Eine Beziehung also, die aktual, aktiv und unmittelbar gegenseitig erfolgt.

„Nur in der lebendigen Beziehung ist die Wesenheit des Menschen, die ihm eigentümliche, unmittelbar zu erkennen. Auch der Gorilla ist ein Individuum, auch der Termitenstaat ist ein Kollektiv, aber Ich und Du gibt es in unserer Welt nur, weil es den Menschen gibt, und zwar das Ich erst vom Verhältnis zum Du aus.“ (Buber 1948/1982, 168).

3.3.9 Kritik am Begriff des Dialogs im Denken Bubers

Den Menschen definiert Martin Buber aufbauend auf die vorgenannten Ausführungen darüber, dass die fundamentale Tatsache der menschlichen Existenz - der Mensch mit dem Menschen sei. Und weiter „Was die Menschenwelt eigentümlich kennzeichnet, ist vor allem andern dies, daß sich hier zwischen Wesen und Wesen etwas begibt, dessengleichen nirgends in der Natur zu finden ist“ (1948/1982, 164)

Das Dialogische, so definiert er, sei dabei, die Entfaltung der Sphäre des Zwischenmenschlichen im Einander-gegenüber-sein. (vgl. 1954/2009, 276)

Eine erste Kritik könnte man gegenüber der o. g. Aussage, dass dies nirgends in der Natur zu finden sei, üben. Hier bleibt unklar woran Buber das festmachen will. Es wäre hier auch denkbar, gerade in Sinne der buberschen Philosophie, in der Argumentationslogik mehr Wert darauf zu legen, was den Menschen verbindet, als was ihn von anderen Geschöpfen trennt.

Darüber hinaus kann man Bedenken gegenüber der mangelnden Strenge bezüglich seiner Gedankenführung anführen, auch berücksichtigt er keine empirische Forschungen und legt seine Begriffe, gemessen am heutigen Niveau, ggf. nicht ausreichend differenziert dar. (vgl. etwa Bonnemann in Reichert 2013, 299)

Kritik wird an der Dialog-Philosophie (nicht nur Bubers) ferner in Bezug auf ihre Übertragbarkeit in die Disziplinen geübt, so z. B. in die Erziehung. Scheuerl fragt, wie das Ich-Du-Verhältnis in den komplizierten gesellschaftlichen Verhältnissen und Kräften bestehen kann (2000, 183ff). Er stellt doch auch fest: „Unsere Bildsamkeit

⁵¹ Bubers Verwendung des Begriffs Beziehung verändert sich im Laufe seiner dialogischen Werke und erhält dabei verschiedene Bedeutungen. Unter anderem wird Beziehung einerseits als Oberbegriff, der sich in der Begegnung konkretisiert, andererseits als dauerhaftes Pendant dazu, also z. B. als Beziehung im räumlichen Getrenntsein verwendet. (vgl. Buber 1953, 37)

hängt extrem von den Erwartungen mit ab, die andere und wir selber an uns stellen. Diese können aber gar nicht anders als im Dialog auf uns wirken.“ (ebd., 196)

Überprüft werden muss ein Du, dass zur ausschließlichen Lenkung des künftigen Miteinanders ermächtigt wird. Und eine Auffassung von Zwischenmenschlichkeit, die bedeute immer und überall ein Gespräch führen zu müssen. Hier ist jedoch zu klären, inwieweit wieder ausschließlich ein Du oder Ich den Mittelpunkt der Philosophie übernimmt, statt der Betrachtung des Zwischen. Zudem ist zu fragen inwieweit hier die Dialog-Philosophie kritisiert wird oder vielmehr eine Reduzierung auf das Gespräch oder eine Überschätzung des Dialogs als -Ismus⁵².

Rosenzweig kritisiert Bubers Ich-Es. Es sei kein Grundwort, vielmehr nur ein „Krüppel“ als Gegner des Ich-Du und nur zu diesem Zwecke der Abgrenzung nutze. Es gäbe kein Ich im Ich-Es. Er schlägt hingegen ein Er-Es vor. Es sei kein Grundwort, da es nicht gesprochen würde, nur gedacht. Nur ein Philosoph sage: *Ich* betrachte einen Baum. Das Ich-Es verbleibe in der Subjektivität, sein Er-Es zeige aber auf die Wirklichkeit. Es würde dabei kein Ich mitgesprochen. (vgl. Bloch 1977, 289f) Mehr zum Ich in Bubers Konzept folgt in Kapitel 4.1.2.

Gemeinhin wird Bubers Ich-Es-Verhältnis als ein intentionales beschrieben. Hier bezieht sich ein Subjekt auf ein Objekt. Das Ich bildet den Mittelpunkt und steht in einem gerichteten Verhältnis zu den Anderen als den Dingen. Bernhard Casper (2002, 280ff) sieht diese Intentionalität jedoch auch in Bubers Ich-Du-Verhältnis. Dies ist bereits in Bubers Frühwerk angelegt, welches in das dialogische Werk einging. Im vordialogischen Werk ging Buber u. a. von Diltheys Leben als Erleben aus. In seiner dialogischen Wende wird aus dem Erleben dann das Sein als Ereignis. Dieses sei nach Auffassung Caspers aber weiterhin intentional beschrieben. Er macht das u. a. an dem zumindest in den frühen dialogischen Werken immer wieder verwendeten Begriff der „Haltung“ fest, z. B. in „Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung.“ (Buber 1923/2009, 7)

Buber beschreibt damit ein vom Ich ausgehendes Verhältnis zum Anderen. Das Ich spricht die Grundworte. Das Subjekt, nicht das Zwischen, stände damit im Mittel-

⁵² Goldschmidt nennt ein solch überzogenes Verständnis von Dialog und Dialog-Philosophie „Pandialogismus“ (Goldschmidt 1976, 139)

punkt. Buber strebte an, genau dieses intentionale Schema zu überwinden und ein von Gegenseitigkeit und auf dem Zwischen basierendes Prinzip aufzeigen. Sein Dialogisches Prinzip entwickelt sich ausgehend von seinem Frühwerk stark weiter. Buber benutzt dabei allerdings immer wieder intentionale Begriffe und Beschreibungen.

Schließlich wurde Martin Buber verschiedentlich die Gefahr der Alternativik vorgeworfen. Es gebe nur ein Entweder-oder um dann eines zu bevorzugen. Ja, bei Buber ist die zwiefältige Haltung des Menschen entweder eine Ich-Du-Beziehung oder ein Ich-Es-Verhältnis. Einen Übergang gibt es nicht und auch kein Drittes, in welchem die beiden Weisen überwunden würden. Entweder ich begegne oder ich erfahre. Tue ich das eine, verzichte ich auf das andere. (vgl. Casper 2002, 282f) Auf beides kann ich aber nicht verzichten. Das Ich-Es ist nicht zugunsten des Ich-Du zu überwinden. Im Ich-Es ist der Mensch kein Mensch und immer nur und dauerhaft in Beziehung kann der Mensch nicht leben, braucht auch die geordnete, erfahrbare Welt des Ich-Es.

3.3.10 Der Begriff des Dialogs und die Bedeutung von Führung

Legt man Führen einmal probeweise auch als eine Form von *Beziehung* zwischen zwei Menschen an, zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter, so ist sie in der Philosophie Martin Bubers denkbar in Ich-Du-Beziehung und Ich-Es-Verhältnis. Um dem Wesen des Menschen und damit der Menschen-Führung gerecht zu werden, sind dabei Ich-Du-Beziehungen anzustreben und müssen mindestens in Momenten immer wieder erreicht werden. Demnach kann Führung keine vom alleinigen Ich ausgehende sein, da dies keine wesenhafte Beziehung zulässt. Auch sind damit keine, das Gegenüber als „Gegenstand“ der Führung analysierenden und zergliedernden Managementtechniken denkbar, die den Menschen in einzelnen Merkmalen verstehen und dort ansetzen, um ihn handhabbar zu machen. Das wäre Bestandteil der Welt der Erfahrung, welche aber „in“ der Führungskraft stattfindet, nicht „zwischen“ zwei Personen.

Diese grundständigen Betrachtungen helfen, um auf darauf eine Kultur des dialogischen Führens beschreiben zu können, welche sich notwendig von einseitigen, also in eine Richtung weisenden Führungsstilen unterscheiden muss.

Verdeutlicht werden kann das am Beispiel eines „fürsorglichen Führungsstils“. Wäre das eine gute Beschreibung für ein Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter? Es klingt zumindest wünschenswert. Heidegger sagt, der Mensch ist nicht bloß von Dingen umgeben, sondern auch von Menschen, mit denen er in der Welt ist (vgl. Heidegger 1927/1967, 118). Buber dazu: „Diese Menschen sind nicht wie die Dinge bloßes Sein, sondern wie er selbst Dasein, d. h. ein Sein, das im Verhältnis zu sich selbst steht und sich selbst weiß“ (1948/1982, 104). Es gehe beim Mitmenschen bei Heidegger nicht um das „Besorgen“ wie beim Zeug, sondern um „Fürsorge“. (ebd.) Ist hiermit also das Verhältnis zum anderen als wesentlich beschrieben? Da Fürsorge *einseitig* und *aus der einen* Person hervorgeht und da fürsorgende Hilfe und nicht die unmittelbare Beziehung zum Wesen des anderen im Mittelpunkt steht, kann sie kein wesentliches Verhältnis sein. „Nicht die Fürsorge ist also im Dasein des Menschen mit dem Menschen das ursprüngliche, sondern die wesentliche Beziehung“ (ebd., 106). Auch in der stärksten Fürsorge, bleibt der Mensch wesentlich bei sich. Nicht der Mensch ist Gegenstand der Beziehung, sondern der Beistand. Zudem erwartet der Fürsorgliche keine Gegenseitigkeit, er geht auf den anderen ein, begehrt aber nicht, dass der andere auf ihn eingeht. Feuerbach folgend (vgl. oben) trägt der einzelne Mensch das Wesen des Menschen nicht in sich, sondern es ist in der Einheit des Menschen mit dem Menschen enthalten. Das ist es, was Buber „Vergegenwärtigung“ nennt, eine Vergegenwärtigung des Anderen nicht nur in Teilen, wie Gefühl oder Fürsorge, sondern im ganzen, nichtteilbaren Sein, auch wenn eine solche Begegnung nur punktuell vorstellbar ist.⁵³

Insofern ist nach den Betrachtungen zur Dialog-Philosophie Bubers, Führungshandeln eingehender zu definieren und zu behandeln. Dies geschieht in Kapitel 4. Zuvor sind die Ansichten Martin Bubers anhand weiterer dialogischer Vertreter zu diskutieren.

⁵³ Auch Husserl verwendete bereits den Begriff der Vergegenwärtigung. Dort als das Mitsetzen einer Ichgegenwart, die nicht die meine ist (Husserl 1913/1950, 110). Als eine Struktur, die der des Erinnerns entspricht. Eine Erinnerung an fremde Erlebnisse und Vergegenwärtigung dieser durch die Einfühlung. (vgl. Stenz 2013, 68)

3.4 Gespräch als semiotisches Ereignis im Denkansatz von Ernesto Grassi

Im bisherigen Teil der Arbeit wurde der Begriff Dialog nicht als Gespräch oder eine Form von Gespräch verstanden, sondern als eine philosophische Denktradition, die davon ausgeht, dass sich der Mensch in Wesensbegegnungen verwirklicht. Die Sprache und das Gespräch sind nur eine Möglichkeit dieser Begegnung.

Nun soll eben dieser Aspekt der Dialog-Philosophie beleuchtet werden. Neben Buber und weiteren Vertretern, geschieht dies anhand Ernesto Grassi und Hugo Schmale, die in ihren „Züricher Gesprächen“ gemeinsam mit Wissenschaftlern verschiedener Fachrichtungen u. a. die Philosophie des Gesprächs erörterten. Dialoggeschichtlich sind Grassi et al. nicht im engeren Sinne der Dialog-Philosophie zuzuordnen, stehen also nicht in der Linie von Philosophen von Husserl über Jacobi, Ebner, Buber und zeitgenössisch von Theunissen und Caspar fortgesetzt bzw. reflektiert. Sie bieten aber in ihren eigenen Zusammenhängen Beiträge, die für die Zwecke dieser Arbeit wichtig sind.

3.4.1 Monolog, Dialog, Gespräch

Ernesto Grassi (1982, 19ff)⁵⁴ kritisiert den Dialog⁵⁵, vor allem den wissenschaftlichen Dialog, da er letztlich ein Monolog sei, nicht im Hier und Jetzt gebunden ist und ohne individuelle Betroffenheit auskommt. Durch den Versuch im Dialog *allgemeingültige* Schlüsse zu finden, bleiben wir im Monolog haften, wir finden den monologischen (alleinigen) Grund für etwas. Ein solcher Dialog geht zwar ggf. vom Hier und Jetzt aus, aber nur um aus diesem situativen Moment herauszutreten, um generelle Ergebnisse zu finden. In der monologischen Sicht ist das Subjektive zwar Ausgangspunkt, jedoch zugleich das was überwunden werden muss, um zum Allgemeinen zu gelangen. Grassi stellt dem gegenüber den Begriff des Gesprächs. Das Gespräch will gerade die Konkretetheit der Situation immer tiefer aufdecken. Er geht von einem Individuum aus, dass alleine nicht denkbar ist, nur in der Auseinandersetzung mit anderen

⁵⁴ Es handelt sich um einen Sammelband. Die betreffenden Autoren, werden hier jeweils direkt referenziert.

⁵⁵ Grassi meint dabei den Dialog im Sinne von Austausch von Informationen, das miteinander Sprechen der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, das über den Tellerrand schauen, der Austausch zwischen Verschiedenem, z. B. verschiedenen Fakultäten. Dafür verwendet er den Begriff Dialog, der nur auf den ersten Blick vermittelnden Charakter hat. Nicht gemeint ist hier Bubers Dialog oder der Dialog der Dialog-Philosophie. Der Dialog fungiert hier als Gegenbegriff zum Gespräch, so wie Diskussion einen weiteren solchen Opponenten darstellt.

existiert und in persönlicher thematischer Betroffenheit sich erst im Gespräch über das Du als Ich erfährt. (vgl. auch Hülshoff 2004, 31).

Die Begriffe Monolog, Dialog und Gespräch sind bei Grassi wie im Folgenden beschrieben zu unterscheiden:

In Grassis Ansatz (1982, 20f) beruht der *Monolog*⁵⁶ auf den rationalen Schlussfolgerungen des jeweils Vortragenden. Es ist eine einseitige Rede.

Der *Dialog* suche nach gemeinsamen Prämissen und versuche damit scheinbar den Monolog zu überwinden. Diese Prämissen sollen über das Hier und Jetzt hinausreichen und Allgemeingültigkeit erreichen, besonders im wissenschaftlichen Dialog. Das Individuelle, das Situative und die Interaktion müssen dabei aber ausgeschlossen bleiben, da diese die Allgemeingültigkeit stören.

Im *Gespräch* ginge es dagegen in der aktuellen Situation und im Hier und Jetzt gültige Prämissen zu suchen und zu finden.

Ernesto Grassi verwendet den Begriff Dialog also gleichbedeutend mit „rationaler Dialog“ (technischer Dialog).

3.4.2 Sprache und Gespräch in der Dialog-Philosophie

Vor einer weiteren Erörterung von Grassi et al und deren Beiträgen zum Gespräch, soll hier dargestellt werden, welche Rolle Sprache und Gespräch bei einigen Vertretern dialog-philosophischer Ansätze spielten und warum eine Auseinandersetzung mit dem Gespräch wichtig ist. Hierbei können die Ansätze der Vertreter nur komprimiert und exemplarisch dargestellt werden.

Die Entwicklung der Sprachtheorie bildete eine der Säulen zur Vorbereitung der Dialog-Philosophie. Für Johann Gottfried Herder ist Sprache nichts Gemachtes, sondern etwas Gewordenes, eine Art des Bewusstseins⁵⁷. Er überwindet damit die ratio-

⁵⁶ Brock 1911, 206: „Monolōg (grch.), Einzelrede, Selbstgespräch.“

Brock 1839, 180: „Monolog ist ein dem Griechischen entlehnter Ausdruck, welcher Selbstgespräch bedeutet und womit vorzüglich im Schauspiele solche Scenen bezeichnet werden, in denen eine einzelne Person für sich selbst spricht und, wie es Menschen von lebhafter Gemüthsart eigen ist, ihre Gedanken und Empfindungen laut werden läßt, während sie allein ist oder sich doch allein glaubt.“

⁵⁷ „Sprache ist nicht ein System willkürlich gewählter Zeichen für Begriffe, nicht bloß ein Gemachtes, sondern ein von innen heraus Gewordenes“ (Herder 1772)

nalistische Sprachauffassung der Aufklärung (u. a. Leibniz), in der Sprache ein reines Erzeugnis analytischer Denkkraft ist. Für ihn ist Sprache eine Grundkraft der Seele, die den Menschen vom Tier unterscheidet (Schrey 1991, 13f). In der Sprache als geistige Tathandlung (also als Tätigkeit, nicht als Erzeugnis) ist Inneres (Gefühl und Reflexion) und Äußeres (die Äußerung) nicht zu trennen. Diese Auffassung von Sprache brachte „zugleich den Ansatz für die Überwindung des Subjekt-Objekt-Gegensatzes“ (ebd.).

Ferdinand Ebner (1963, 153) betont, dass die menschliche Beziehung in erster Linie im Wort wirklich wird. Damit macht Ebner sie, die Beziehung, vom gegenständlichen oder leiblichen zum geistigen Vorgang. Er nimmt die Sprachlichkeit als Konstitutiv mit hinein, indem der Mensch zum Menschen werde, weil er das Wort hat. Für die Sprache sei wiederum das Ich-Du-Verhältnis grundlegend. Das Wort ist als Vehikel des Verhältnisses zwischen dem Ich und dem Du zu verstehen, als Dialog, nicht als Monolog.⁵⁸

Frederik Buytendijk (1958, 89) beschreibt die Sprache als das wesentliche Element der „Begegnung“. Wovon in der Rede „die Rede“ ist, begründe die gemeinsame Welt. Im Dialog (hier gemeint als Gespräch) bildet sich der Begegnungsraum. „Im Dialog stiften wir eine gemeinsame Welt und ein einziges Gewebe der Gedanken, deren Lebendigkeit die vermittelte Unmittelbarkeit unsres gemeinsamen Anwesens in der leiblichen Existenz vergegenwärtigt“. (ebd., 90). Menschwerden geschieht also erst in der Kommunikation.

Karl Löwith (1928, 65) unterscheidet zwischen *Begegnung* und *Entsprechung*. Begegnung zeichnet sich bei ihm dadurch aus, dass sie über das „Verhältnis“ definiert wird. Damit kommt die Intentionalität des Idealismus nicht mehr in Frage, da ein Verhältnis nicht einseitig möglich ist. Mit seinem Begriff der Entsprechung bezieht er sich auf die Sprache. Im Sinne des o. g. Verhältnisses findet auch Sprache nicht einseitig statt, sondern zwischen den Menschen im „Miteinander-Sprechen“. In der Entsprechung

⁵⁸ Vgl. zu Ebners dialogischem Denken ausführlich u. a. in Casper 2002.

stellt sich das Sprechen auf den konkret begegnenden Anderen ein, es ist damit kein einseitiges „Aussprechen“.⁵⁹

So ist in der Dialog-Philosophie das Mitsein zunächst anthropologisch bestimmt. Mit der Sprache kommt der ontologische Aspekt des Seienden und seiner Bedeutung(en) hinzu. „Deutlich wird die Bedeutsamkeit alles Seienden in den Bedeutungen der Sprache, worin sich der Mensch seine menschliche Welt deutet.“ (ebd., 40)

Konkreter noch bei Martin Buber (1954/2009, 293): „Im echten Gespräch geschieht die Hinwendung zum Partner in aller Wahrheit, als Hinwendung des Wesens also. Jeder Sprecher meint hier den Partner, an den (...) er sich wendet, als diese personhafte Existenz.“ Buber nutzt den Begriff der *Vergegenwärtigung*. Wir machen uns den Anderen gegenwärtig, wir haben eine Vorstellung davon, was in ihm vorgeht, wie in uns etwas vorgeht. Wir nehmen den Anderen also als ganze und einzige Person wahr, nicht als Objekt mit Attributen, wie Gefühlen und Gedanken. Der Andere wird nicht als Objekt analysiert und zergliedert (in Gedanken, Gefühle usw.). Er wird als ganze Person akzeptiert („Akzeptation der Andersheit“ (ebd.)). Dies vollzieht sich auch in der Sprache, in der es nicht darum gehen kann, die Richtigkeit der eigenen Ansichten zu übermitteln, sondern die verschiedenen Ansichten zu nutzen und so Neues zu ermöglichen.⁶⁰

Zur Frage der Konstitution des Menschen über den Anderen und hier der Sprache sagt Buber, dass zur Vergegenwärtigung nicht bloß das Wahrnehmen des Gegenwärtigen gehört, sondern zugleich die Bestätigung, die Annahme als Person, als Gesprächspartner, nicht zwangsläufig die Billigung, sondern die Bejahung des Wesens. Im Gegensatz zum Tier brauche der Mensch die Bestätigung:

⁵⁹ Löwith erbrachte in seiner Habilitation „Das Individuum in der Rolle des Mitmenschen“ zudem eine über den hier skizzierten Bereich der Sprache weit hinausgehende Analyse über den Mitmenschen und die Mitwelt. U. a. trägt er bei, dass das Du eben auch wieder ein Ich ist. Er stellt dabei die Selbstständigkeit von Ich und Du heraus und dass nur solche verantwortliche Teilnehmer einer Begegnung oder eines Gesprächs sein können. Es bleibe aber ein Verhältnis, ein Verhältnis gegenseitiger Selbstständigkeit. Hierfür wurde er später kritisiert, da sein Hervorheben des selbständigen Ichs wieder als das transzendentalphilosophische, alleinige Ich verstanden werden kann. Löwith war von Husserl und Heidegger stark phänomenologisch geprägt (er studierte bei beiden).

⁶⁰ Buber nutzt zur Abgrenzung des Dialogs als „Wesensbegegnung“ vom „miteinander reden“, nur für Letzteres den Begriff Gespräch. Dieser Begriff kommt in „Elemente des Zwischenmenschlichen“ (Buber 1954/2009, 293ff) fast ausschließlich im vergleichsweise kurzen Kapitel „Das echte Gespräch“ vor.

„... aus dem Gattungsreich der Natur ins Wagnis der einsamen Kategorie geschickt, von einem mitgeborenen Chaos umwittert, schaut heimlich und scheu nach einem Ja des Seindürfens aus, das ihm nur von menschlicher Person zu menschlicher Person werden kann“ (Buber 1962, 423)

Karl Jaspers verbindet die Themen Sprache und die Begründung der Existenz in seinen Abhandlungen zur Kommunikation. Dabei wählt er das „Ungenügen der Kommunikation“ als Ausgangspunkt. „Existenz in ihrer Ursprünglichkeit steht in der einzig zu ihr gehörigen Kommunikation“ (Jaspers 1973, 55) Das Ungenügen entsteht, wenn wir wahrnehmen, dass die Kommunikation nur partiell war. Ich war nur als Funktion, als Charakter, nicht aber als ich selbst engagiert (vgl. ebd.)

Hierüber begründet er seinen für uns wesentlichen Gedanken, „dass ich als ich selbst nur bin durch den jeweils unvertretbaren Anderen.“ (ebd.) Ich bin als Bewusstsein immer schon mit anderem Bewusstsein. Ohne anderes Bewusstsein, ist kein Selbstbewusstsein möglich.

Kommunikation ist also der Anfang: „Das geschichtlich Einmalige der Kommunikation ist ein Ganzes, das nicht entsteht, indem ich selbst schon bin und nun etwas hinzugewinne, sondern worin ich selbst erst eigentlich werde“ (ebd. 60)

Jedoch auch in Kommunikation, kann ich immer noch irgendwer, jemand sein. Folgt man Karl Jaspers Argumentation, so scheitert Kommunikation an solipsistischen und universalistischen (kollektivistischen) Ansätzen, an dem Versuch darüber Einsamkeit zu überwinden, an Distanzlosigkeit, Selbstgenügsamkeit und weitere Hürden. (vgl. ebd., 56ff)

„Kommunikation findet jeweils zwischen Zweien statt, die sich verbinden, aber zwei bleiben müssen - die zueinander kommen aus der Einsamkeit und doch Einsamkeit nur kennen, weil sie in Kommunikation stehen. Ich kann nicht selbst werden, ohne in Kommunikation zu treten und nicht in Kommunikation treten, ohne einsam zu sein.“ (ebd. 61) Ich-sein und Mit-dem-Anderen-Sein heißt also nicht im Anderen verlieren, sondern eben auch Eigenständiger zu bleiben.

Kommunikation ist für Jaspers zudem etwas Konkretes, in der Wirklichkeit und im Handeln Verortetes, nichts im seligen Sein ohne Raum und Zeit. Dies kann im Sinne der bereits erwähnten „konkreten Begegnung“ zweier handelnder Personen verstan-

den werden. Kommunikation ist laut Jaspers ein Prozess, eine Folge von Situationen. (vgl. ebd. 67)

In der Geschichte der Dialog-Philosophie war die Sprache und das Gespräch also ein wesentliches Element menschlicher Begegnung, dies unterschiedlich ausgeprägt und aus unterschiedlichen Ansätzen heraus. Versteht man Führungshandeln als in erster Linie Kommunikationshandeln, so ist im Sinne der Bemühungen aus der Dialog-Philosophie eine dialogische Führungskultur abzuleiten, dem Gespräch dort ebenfalls besondere Beachtung zu schenken. Dazu unten mehr.

3.4.3 Gespräch und Begegnung

Das Gespräch wird hier als wesentlicher Bestandteil des Führungshandelns angenommen. Es kann sich ereignen in ...

... anlassfreien Gesprächen, jährlichen Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen, Beurteilungsgesprächen oder anderen formalen oder informellen Gelegenheiten,

... anlassbezogenen Gespräche, wie beim Delegieren, beim Kritikgespräch, bei einer Konfliktlösung,

... oder im Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bei der gemeinsamen Lösungssuche oder im kreativen Entwickeln von Neuem.

Der Erfolg dieser Anlässe hängt entscheidend davon ab, *wie* das Gespräch geführt wird, wie sich das Gespräch *ereignet*.

Kommunikation ereignet sich nicht nur in Unternehmen alltäglich, ohne meist deren Bedeutung und Sinn in anthropologischer Weise separat zu durchdenken (vgl. Hüls-hoff 2008, 2). Daher lohnt hier eine gesprächsphilosophische Auseinandersetzung.

Dazu zurück zu Ernesto Grassi et al. Bin Kimura geht davon aus, dass bei jedem „wirklichen Gespräch“ zunächst ein „Horizont“ freigelegt werden muss, in dem die Gesprächsteilnehmer eine gemeinsame „Atmosphäre“ miteinander teilen. Nur daraus kann sich dann eine „interpersonale-intersubjektive“ Begegnung entfalten. (vgl. Kimura 1982, 35). Gemeint ist hier nicht, dass die Atmosphäre als Voraussetzung eines Gesprächs bereits vorhanden ist und dieses a priori anleitet, die Subjekte im

Gespräch, die Gesprächspartner und die Objekte, die Gesprächsgegenstände, also im Lichte einer feindlichen oder freundlichen Atmosphäre je unterschiedlich erscheinen. Vielmehr ist es umgekehrt. Nicht die Begegnung ermöglicht das Gespräch, sondern erst durch das Gespräch und seinen immer situativen Charakter entsteht der Horizont, wie Kimura es nennt, entsteht die Atmosphäre der Begegnung.

Das ist vergleichbar zu dem was bei Herbert Blumer, soziologisch betrachtet, das Aushandeln der Situation ist und dort wie folgend noch erweitert wird: „Die innere Kommunikation eines jeden Beteiligten an der Interaktion ist Reaktion auf die innere Kommunikation jedes anderen Beteiligten“ (in Abels 2004, 45). Auch Kimura greift dies weiter auf und beschreibt seine Interpersonale-Intersubjektivität darüber, dass jedes an einem Gespräch teilnehmende Subjekt⁶¹ durch die eigentümliche Zwischenhaftigkeit eines Gesprächs also durch das Überindividuelle immer wieder zu sich selbst kommt (vgl. Kimura 1982, 36). Der Mensch bedarf der Begegnung, der Interaktion und des Gesprächs, um darüber als sprechendes und angesprochenes Subjekt zu sich selbst zu finden. Er bedarf 1. einem abzugrenzenden Gegenüber und 2. einer Spannung, einer Energie, entstehend aus dem Fragen, Antworten, Beraten und Schweigen eines Gesprächs.

Beides, das Aushandeln der Situation bzw. das Entstehen eines gemeinsamen Horizonts, wären demnach für das kommunikative Handeln elementar.

Gerade Gespräche im Unternehmen, die u. a. aus unterschiedlichen Rollen heraus entstehen, z. B. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, bedürfen eines Horizonts, einer gemeinsamen Ebene, die im Gespräch entsteht, anstatt beispielsweise eines festen Frageschemas oder einer einseitigen Beredung. Nur so können sich Fragen und Themen *aufdrängen*, ohne fest vorgegeben zu sein. Nur so können Türen aufgestoßen werden und kann unerwartet Neues entstehen (vgl. ebd., 41).

⁶¹ Der Begriff Subjekt wird an dieser Stelle nicht verwendet in oben genannter (Kapitel 3.3.8) Abgrenzung Bubers von Person/Selbst im Ich-Du und auf der anderen Seite Subjekt/Eigenwesen im Ich-Es, sondern lediglich in Abgrenzung zum Objekt, z. B. Gesprächsobjekt/-Gegenstand.

Dies führt zum Begriff des Habermas'schen „Herrschaftsfreien Diskurs“⁶². Eine Führungskraft hat in einem Mitarbeitergespräch natürlich eine besondere Rolle (ebenso wie der Mitarbeiter). Eine Führungskraft hat im Sinne des Herrschaftsfreien Dialogs in einem Gespräch durchaus Recht, liegt also ggf. richtig und ist auch berechtigt das zu äußern, dies aber nicht aus ihrer Positionsmacht heraus, nicht also nur weil sie Führungskraft ist, sondern weil sie ggf. gute Gründe oder treffende Argumente hat (vgl. Gottschalk 2000, 18). Nicht die Herrschaft beherrscht dann den Dialog, sondern die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter. Die Führungskraft bleibt dabei was sie ist, ein Vorgesetzter. Dies ist aber nicht ihr Kommunikationsmedium. Für sie bedarf es hier an Dominanzverzicht, für den Mitarbeiter Mut und einen Abbau der Ängste vor Sanktionszwängen.

Nicht aber eine zwanghafte Symmetrie ist das, was der gemeinsame Horizont bezeichnet. Asymmetrie und Führung verhindern nicht das situative Entstehen eines wirklichen Gesprächs, sondern sind Teil dessen.

3.4.4 Situation und Wechselseitigkeit im Gespräch

Wir sind immer in bestimmten Situationen, das sind unsere Gelegenheiten. „Diese jeweils anders gelegene Situation bietet den Horizont, die Bühne, auf der wir auftreten und uns bewähren“ (Kimura 1982, 41). Wir meistern Situationen als Subjekte und deuten dabei auch den Anderen als solches. Das ist der Prozess in der gemeinsam Wirklichkeit entsteht. Wird er gestört, z. B. durch alleinige Hinwendung zum Objekt ohne Bezug zum Gesprächssubjekt oder durch situationsunspezifisches Verhalten, verhindert dies den Aufbau einer bewältigbaren Ordnung. Das heißt: die Ordnung durch zwei Subjekte mit einem gemeinsamen situationsspezifischen Horizont und individuellen Ausgangspunkten entsteht nicht und damit auch keine Gesprächsmöglichkeiten. Ferner verhindern solch gescheiterte Gespräche die oben erwähnte Hinwendung zu sich selbst, die Entwicklung des Ichs über das Du. „Das Selbstbewusstsein gelingt nur durch das ständige sinnvolle Gespräch“ (ebd., 41).

⁶² Diskurs geht auf lat. *discursus* zurück: Auseinanderlaufen, Hin- und Herlaufen, Zerstreuen und kann übersetzt werden mit: Redesituation, die von einem Hin und Her aufeinander bezogener Redebeiträge gekennzeichnet ist. (vgl. Meyer 2006, 227)

Bloße Selbstbehauptung und Überredung im Sinne wechselseitiger Monologe sind also zu vermeiden. Miteinander reden ist mehr als nacheinander. Gesprächsinhalte zu verhandeln ist etwas anderes als sie nur zu verkaufen.

Die wünschenswerte dialogische Wechselseitigkeit besteht aus dem Hören des anderen, um dadurch zum eigenen Reden zu gelangen, durch ein „Selbstsein durch Selbstlosigkeit“ (vgl. Grassi 1982, 45). Beim Sprechen handelt es sich um das Selbst-Sein. Beim Hören um Selbstlosigkeit.

Nach Ansicht von Shizuteru Ueda ist im Gespräch dazu eine „einsame Besinnung“ erforderlich, wie zum Sprechen das Schweigen. Die Wechselseitigkeit wird sonst zur formalen Wechselseitigkeit, ein automatisiertes Hin und Her des Sprechens, ein Gerede, statt eines Gesprächs. Die Gesprächspartner müssen die Möglichkeit zur Besinnung haben um sich das Gesprochene anzueignen. (vgl. Ueda 1982, 57) Dies kann z. B. durch die Führungskraft durch ein bewusst eingesetztes Schweigen erreicht werden, durch ein Durchbrechen der Rede-Spirale.

3.4.5 Ich-Du und das Zwischen im Gespräch

Eine besondere Rolle spielt hierbei die Begrüßung, also die Gesprächseröffnung. Sie ist mehr als eine Höflichkeit, sie bilden den „Hof“ des Gesprächs (Ueda, ebd. 50). Das Gespräch beginnt dabei im „Nichts“, im „weder Ich noch Du“, in einer Ununterschiedenheit. Ueda setzt als Grundlage der Begrüßung, des Beginns eines Gesprächs, Offenheit, Grundlosigkeit und weder Ich noch Du. Erst von dort aus richten sich die Gesprächspartner auf und wenden sich zueinander hin. Das widerspricht nicht unbedingt Buber, den man so verstehen könnte, dass die Ich-Du-Beziehung die Grundlage wäre. Auch diese entsteht erst im Du-sagen und setzt eine Du-Bereitschaft voraus, sowie ein aktives Beginnen einer der Personen (vgl. dazu Kapitel 4.1.2).

Gemeinsam haben Ueda und Buber die Betonung des Zwischen. Für Ueda ist das Zwischen der Raum in dem das „Einandergegenüber“ stattfindet. Aber „... statt ohne weiteres in die Ich-Du-Beziehung einzutreten, [geht es darum] sich zunächst einmal in die Grundlosigkeit des Zwischen, der Offenheit, selbstlos zu versenken, um sich dann auferstehend auf das Ich-Du im Einandergegenüber einzulassen.“ (ebd., 52) Nimmt man Bubers Konzept der Urdistanz vergleichend hinzu, so gibt es Paral-

lenen. Allerdings ist der Unterschied, der eines Distanzierungsvorgangs vom Ich gegenüber der Welt auf der einen Seite und der einer Un-Unterschiedenheit im Nichts auf der anderen.

Ueda weiter: „Dieses Verhältnis ist für den Vollzug des Gesprächs von entscheidender Bedeutung. Es geht beim Gespräch eben nicht darum, einmal selbständig und ein andermal abhängig zu sein, sondern vielmehr um die Zusammengehörigkeit von Selbständigkeit und Abhängigkeit.“

Zwischen Ich und Du baut sich eine Spannung auf, in der Energie fließt, die beide aufnehmen und nutzen können. (vgl. Hülshoff 2004, 31).

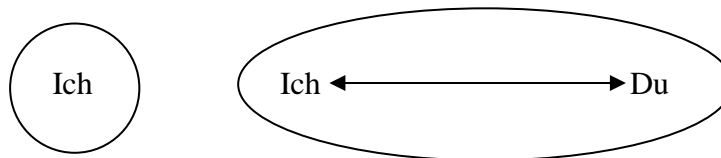


Abbildung II–2: Ich-Du-Beziehung

Quelle: Hülshoff 2004

Das hier als Kreis dargestellte Ich, das so, wie oben erwähnt, nicht denkbar ist, „spannt“ sich in der Ich-Du-Beziehung zu einer Ellipse.

Ähnlich bei Stenz (2013, 79), wo das Subjekt nicht nur mit den eigenen Sinnen, sondern auch denen des Anderen erfahre. Wobei es nicht zu einer Identifikation komme, vielmehr ein Spannungsbogen zwischen dem Ich und dem Anderen gehalten wird. „Das *Ich* erarbeitet sich selbst am Anderen“ (ebd., bezogen auf Husserl)

Dieses Verhältnis einer Spannung ist für das Gespräch von entscheidender Bedeutung. Hier geht es auch um das Verhältnis von Selbständigkeit und Abhängigkeit im Gespräch im Sinne der o. g. Zusammengehörigkeit von Selbständigkeit und Abhängigkeit. Ich bin als Ich von einem Du abhängig und kann mich andererseits ohne ein selbständiges Ich nicht auf ein Gegenüber einlassen. Indem ich Stellung zu Fragen oder Thesen beziehe, erfahre ich mein Selbst und bilde es zugleich so erst aus.

Ueda nennt dies das selbstlose Selbst: „Das selbstlose Selbst ereignet sich als das „Zwischen“ - zwischen Ich und Du. Zwischen dem Selbst und dem Anderen, auf dem Weg des Sprechens - hin und her - ereignet sich etwas Neues, das nicht auf den einen oder den anderen Gesprächspartner- und auch nicht auf beide zusammen- zurückgeführt werden kann.“⁶³ (Ueda 1982, 53)

3.4.6 Gespräch als „semiotisches Ereignis“

Dieses Neue ist auch die Konstruktion einer Wirklichkeit, die erst durch das gemeinsame Gespräch entsteht. Eugen Baer (1982, 61) legt im Sinne der Semiotik dar: ohne Interpretation sind die (Gesprächs-)Objekte nicht erfassbar. Objekte sind nur in *Zeichen* erfassbar, welche an die Situation gebunden sind. Im Gespräch ergeben eine große Reihe von Zeichen die Semiose, die Sinnggebung. In Wort und Antwort entsteht gemeinsamer Sinn, wird die Wirklichkeit über die so interpretierten Objekte konstruiert.

Für ein Mitarbeitergespräch als Teil des Führungshandelns bedeutet dies, dass das Gespräch nicht nur zur Annäherung an die Realität des zu besprechenden Gegenstandes notwendig ist, sondern dass die Realität erst dort produziert wird.

Sprache bedeutet für Buber (1962, 66), dem anderen etwas zu zeigen, so dass er es fortan wirklich wahrnimmt, ein Zeichen so zu geben, dass das darin enthaltene dann zulänglicher erkannt wird oder die eigenen Erfahrung mitteilen, so dass sie den Erfahrungszusammenhang des anderen durchdringt. All das in einem fortwährenden Strom wechselseitiger Kundgabe.

Baer sagt (1982, 62): „Ohne Gespräch keine Realität – könnte man sagen, und dies eben deshalb, wie ein bestimmter Stand der Interpretation immer das in der unbestimmbaren ‚Mitte‘ liegende Produkt wenigstens zweier Zeichen ist.“ Also eine Realität, die zwischen These und Widerspruch, Meinungsverschiedenheit und Konsens entsteht.

⁶³ Obwohl Ueda sich hier nicht auf Buber bezieht, findet sich dort eine fast identische Passage (Buber 1954/2009, 276), vgl. auch unten.

Hölderlin schreibt am Ende von „Versöhnender der du nimmergeglaubt ...“⁶⁴:
„Seit ein Gespräch wir sind und hören können von einander“

Er schreibt nicht - wir führen ein Gespräch, sondern - wir sind ein Gespräch.

Martin Heidegger legt dies einerseits so aus, dass wir ein Gespräch sind, insofern wir uns einig sind, über das was wir sprechen, das im Wort das offenbar ist, auf das wir uns einigen, von der Bedeutung her, nicht im Sinne der Billigung oder Abwesenheit von Streit. Wir sind uns einig und damit eigentlich wir selbst. Das Gespräch und seine Einigkeit trage unser Dasein. Das Sein des Menschen gründet in der Sprache, aber diese geschehe eigentlich erst im Gespräch. Als Gespräch nur ist die Sprache wesentlich.

Das „hören können“ ist dabei keine Folge des Gespräches, sondern dessen Voraussetzung. Sprache und Hören sind gleich ursprünglich.

„Seit ein Gespräch wir sind“ deutet darauf hin, dass das Sprechen können und das über Sprache verfügen zu können, noch nicht die Anwesenheit des wesentlichen Ereignisses der Sprache – die Anwesenheit eines Gespräches also, bedeutet. (vgl. Heidegger 1996, 38f)

Auch hier wird also neben den Aspekten des Zuhörens und dem besonderen Ereignischarakter des Gespräches, auf die Bedeutung des Gespräches für das Sein und Mitsein verwiesen.

Bezüglich der Abgrenzung von freien und ergebnisoffenen Gesprächen, können die platonischen Dialoge erneut herangezogen werden (ausführlicher dazu in Kapitel 2.1.2.1). Baer und Grassi (1982, 61) beschreiben die platonischen Dialoge als innere *Monologe* mit einem imaginären Gesprächspartner, denen immer *ein* richtiger Weg für den Dialog vorliegt und ihn orientiert. Dies begrenzt Fragen und Antworten und dient der rationalen und vorgegebenen Darstellung von Wissen. Es diene Platon für seinen verfolgten Zweck der Lehre. Seine Technik trieb den Gesprächspartner mittels passender Fragestellungen ausweglos (*aporia*) zum Lehrziel.

⁶⁴ Hölderlin, Friedrich: Werke, Stuttgarter Ausgabe, Band 2.1, Seite 136-137 URL: <http://www.hoelderlin-gesellschaft.info/index.php?id=995>[Stand: 21.09.2014]

In Abgrenzung hierzu dienen Gespräche, im Sinne dieser Arbeit, mehr als der Darstellung. Sie müssen gemeinsames Wissen gewinnen. Betont man, zum Zwecke der Veranschaulichung, hier diese „Schwäche“ der Platonischen Dialoge, so dürfen Mitarbeitergespräche kein vorgegebenes Ergebnis haben, sie dürfen nicht ausweglos zu einem vorher festgelegten Ergebnis führen, z. B. durch geschicktes Agieren der Führungskraft.⁶⁵

Das bedeutet nicht, dass alles gemeinsam ausgehandelt würde. Es ist aber ein gemeinsames Verständnis zu klären. Als Form des *miteinander Denkens* beschäftigt dieses gemeinsame Verständnis David Bohm, als Form des *miteinander Arbeitens* Karl-Martin Dietz, welche die nächsten beiden Kapitel bilden.

3.4.7 Fazit

Versteht man im Sinne der Autoren in diesem Kapitel das Gespräch als „semiotisches Ereignis“ (vgl. Grassi 1982, 29), so bedeutet das nicht, dass die Zeichen vorzugeben wären, z. B. von der Führungskraft als deren Code ins Gespräch eingebracht. Es geht nicht darum bestehende Bedeutungen, *bestehendes Wissen* zu vermitteln. Erst in der Situation des Gesprächs entsteht die Semiotik. Zeichen und Bedeutung sind nicht, sie ereignen sich. Hierzu ist aber eben ein Gespräch, kein Monolog, notwendig. Das Gespräch, so verstanden, ermöglicht *neues Wissen* zu schaffen. Neue Zusammenhänge, nicht abgeleitetes, sondern Unerwartetes kann entstehen. (vgl. ebd.). „... daß das Gespräch keine dialogisierende Ausbreitung einer bestehenden Theorie ist, sondern daß das *theorein* – das Schauen – uns sich erst im Gespräch eröffnet!“ (Grassi 1982, 197)

Das Gespräch kann im Sinne der hier besprochenen Autoren wie folgt definiert werden: Es ist eine Wesensbegegnung, welche sich in einer konkreten Situation ereignet

⁶⁵ Platon betont im siebten Platonischen Brief aber auch die Relevanz des offenen und mündlichen Gesprächs und des Zusammenleben für die Erkenntnis:

„Es gibt ja von mir einmal über jene Materien keine Schrift und wird auch keine geben. Denn in bestimmten sprachlichen Ausdrücken darf man sich darüber wie über andre Lerngegenstände gar nicht aussprechen, sondern aus häufiger fortgesetzter Unterredung gerade über diesen Gegenstand sowie aus innigem Zusammenleben entspringt es plötzlich aus der Seele wie aus einem Feuerfunken das angezündete Licht und bricht sich dann selbst weiter seine Bahn.“

Siebter Platonischer Brief, Übersetzt von Rudolf Haller, URL: <http://www.operaplatonis.de/Brief7.html>[Stand 25.03.2014]

und in der sich aus beiderseitiger Unvoreingenommenheit ein gemeinsamer Code entwickelt, der es ermöglicht Wirklichkeit zu erschließen. (vgl. Schmale 1982, 209)

Auch im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ginge es also letztlich um das Ringen nach einem gemeinsamen Code (gemeinsame Zeichen), den keiner der beiden Gesprächspartner vorher kannte (vgl. Uexküll 1982, 215), der aber ermöglicht, dass nicht nur bereits Vorhandenes vermittelt oder zergliedert, analysiert (diskutiert) wird, sondern Neues entstehen kann. Gelingt es nicht, entstehen „unangemessene Zeichen“ (vgl. ebd.) und Kommunikation misslingt.

Martin Buber unterscheidet ähnlich, in dreierlei Gesprächsformen: Den echten Dialog, den technischen Dialog und den als Dialog verkleideten Monolog.

Im echten Dialog betont Buber die „Hinwendung“ (Buber 1932/2009, 170). Das Richten der Aufmerksamkeit auf jemanden im Sinne ihn als ganzes Wesen wahrzunehmen, ohne die Aufmerksamkeit auf verschiedene Punkte zu richten. Die dialogische Grundbewegung sei die Hinwendung.

Die monologische Grundbewegung sei allerdings nicht die Abwendung oder der Egoismus bzw. das Unterlassen von Begegnung, sondern die „Rückbiegung“ (ebd., 171), den Anderen nur als das eigene Erlebnis wahrzunehmen, die Begegnung also vom Du wieder zum Zwecke des eigenen Ichs rückzubiegen.

Der echte Dialog, der neben dem Gespräch, so Martin Buber, andere Formen der Wesensbegegnung annehmen kann, zeige sich in dem „jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, daß lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte“ (ebd. 166).

Der technische Dialog sei eine sachliche Verständigung, ähnlich dem „rationalen Dialog“ oben bei Grassi.

Im dialogisch verkleideten Monolog rede jeder letztlich mit sich selbst und zwar „ohne sich die Menschen zu denen man redet, irgend als Personen gegenwärtig zu halten; eine Konversation, die weder von dem Bedürfnis, etwas mitzuteilen, noch

von dem, etwas zu erfahren, noch von dem, auf jemand einzuwirken, noch von dem, mit jemand in Verbindung zu kommen, bestimmt ist.“ (ebd., 167)

So kann man oben genannte Bedeutung des Gesprächs von Grassi et al. um Martin Bubers Verständnis eines echten Gesprächs ergänzen:

„... daß jeder seinen Partner als diesen, als eben diesen Menschen meint. Ich werde seiner inne, werde dessen inne, das er anders, wesenhaft anders ist als ich, in dieser bestimmten ihm eigentümlichen einmaligen Weise wesenhaft anders als ich, und ich nehme den Menschen an, den ich wahrgenommen habe, so daß ich mein Wort in allem Ernst an ihm eben als ihn, richten kann.“ (Buber 1954/2009, 283)

Innewerden bedeutet hier, den anderen nicht als Ding wahrzunehmen, ihn nicht zu betrachten, sondern mit ihm elementar in Beziehung zu treten, ihn mir Gegenwart werden zu lassen. Buber nennt es daher „personale Vergegenwärtigung“. (vgl. ebd., 284)

Die Führungskraft nimmt den Mitarbeiter als Menschen im Gespräch an, ihn, nicht seine Ansichten und Überzeugungen. In Auseinandersetzung und Streitgespräch kann mit aller Strenge entgegengehalten werden, solange ich die Person bejahe.

Buber ergänzt später weitere Aspekte des echten Gesprächs (vgl. ebd., 293ff):

- Dass jeder, der daran teilnimmt, sich selber einbringt und alles sagt, was er zu sagen hat.
- Dass die Gedanken an die eigene Wirkung als Sprecher (der Schein) überwunden werden. Da das Gespräch etwas Ontologisches sei, ist es nur in der Authentizität des Seins denkbar.

Das Wort entstehe dann zwischen den Menschen in der Dynamik eines elementaren „Mitsammenseins“ (vgl. ebd., 295). Das Zwischenmenschliche erschließe das Unererschlossene. Das geschieht in einem „singeladenen phonetischen Ereignis, dessen Sinn weder in einem der beiden Partner noch in beiden zusammen sich findet, sondern nur in diesem ihrem leibhaften Zusammenspiel, diesem ihrem Zwischen.“ (ebd., 276). Das ist vergleichbar zum Finden des gemeinsamen Codes und der Möglichkeit darüber Neues zu erschließen, wie bei Grassi et al. und vermutlich die größte Gemeinsamkeit aus verschiedenen Blickwinkeln.

Die Gesprächspartner müssen allerdings zu diesem von verschiedenen Autoren beleuchteten echten Gespräch fähig und bereit sein. Es ist also als Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung zu beachten und im letzteren Fall damit Teil der Betrachtungen dieser Arbeit.

Zu den hier erörterten Annahmen von Grassi et al. kann David Bohms „partizipierendes Bewusstsein“ weiterführend hinzugezogen werden. Er bringt zudem weitere konkrete Anregungen zum Dialog im Sinne eines Gesprächs ein. Er ist daher Gegenstand des nächsten Kapitels.

3.5 Dialog im Denken – David Bohm

Bei Grassi et al. lag der Fokus auf einem Ausschnitt der Wesensbegegnung, dem Gespräch mit dem Ziel, dieses so zu gestalten, dass daraus Neues entstehen kann. David Bohm stellt den *Prozess* des Denkens und miteinander Sprechens in den Vordergrund und entwickelt daraus ein Bild vom partizipierenden Denken als Basis des Dialogs. Ähnlich wie bei Grassi gründet dies auf seinen Erfahrungen im wissenschaftlichen Arbeiten, hier als Physiker. Sie verbindet die gemeinsame Unzufriedenheit mit dem meist monologisch erlebten Verteidigen der jeweils eigenen Theorien.⁶⁶

Bohm leitet Dialog etymologisch ab von (griech.) dialogos, Logos „das Wort“ oder auch *Wortsinn*, dia als „durch“ (vgl. eigene teils abweichende Ableitung in Kapitel 2.1). Er entwickelt daraus seine Vorstellung eines *Sinnflusses*, der durch uns hindurch fließt. Ein Dialog ermöglicht einen „Sinnstrom“ aus dem ein neues Verständnis entspringen kann. Etwas Neues, das zu Beginn ggf. noch nicht vorhanden war. (2002, 33)

In Abgrenzung dazu komme der Begriff Diskussion von zerschlagen, zerteilen. Betont wird die kritische Analyse, das Vortragen verschiedener Meinung und Analysieren, Zergliedern dieser. Das Ergebnis sei über die vorhandenen Standpunkte nicht unbedingt hinausgehend.

⁶⁶ David Bohm (1917-1992) war Quantenphysiker und Philosoph. Sein dialogisches Werk verfasste er in zahlreichen Veröffentlichungen in den 1970er Jahren bis zu seinem Tod 1992. Zusammengefasst erschien seine Vorstellung vom Dialog erstmals postum 1996 im Buch „On Dialogue“.

Hier wäre kritisch anzumerken, dass eine solche Unterscheidung, für Zwecke der Veranschaulichung zwar geeignet ist, jedoch insgesamt Gefahr läuft es etwas holzschnittartig zu vereinfachen. Auch eine Diskussion kann natürlich neue Einsichten gewinnen. Der Weg ist dann ein anderer, wenn aber das Ziel klar definiert ist (über die vorhandenen Standpunkte hinaus zu kommen), kann es ebenso darüber erreicht werden.

3.5.1 Kommunikation

David Bohm stellt fest, die Kommunikation scheitere heute in vielen Bereichen wie Schule, Universität, Unternehmen, Technik und neue Medien. Ein gemeinsames Lösen dieser Problematik brauche aber auch wieder in erster Linie Kommunikation, was dazu führe, dass durch das oberflächliche Reden *über* Kommunikation und der Austausch von Meinungen dazu, das Problem eher verstärke.

Er erörtert daher die Bedeutung des Wortes Kommunikation. Von lat. *communicare* über englisch *communication* bedeute es „etwas gemeinsam machen“ oder „einander mitteilen“. Man könne also jemanden etwa ein technisches Verfahren mitteilen. Im Dialog im Sinne von Gespräch aber liegen keine eindeutigen Mitteilungen vor. Wir meinen nicht die exakt selben Bedeutungen in unseren Mitteilungen. Die Bedeutungen sind vielmehr ähnlich. (vgl. Bohm 2002, 27)

„Beim Nachdenken über diesen Unterschied wird vielleicht das Erkennen von etwas Neuem möglich, das sowohl für die eigene Sichtweise wie auch für die Sichtweise des Gesprächspartners relevant ist“ (ebd.) So könne Neues entstehen. Indem die Gesprächspartner einander nicht etwas mitteilen, sondern etwas gemeinsam machen.

Wenn wir im Sinne dieser Arbeit in Unternehmen also kooperieren wollen, so müssen wir in der Lage sein gemeinsam etwas zu schaffen, in Handlung und Kommunikation. In einfachen Mitteilungen und dem passivem Aufnehmen und Ausführen, ist das nicht ausreichend.

Gelungene Kommunikation macht im Ansatz von David Bohm daher aus, auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zu achten, aufmerksam zu sein und, ähnlich bei Ueda, besonders aufmerksam dafür zu sein, welche Vorurteile im Gespräch eine Rolle spielen. Bohm entwickelt daraus seine Vorstellung des Dialogs.

3.5.2 Dialog

Bohms Ansatz und damit Ergänzung zu den hier verwendeten weiteren Autoren ist, den Dialog als Ergebnis unserer Gedanken zu verstehen.

Bei uns wirklich wichtigen Annahmen neigen wir dazu sie emotional im Gespräch zu verteidigen und unsere Meinung argumentativ zu diskutieren. Wir versuchen sie gegenüber anderen Meinungen aufrecht zu halten. Ein Gespräch über diese Annahmen kann hier, so Bohm, nicht helfen, ähnlich wie das Sprechen über Kommunikation diese nicht unbedingt weiterbringt (siehe oben). Zu sprechen wäre über die Denkprozesse *hinter* den Annahmen. (vgl. ebd., 36)

Ziel von Dialogen müsse also sein, dort, in den Gesprächen also, dem Denkvorgang auf den Grund zu gehen. Meist gilt unsere Aufmerksamkeit, wenn überhaupt, den zugrundeliegenden Gedanken, im Sinne der Gedankeninhalte, nicht aber dem Vorgang an sich.

Unser Denken ist, wie unsere Sprache, notwendiger Weise kollektiven Ursprungs, auch da sich das Denken sprachlich vollzieht. Alles was wir denken basiert auf gemeinsam gemachten Erfahrungen und Interaktion mit anderen (ebd., 45).

Die Dinge erscheinen uns jedoch unabhängig vom Denken. „Das Denken bewirkt etwas, sagt aber, ich war's nicht“ (ebd., 39). Die z. B. unternehmerischen Probleme erscheinen damit unabhängig da zu sein, sind aber eigentlich immer Produkt unserer Gedanken. Versuchen wir sie ohne dieses Bewusstsein zu lösen, reproduzieren wir sie stattdessen laut Bohm immer wieder. (vgl. ebd., 63)

Das Denken muss sich laut David Bohm seinen Konsequenzen bewusst sein. Er verwendet hier den eigentlich aus der medizinischen Psychologie stammenden Begriff der „Propriozeption“, also der Eigenwahrnehmung. Unser Denken passiert nicht von selbst, es hat immer einen Auslöser, welcher im Grundsatz beobachtbar ist. Unser Denken produziert Ergebnisse, die häufig unbewusst Grundlage unserer Worte und Taten sind. Dies gilt es wahrzunehmen.

Das könne gelingen durch das In-Der-Schwebe-Halten (suspendieren) unserer Ansichten im Gespräch. Ich versuche sie (meine und die Ansichten anderer) weder zu

vermeiden noch zu verteidigen, sondern nur vorhanden sein zu lassen und macht sie so beobachtbar und im Dialog besprechbar.

3.5.3 Fazit

Der Dialog wird so letztlich zu einem gemeinsamen denken. Es geht nicht darum, „etwas zu analysieren, eine Auseinandersetzung zu gewinnen oder Meinungen auszutauschen. Das Ziel ist vielmehr, die eigenen Meinungen in der Schwebelage zu halten und sie zu überprüfen, sich die Ansichten aller anderen Teilnehmer anzuhören, sie in der Schwebelage zu halten und zu sehen, welchen Sinn sie haben“ (ebd., 66)

Darin kann David Bohms Beitrag zu einer Vorstellung von Führung im Sinne von Kooperation und gemeinsamen Handeln liegen: Den Führungsdialo, ob unter Führungskräften oder mit Mitarbeitern als gemeinsames Denken zu verstehen. Dabei gilt es den Vorgang des Denkens zu thematisieren - nicht nur die Denkinhalte - und eigene Ansichten vorbehaltlos zu äußern und das oder die Gegenüber dabei als Spiegel zur Propriozeption zu nutzen. „... dadurch, daß wir im Dialog dem Denken unsere Aufmerksamkeit zuwenden, stoßen wir in der Tat zum Kern unserer Probleme vor und bereiten den Weg für eine kreative Transformation.“ (ebd., 62)

Ähnlich bei Hermann L. Goldschmidt. Er spricht von einem Bewusstsein, dass erst zwei Gedanken ein Ganzes ausmachen und dass niemand zwei Gedanken gleichzeitig denken kann. Der Dialog gründe auf keinem neuen Gedanken, sondern auf einer neuen Einstellung zu unseren alten. (vgl. Goldschmidt 1948, 49)

Ein solches „partizipatives Bewusstsein“ (Bohm 2002, 67) ist also ohnehin vorhanden, aufgrund der gemeinsamen Basis der individuellen Gedanken. Der Unterschied ist das Bewusstmachen dieses Vorgangs. Dabei mache es keinen Sinn, überredet oder überzeugt zu werden. „Wenn jemand Recht hat, muß er andere nicht überreden. Wenn jemand andere überreden muß, ist die Sache wahrscheinlich irgendwie zweifelhaft“ (ebd., 68). Ähnlich wie bei Grassi und Blumer, klären und teilen wir also gemeinsame Bedeutungen und gemeinsamen Sinn. Jemand kann natürlich weithin anderer Meinung sein als sein Gegenüber. Die Problematik aber in der Notwendigkeit dies überwinden zu müssen zu sehen, tritt in den Hintergrund. Das gemeinsame Denken auf Basis verschiedener Ansichten nimmt seinen Platz ein.

Anders als Martin Buber geht David Bohm hier von einem *Zwischen* zwischen Individuum und Kollektiv aus. Es gebe einen individuellen und kollektiven Geist und „ein Fließen zwischen den beiden Ufern“ (ebd., 68). Bei Bohm steht also die Interaktion in Gruppen im Vordergrund (insb. in den später entwickelnden „Dialog-Gruppen“) und wie unsere Annahmen diese Interaktion unterschwellig beherrschen. Buber stellt die unmittelbare Wesensbegegnung zweier Menschen in den Vordergrund. Neues kann entstehen, wenn sich zwei in einer Ich-Du-Beziehung rückhaltlos und ohne Schein begegnen.

Bohm dürfte von Bubers Anthropologie Kenntnis gehabt haben, da dessen Werke schon früh ins Englische übersetzt wurden, „Ich und Du“ aus 1923 z. B. bereits 1937. Er bezieht sich aber nie explizit auf ihn. An anderen Stellen wird dagegen gar von einer konkreten Zusammenarbeit beider an einer gemeinsamen Vorstellung vom Dialog berichtet (vgl. u. a. Wikipedia⁶⁷ und weitere Verbreitung auf dieser Basis). Hierzu sind allerdings keine Belege bekannt. Auch ist der apersonale Ansatz Bohms doch zu weit von Bubers personaler Begegnung entfernt, als das dies nahe läge. Verwendet und teilweise weiterentwickelt wurde Bohms Ansatz u. a. von Ellinor (2008), Hartkemeyer (2006), Isaacs (2002), Schein (2000) und Senge (1998).⁶⁸

„Der Sinn des In-der-Schwebe-Haltens ist es, Propriozeption möglich zu machen, einen Spiegel zu schaffen, damit wir die Folgen unseres Denkens erkennen können.“ (ebd., 64). Der Ansatz Bohms beim Denken als Ausgangspunkt von Folgen in Ansichten, Sprache und Handeln, wird in dieser Arbeit beim Konzept der Subjektiven Theorien als Ausgangspunkt für Veränderung und Entwicklung wieder aufgenommen (vgl. Kapitel 7).

Weiterführendes zu Bohms Ansatz folgt an entsprechender Stelle, u. a. in den Thesen in Kapitel 5.

⁶⁷ Seite „Dialog“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Dialog&oldid=146258008>(Abgerufen: 25. Oktober 2013)

⁶⁸ Ellinor a.a.O.
Hartkemeyer, Martina (2006): Miteinander denken: Das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta
Isaacs, William (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Verlag Edition H. Psychologie
Schein, Edgar (2000): Prozessberatung für die Organisation und Zukunft. Köln
Senge, Peter (1998): Die fünfte Disziplin. Stuttgart

3.6 Dialog und Zusammenarbeit – Dialogische Kultur bei Karl-Martin Dietz et al.

Die in dieser Arbeit bisher besprochenen Autoren, wurden inhaltsgebend und vorbereitend für eine dialogische Führungskultur verwendet, leisteten aber keinen direkten Beitrag zum Führungs- und Unternehmensbezug. Ihr Thema war der Dialog als Wesensbegegnung oder Gesprächsform an sich. Die Autoren um Karl-Martin Dietz hingegen stellen einen zeitgenössischen und konkret eigenen Beitrag zur „dialogischen Führung“ oder „dialogischer Kultur“⁶⁹ dar. Buber und Bohm sowie u. a. Rudolf Steiner waren dabei einflussnehmend auf deren Modell der dialogischen Kultur, Buber diente dabei jedoch nicht als eine primäre Quelle.

Dietz et al.'s Entwurf einer dialogischen Kultur ist hier nicht zu übernehmen, sondern deren Beiträge für eine eigene, primär auf Buber basierende Theorie dialogischer Führungskultur zu prüfen.

Dietz stellt als Forscher vorsokratischer Philosophie dem Dialog, Heraklits Logos als Basis voran. Der Dialog als Gespräch sei damit immer ein Gespräch um und über das „Wesentliche“ (vgl. ausführlicher in Kapitel 2.1). Er fasst den Begriff aber darüber hinausgehend und in explizite Anlehnung an Buber auch als „Wesensbegegnung“ auf (vgl. Dietz 2010a, 9).

Karl-Martin Dietz⁷⁰ stellt dabei aber weniger den Beziehungsaspekt, die Ich-Du-Beziehung oder das Zwischen in den Vordergrund, als das Individuum an sich. Dies widerspricht allerdings nicht Bubers Vorstellung eines Ichs, was für sich alleine nicht vorstellbar ist, sondern wendet sich wie Buber gegen die Betrachtung des Kollektivs, zugunsten der Wahrnehmung jedes einzelnen Menschen. Daraus entwickelt er den Dialog als eine „Form der Zusammenarbeit“. Eine solche Kooperation sei dabei nur mit eigenständigen Individuen denkbar. Sie ist dann dialogisch, wenn sie von „Ich zu Ich und zugleich direkt auf die Wirklichkeit geht“ (Dietz 2010, 7).

⁶⁹ Über die Veröffentlichungen von Dietz et al. etabliert sich zunächst der Begriff „Dialogische Führung“. Später bevorzugen diese die „Dialogische Kultur“ als Beschreibung ihrer Form der Zusammenarbeit, da die Dialogische Führung zu schnell als Sammlung von Einzelmaßnahmen verstanden werden könne, die so etwas wie einen dialogischen Führungsstil ergeben würden. (vgl. Dietz 2010, 7)

⁷⁰ Wird ab hier stellvertretend genannt

3.6.1 Neues Individuum

Dietz Grundlage einer dialogischen Zusammenarbeit im Unternehmen ist ein aktualisiertes Verständnis vom Individuum. Darunter wird hier nicht Egozentrik oder Einzelgängertum verstanden oder ein Ansatz der nur mein Gegenüber in den Blick nimmt, nicht aber mich und meine Beziehung zu ihm. Das Individuum bedeutet hier nicht „alles dreht sich um mich“, sondern „es kommt auf mich an“ (Dietz 2010, 19). Das Leitmotiv ist nicht Eigennutz, sondern Selbstentwicklung als Dienstleistung für das Ganze (ebd.). Individualität also im Sinne von Einmaligkeit, nicht von Abgrenzung ist hier gemeint.

Das hat, wenn man die Anthropologie Bubers hinzunimmt, Konsequenzen für Begegnung und Zusammenarbeit. Statt der Erscheinung tritt das Wesen des Menschen in den Vordergrund der Betrachtung. Das ermöglicht wiederum eine Wesensbegegnung, wenn ich also mein Gegenüber nicht einfach als beliebiges Nicht-Ich, sondern als Menschen, als Individuum betrachte (vgl. Dietz 2010, 26). Drittens fügt Dietz hinzu, dass nur solche Individuen (Ich und Du) sich in eine Gemeinschaft (Wir) einfügen können, indem sie dort individuelle Fähigkeiten entfalten und als klar umrisse Ich und Du zusammenarbeiten oder gemeinsame Ziele entwickeln, dies aber aus dem Einzelnen heraus, also nicht indem sie im Überindividuellen aufgehen.

„Sinn, Verantwortung und Initiative können nur vom Einzelnen geleistet werden. In traditionellen Institutionen überlagert das Verhältnis zu den anderen Menschen und ihren Willensbekundungen (Vorgesetzte, Gruppenbeschlüsse) den Eigenwillen des Einzelnen und sein Verhältnis zur Wirklichkeit. Er handelt so, wie es ihm vorgegeben oder von ihm erwartet wird, nicht aus eigener Einsicht in den Sachverhalt.“ (Dietz 2008, 19).

Die Grundlagen seiner dialogischen Kultur sind das selbständige Individuum als Basis für die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Wo Buber seinen „Menschen als Mitmenschen“ als Tatsache und nicht weiter begründbar, nicht ethisch zu fordern, sondern als anthropologisch gegeben zeichnet, bezieht sich Dietz hierbei auch auf die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Emanzipation von traditionellen Bindungen etwa der letzten Jahrzehnte und die weiteren Auswirkungen dessen, was man seit den 70er Jahren des letzten Jahrhun-

derts den Individualisierungsschub nennt, bringt eine neue, mitunter existenzielle Unsicherheit mit sich. Karl-Martin Dietz schlägt hier aber vor, dieser nicht mit Schutzmaßnahmen, etwa im Kollektiv zu begegnen, sondern das „neue“ Bewusstsein für den Einzelnen zu nutzen und dem einzelnen Menschen durch Entwicklungsmöglichkeiten z. B. im Unternehmen Stabilität zu geben und gleichzeitig erst so eine tragfähige gemeinsame Arbeit zu ermöglichen.⁷¹

Das Menschenbild, was hier zugrunde liegt, ist das eines Individuums, welches nach Entwicklung strebt und die Potentiale dazu bereits in sich trägt. Ein Bild von einem Erwachsenen, der sich noch, wie beim Kind als selbstverständlich angesehen, weiterentwickelt und nach dieser Entwicklung strebt. Ein Bild auch eines geistigen Wesens, das Sinn erfassen möchte, nicht durch Reize zu steuern wäre.

3.6.2 Leistung

Gemeinschaftsleistungen können nicht durch die Eingrenzung der Menschen mittels Regeln und Strukturen hervorgebracht werden, sondern durch die Entfaltung der individuellen Kräfte. (vgl. Dietz 2010, 10) Dies kann nicht nur über das neue Bild vom Individuum begründet werden, sondern auch über die Beschäftigung mit Bubers Werk, in der das Ich immer nur ein Du-Ich/Es-Ich sein kann, kein Nur-Ich. Damit ist der Andere immer mit dabei, wenn das Ich handelt. Wo früher, also auf vor-dialogischen Menschenbildern beruhenden Vorstellungen von Führung, noch die Führungskraft ggf. allein entschied und der Mitarbeiter alleine umsetzte, ist der Beschäftigte als Mensch, egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft, hier – dem Wesen nach - immer Mitwirkender, Mitentscheidender.

Der Dialog kann (vgl. Dietz 2008, 54) die früheren Pole Eigenständigkeit und Gemeinsamkeit vereinen. Eine dialogische Kultur geht dabei von der Eigenständigkeit des Einzelnen aus, setzt sie voraus und fördert sie zugleich. Der Einzelne trägt durch seine geistige Produktivität, die ihm das Verständnis als Mitwirkender ermöglicht, zur Gemeinsamkeit bei, ermöglicht gemeinsame Leistungen.

⁷¹ Buber stellte für seine Zeit, zu Beginn des letzten Jahrhunderts, eher eine Bewegung in die andere Richtung fest. Das Individuum mit seinen überschaubaren Begegnungen, z. B. in Familie oder Gemeinde (und damit mit guten Bedingungen für die Ich-Du-Beziehung) wird zugunsten von Vereinen oder politischen Vereinigungen aufgegeben. Seine Antwort darauf ist die Rückkehr zu überschaubaren Gruppen, die sich aus der Basis von Ich und Du bilden (können). (vgl. Buber 1948/1982, 81 und Kapitel 3.3.1)

Als ersten von vier „dialogischen Prozessen“, die dies in der Praxis ermöglichen sollen, nennt Dietz dabei die Begegnung.

3.6.3 Begegnung

„Ein Geheimnis des Individuum liegt darin, daß sie die andere Individualität, das „Du“, braucht, um sich selbst zu finden“ (Dietz 2010, 27)

Den hier auf sein Individuum angewendeten Buberschen Grundsatz ergänzt er darum, dass die Begegnung als Akt sich jedoch nicht automatisch einstelle (was Buber freilich auch nicht behauptet). Hierzu bedarf es neben dem Willen zum Interesse am anderen Menschen (vgl. Bubers: „Hinwendung“) auch dem Willen zur *Selbstentwicklung*.

Nur wenn ich mich selbst als werdenden Menschen verstehe, ist mir das auch bei meinem Gegenüber möglich. Dabei ist nicht die Fortentwicklung bereits vorhandener Kenntnisse gemeint, wie beispielsweise Sprachkenntnisse, sondern Veränderung und Persönlichkeitsentwicklung durch die Entwicklung von Anlagen und Potentialen.

„Ich versuche, den anderen Menschen nicht von außen und in seinem So-Gewordensein festzuhalten, sondern ihn als geistige Individualität zu begreifen, die es möglicherweise genauso schwer hat wie ich, ihre Intentionen und Impulse darzulegen.“ (ebd., 29)

Individuelle Begegnung bedeutet für Dietz nicht nur in der Vergangenheit des Gegenübers zu suchen, sondern ihn mit seinen Potentialen, dem Nochnichtsein wahrzunehmen und sich mit seinen Motiven zu beschäftigen, dem worauf er oder sie hinaus will.

3.6.4 Fazit

Die dialogische Kultur lebt bei Karl-Martin Dietz davon, das Individuum als werdendes, sich entwickelndes zu verstehen. Im Weiteren darüber, es nicht als selbstbezogenes Subjekt, sondern als selbständiges Gegenüber wahrzunehmen. Martin Bubers dialogisches Prinzip zeigt dabei, dass dies kein moralischer Wunsch ist, sondern

dem Wesen des Menschen geschuldet. Das Individuum wächst dabei im Ansatz von Dietz über sein Subjekt-Ich hinaus. (vgl. Dietz 2010, 62)

Die individuelle Begegnung ist dabei Ausgangspunkt und Tätigkeitsfeld zugleich. Dietz betrachtet sie als Prozess.

Er fügt dem Prozess der individuellen Begegnung drei weitere Prozesse hinzu, die er die „vier Sozialprinzipien“ eines Unternehmens nennt. Dies sind im Weiteren Transparenz, Beratung und Entscheidung.

Transparenz steht dabei dafür, den Überblick zu behalten und zu kommunizieren. Sie stellt die Sach-Orientierung dar. Es geht darum, was der Fall ist, unabhängig von der eigenen Stellung dazu. Hierbei sind nicht nur eingetretene Tatsachen, sondern auch Vorhaben, Absichten und Zusammenhänge sichtbar zu machen.⁷²

Im Prozess der Beratung wird auf die geistige Mitarbeit jedes Einzelnen Wert gelegt. Zur Sach-Orientierung kommt die Ideen-Orientierung.⁷³

Im Entscheidungsprozess wird Verantwortung und Durchführung mit der Initiative des Mitarbeiters verbunden. Diese eigenständigen Tätigkeiten des Einzelnen gilt es zu einem Ganzen zu verbinden. Der Einzelne übernimmt Mitverantwortung für das Unternehmen. (vgl. Dietz 2008, 47, 112; Dietz 2010, 62f; Dietz 2011, 105f)

Dietz und um ihn das Friedrich-von-Hardenberg-Institut legen den Blick auf das Unternehmertum und im Schwerpunkt auf den Unternehmer und dem Steuern globaler Prozesse. In dieser Arbeit soll etwas abweichend davon geklärt werden, inwieweit die Dialog-Philosophie anwendbar auf die unmittelbare Führungsbeziehung mit der jeweils direkten Führungskraft ist.

⁷² „Eine auf empirische Daten beschränkte Informationspolitik kommt selbst dann einer Desinformation gleich, wenn sie vollständig ist. Denn die Hauptsachen fehlen: Zusammenhänge, Entwicklungslinien, Ziele und Motive, die mit den einzelnen Handlungen verbunden sind.“ (Dietz 2010, 33)

⁷³ In der Beratung geht es darum auf Augenhöhe, in der Situation und mit offenem Ausgang ein Gespräch zu führen. Dabei genügt nicht die Addition der verschiedenen Beiträge. Diese müssen aufeinander bezogen sein, in der Wechselbeziehung des Beratungsprozesses entsteht der Erkenntnisfortschritt. Es wird ein gemeinsames Bild der Zukunft hergestellt. Die Entscheidung ergibt sich dabei, sie ist von der Sache her evident geworden. (vgl. Dietz 2010, 39ff)

Dietz Beitrag, den Dialog als Form der Zusammenarbeit zu verstehen, wird im empirischen Teil wieder aufgegriffen. Ebenso werden u. a. seine Beiträge zum Dialog als Gespräch, als Gespräch über das Wesentliche genutzt.

Eine Beschäftigung mit den vier Autoren soll damit zunächst abgeschlossen werden und im nächsten Kapitel ein erster Definitionsversuch des Dialogs folgen.

3.7 Fazit: Zum Bedeutungshorizont von Dialog

Etymologisch lassen sich verschiedene, teils stark unterschiedliche Bedeutungen des Begriffs Dialog herleiten. Hier fiel bereits in Kapitel 2.1 die Entscheidung auf die zunächst allgemeine Bedeutung „Durch den Logos“.

Die Verwendung des Begriffs speziell in der Philosophie veränderte sich zudem von einem literarischen Gattungsbegriff in der Antike hin zu einer Bedeutung im Sinne eines Gegenübers in der Begegnung. Daraus entstand die beschriebene dialogische Philosophie bzw. der Personalismus, die ihre Theorien darauf aufbaut, was seither die Ich-Du-Beziehung genannt wird.

Abgesehen von dieser Du-Bezogenheit des Menschen weichen die Ansichten der dialogischen Vertreter stark voneinander ab. Ihr Interesse liegt entweder in der anthropologischen Abgrenzung des Menschen als solchen oder in der Unzufriedenheit mit damaligen, ich-idealistischen Ansätzen. Ebenso finden sich Impulse in theologischen Anliegen sowie in der Beschäftigung mit dem Dasein, dem Fremd-Ich oder Versuchen einer ethischen Grundlegung.

Das mündet im 20. Jahrhundert in Bubers dialogischem Prinzip. Er definiert den Dialog als eine Wesensbegegnung, die für den Menschen konstitutiv ist. Letzteres ist der Grund warum Buber hier als Hauptvertreter und Grundlage der zu beschreibenden dialogischen Führungskultur gewählt werden soll. Er beschreibt eine deutliche Abwendung von cartesischen Ansätzen indem er das Zwischenmenschliche nicht nur als regulativ versteht. In seiner Dialog-Philosophie gibt es kein Problem, was dem dialogischen vorgeordnet wäre (vgl. Theunissen 1977, 257f).

Ferner wählte Martin Buber einen ontologischen Ansatz, welcher für die hier vorzunehmende Anwendung auf die Mitarbeiterführung wichtig ist, da er davon ausgeht, dass es etwas Seiendes außerhalb des eigenen Ichs gibt. Für ihn ist die Frage nach Mensch und Mitmensch, nach Ich und Du keine Erkenntnisfrage, sondern eine Seinsfrage.⁷⁴ Dies ist ausschlaggebend, wenn Führen gemeinhin als das (beiderseitige) Einwirken eines Seins auf ein anderes Sein verstanden wird und hier genauer als das Zwischen Sein und Sein, als eine Beziehung. Noch genauer kann man folgern: Sein ist was sich zwischen mir und dem Anderen ereignet (vgl. Casper 2002, 262).

Das Ich konstituiere sich daher nicht aus dem Du und umgekehrt, so Michael Theunissen (1977, 273), sondern Ich und Du vielmehr aus dem Zwischen. Das Ich wird am *Verhältnis zum* Du. Die gegenseitige Konstitution sei damit eigentlich als Gleichursprünglichkeit zu verstehen. Ich und Du haben den gleichen Ursprung und zwar nicht aus dem jeweils anderen, was auch faktisch paradox wäre, sondern aus dem sich Ereignen der Begegnung, die beiden wiederfährt. Ob dem zuzustimmen ist, im Sinne eines Ichs, welches vollends und ohne eigenes Zutun entsteht, ist hier später noch zu klären.

Bei Buber ist das Gespräch eine wichtige Möglichkeit einer solchen Wesensbegegnung jedoch keine Voraussetzung. „Ein dialogisches Verhältnis wird sich auch in der Echtheit der Gespräche kundgeben, aber es baut sich nicht etwa aus ihnen auf.“ (Buber 1953, 37)

Der Theologe Kardinal Franz König stellt in einem Interview fest: „Die Sache ist die, daß das Wort Dialog bereits so abgenutzt ist - es ist quasi ausgebrannt und scheint heutzutage eine Art Schlagwort geworden zu sein. Ich glaube, man müßte sehr vorsichtig erklären, was echter Dialog bedeutet, nämlich indem man sich gegenseitig befragt und vermeintliche Wahrheiten abbaut, um näher an die Wahrheit heranzukommen.“ (König 2008, 1)⁷⁵ Die bisher hier beschriebene Entwicklung des Begriffs Dialog zeichnet sich dadurch aus, dass er nicht mit den hier als abgenutzten Alltags-

⁷⁴ „Ich bin inne geworden, daß es so mit dem andern ist wie es mit mir ist; und daß diese beiden keine Erkenntniswahrheit, sondern allein die Seinswahrheit und das Wahrheitsein des Seienden überwaltet.“ (Buber 1953, 41)

⁷⁵ König, Franz (2008): Unterwegs zu einem Dialog der Religionen. In: Stimmen der Zeit (Zeitschrift) URL: http://www.stimmen-der-zeit.de/zeitschrift/archiv/beitrag_details?k_beitrag=1620768&query_start=5&k_produkt=3488401 [Stand: 4.11.2013]

bedeutungen bezeichneten, verwechselt werden darf. Es wird vielmehr angestrebt, ihn mittels der Befragung verschiedener Autoren für die Zwecke dieser Arbeit differenzierter zu klären.

Dabei spielte das Gespräch als eine Form der Gestaltung des Dialogs eine wichtige Rolle. Dieses Gespräch an sich betrachtet Grassi et al. Hier wird das Gespräch als bestehend aus der Interpretation bedürftige und an die Situation gebundene Zeichen verstanden. Im Gespräch entsteht daher erst der gemeinsame Sinn. In einem solchen Gespräch kann etwas Neues entstehen.

David Bohms Beitrag ist die in das partizipative Denken hinein verlängerte Definition des Dialogs. Das Bewusstmachen nicht nur der Inhalte, sondern auch des Denkprozesses und das in der Schwebelage halten der Gedanken, sind Ausgangspunkte eines funktionierenden Dialogs. „Dia-Logos“ als ein Sinnstrom, Sinnfluss, ein geteilter Sinn in dem wie bei Grassi et al. oben etwas entstehen kann, was vorher nicht vorhanden war. Der geteilte Sinn kann dabei gleichzeitig als Verbindungsstück der (unternehmerischen) Gemeinschaft dienen.

Dietz et al. setzten sich u. a. mit dem Individuum auseinander. In Ihrem Verständnis ist es als selbständig Handelndes und als sich in Entwicklung Befindliches zu verstehen. Das seien die Voraussetzungen, um in einen Dialog treten zu können. Nur solche Individuen können in eine Gemeinschaft eintreten ohne darin aufzugehen. Es sei die Grundlage von Zusammenarbeit im Unternehmen.

Das hier Genannte fließt in die Anwendung des Dialogs auf die Mitarbeiterführung ein: Der Dialog, hier einmal eng ausgelegt, als ein Verhältnis zweier Personen, das von Gegenseitigkeit bestimmt ist.⁷⁶

Mit Verhältnis ist dabei gemeint, einerseits Beziehung und andererseits Begegnung. In der Beziehung lebt der Dialog fort. Es ist laut Martin Buber die „potentielle Gegenwartigkeit“ (1953, 37). Die Beziehung stellt den dauerhaften Bestandteil, der auch räumlich getrennt möglich ist und sich in der Begegnung aktualisiert. Die Begegnung

⁷⁶ Dies stellt eine bewusste Einschränkung und Auswahl dar. Die Einschränkung auf „zweier Personen“ ist dabei an Buber angelehnt und in dessen Ich-Du-Verhältnis begründet, nicht also im Präfix Dia von Dialog, welches dies auch, wie oben beschrieben, nicht nahelegt (Di wäre hier gemeint), nicht also in der Alltagsbedeutung von Dialog, als Gespräch zwischen zwei Personen.

ist bei Buber aber die eigentliche Sphäre des Zwischenmenschlichen, das aktuelle und unmittelbare Ereignis in einer Situation zwischen Menschen in Gegenseitigkeit oder dem Potential dazu. (vgl. Buber 1954/2009, 275) Das sich dies zwischen Ich und Du und nicht in einem der beiden vollzieht, unterscheidet Bubers „Umfassung“ von der Husserlschen „Einfühlung“. Hierzu im folgenden Kapitel mehr.

Mit zweier Personen wird zugleich Ergebnis als auch Voraussetzung angezeigt. In der Ich-Du-Begegnung wird der Mensch im Ergebnis erst zur Person. Person ist hier in einem interpersonalen Verständnis zu verstehen. Ich bin „zugleich vor mir selbst und vor dem anderen“ (HWPh, Bd. 7, 319). Voraussetzend nehme ich den Anderen nicht als Objekt meiner Erfahrungen und nicht in mir wahr, sondern als ganzes Wesen, ohne einer Analyse oder Zergliederung. Dies ermöglicht die Wesensbegegnung *zwischen* Person und Person.

Kardinal Ratzinger dazu: „Nun haben aber die tieferen Formen des Personalismus durchaus erkannt, dass man mit den Kategorien Ich und Du allein unmöglich die ganze Wirklichkeit erklären kann – dass gerade das ‚Zwischen‘, das die beiden Pole miteinander verbindet, eine Realität eigener Art und eigener Kraft ist.“ (Ratzinger 2011, 133f) Bei Kardinal Ratzinger ist das Zwischen darüber hinaus zunächst neutral. Es kann den bösen Geist und den heiligen Geist darstellen. Es kann das Zwischen sein, in dem Vater und Sohn eins sind als der eine Gott, oder das „dazwischen“ welches die Einheit hindert. (vgl. ebd.) Neben den Dialogpartnern gibt es damit den Logos als Drittes, mit einer eigenen teilnehmenden Qualität. Udo Stenz folgert daraus, dass der Schwerpunkt weniger im Sprechen als im *Zuhören* liegen muss, dem Logos zuzuhören. (vgl. Stenz 2013, 18)

Verschiedene philosophische und theologische Traditionen führen damit zum Dialog, dem Ich und Du in und zu einem Dritten hin, dem Logos.

Das Zwischen ist einerseits, phänomenologisch verstanden, dabei eine eigene Erscheinung. Andererseits erklärt Ratzinger darüber „die der abendländischen Theologie [...] immer fremder gewordene eigentliche Gegenmacht [...]: den Heiligen Geist“ (Ratzinger 2011, 133). Nämlich als das „Zwischen, in dem Vater und Sohn eins sind als der eine Gott.“ (ebd.) Und auch für Buber findet sich der Geist, wie er ihn meint, im Zwischen, nicht im Ich (vgl. Kapitel 3.3.4).

Bedingung ist hier also eine Hinwendung zum Du. Keine Einfühlung in das Du, bei der ich mich in mir, in jemand anderes hineinversetze. Gegenseitigkeit ist nur im Zwischen möglich. Nur im Ich-Du-Verhältnis. Im Ich-Es liegt ein Subjekt-Objekt-Verhältnis vor, eine substantialistische Sichtweise, das *Erfahren* des Anderen als *wäre* es eine dinghafte Substanz⁷⁷. Walter Herzog dazu „Das Selbst ist keine dinghafte Substanz, der Relationen lediglich akzidentiell zukämen, sondern in seiner ganzen Art relational.“ (Herzog 2001, 533) Er bezieht sich dabei auf Mead, der feststellte, dass das Selbst nicht etwas ist, was zuerst existiert und dann in Beziehung zu anderen tritt.

Diese Gegenseitigkeit ist in der folgenden Anwendung auf das Führungshandeln genauer zu betrachten und bereits wieder einzuschränken.

⁷⁷ Hier im Sinne des Substantialismus, z. B. bei Descartes (1870, §51): „Unter Substanz können wir nur ein Ding verstehen, das so besteht, dass es zu seinem Bestehen keines anderen Dinges bedarf“

4. Dialog und Führung

4.1 Zur Bedeutung von Führung im Kontext dialogischer Begriffe

Will man die Bedeutung von Martin Bubers Dialog-Philosophie für das unternehmerische Führungshandeln klären, so ist zu prüfen, welche Bedeutung die einzelnen Bestandteile des dialogischen und besonders Bubers Begriffswerk für das Handlungsfeld Führung haben. Eine solche Klärung soll im Folgenden sowohl eine tiefere Ausarbeitung von Bubers dialogischem Prinzip als auch dessen Anwendung auf Führung ermöglichen. Dies erfolgt anhand der dialogischen Begriffe „Ich“, „Und“, „Du“, „Zwischen“ und ergänzend am „Wir“.

4.1.1 Du

Das historische Wörterbuch der Philosophie (HWPh, Bd 2, 296f) nennt, wie allgemein üblich, ebenfalls Jacobi als Begründer der Dialog-Philosophie, es nennt sie hier „Du-Philosophie“, in dem Jacobi als erster den Gedanken prägte: das Ich ist ohne das Du unmöglich. Fichte habe es aber erst soweit konkretisiert, dass es dabei nicht um ein bloßes Nicht-Ich gehen kann, sondern dem Du die Ichheit des ihm gegenüberliegenden Ichs übertragen sei. Humboldt ergänzte dann, das Du sei nicht der Andere schlechthin, sondern der *angeredete* Andere. Dem folgen Hamann und Buber, die das Du als nichts Vorzufindendes beschreiben. Das Du ist ein Element der Sprache, genauer der Ansprache.

Löwith unterscheidet (wie andere vor ihm) die zweite Person, das Du, grammatisch von der allgemeinen Dritten, dem Es. Das „Ich bin“ und „Du bist“ seien nicht zufällig sprachlich verwandt und vom allgemeinen „ist“ zu unterscheiden. Das Du ist bei Löwith von der allgemeinen Mitwelt (bzgl. Heidegger) herausgehoben als unmittelbar Nächster. (vgl. Löwith 1928, 55)

„Indem „Ich“ der eine bin und „Du“ der andere bist, gehören wir beide unmittelbar „Einander“. [...] Eigentlich mit-einander sind nicht „wir“, und noch weniger ist „man“ miteinander. [...] Du bist der andere meiner selbst. Mit Dir kann ich daher auch nie „allgemein“ zusammensein, denn Du bestimmst mich stets als Ich.“ (ebd.)

Er unterscheidet hier zudem nach lat. *alius* für den allgemeinen Anderen und *alter* für das „Du“ als „den Einen“, bzw. *alter ego*, das andere Ich, im Sinne des o. g. „Du bist der andere meiner selbst“.

In der Mitarbeiterführung ist das Du, der Mitarbeiter als das konkret angesprochene Gegenüber. Voraussetzung ist, dass er als ganzes Wesen wahrgenommen wird, also nicht in der partiellen Funktion Mitarbeiter erfahren, sondern mit ihm als Mensch in Beziehung getreten wird. Als Du ist der Mitarbeiter jedoch nicht konstant.

Ein Ausgehen jedoch „vom Mitarbeiter“, ein Reduzieren auf „Selbständigkeit“ wären hingegen nur anders einseitig. Eine Führungskultur, die den Mitarbeiter, durchaus wohlgemeint in den Mittelpunkt stellt, läuft deshalb Gefahr, dies aus den alten Prämissen der Ich-Ideologie und dem unverbundenen Ich zu tun. Mit der dialogischen Führungskultur wird aber eine Kultur des *Du-sagens* angestrebt, des angesprochenen Du und der Beziehung. Insofern ist der oben verwendete Begriff der „Du-Philosophie“ hier auch missverständlich.

Demzufolge ist in der dialogischen Führungskultur alles immer zweifach: Zwei Ausgangspunkte, zwei Ziele, zwei Handelnde.

4.1.2 Ich

Das Ich ist bei Martin Buber, wie bereits besprochen, ein zwiefältiges. Das Ich des Ich-Es ist nicht als ganzes Sein präsent. Es ist nur das Abgrenzen vom Anderen, das Erfahren und Verfügen über den Anderen. Es ist ein Ich, das nur punkthaft und funktionell (vgl. Dilger 1983, 30) ist. Eigenwesen nennt Buber dieses Ich. Es nimmt nicht an der Wirklichkeit teil („entwirklichtes Ich“), es existiert nur in seinem Sichabsetzen vom und im Erfahren des zu seiner Verfügung stehenden Anderen.

Das Ich des Ich-Du ist kein abgesondertes Eigenwesen, sondern tritt zum Anderen in Beziehung. Auch das Absetzen könnte man zwar als Form von Beziehung verstehen, diese wäre aber immer eine zweckgebundene Beziehung die helfen soll, das eigene Ich isoliert erfahren oder verstehen zu können indem ich mich abgrenze.

„Das Du begegnet mir von Gnaden – durch Suchen wird es nicht gefunden. Aber daß ich zu ihm das Grundwort spreche, ist Tat meines Wesens, meine Wesenstat. Das Du begegnet mir. Aber ich trete in die unmittelbare Beziehung zu ihm. [...] Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du.“ (Buber 1923/2009, 15)

Das Ich in Bubers Dialogischem Prinzip zeigt sich besonders in dieser grundlegenden Textstelle. Zunächst erscheint dieses paradox, da das Du mir von Gnaden, also ohne Zutun oder Gegenleistung begegnet, ich dazu aber das Grundwort spreche, also tätig werde, sowie dass das Du mir begegnet, *ich* jedoch in die Beziehung *trete*,

und nicht zuletzt Ich am Du werde, aber auch bereits etwas bin, dass das Du sprechen kann.

Aus Jochanan Blochs Auflösung dieses Paradoxons (1977, 291ff) lässt sich Bubers Vorstellung vom Ich herausarbeiten. Buber verweise hier zunächst einmal nur darauf, dass etwas vor sich geht, etwas geschieht. Es beginnt bei mir, durch meine Zuwendung. Diese ist mein Beginnen. Das Beginnen sei das Annehmen dessen was ist, was mir vorgegeben ist: die Gegenwart. Die Wirklichkeit ist es, die mir von Gnaden gegeben ist. Sie verwirkliche *ich* durch das Sprechen des Grundworts. Ich trete hinein in die Wirklichkeit. Die Wirklichkeit ist das Ich-Du. Das Sprechen ist dabei mein Beginnen, also meine Wesenstat.

Das Ich ist damit bei Buber ein „Ich beginnend“. „Ich bin als beginnend“ (ebd., 293).

Ich und Du sind dabei nicht austauschbar (vgl. Friedman 2001, 94). Maurice Friedman bezieht sich dabei auf eine Antwort Bubers auf einen solchen Vorwurf Lévinas. Dieser warf Buber vor, seine Ich-Du-Beziehung sei reversibel. Das Du ist aber nicht mit dem Ich des anderen identisch und umgekehrt. Und: Mein Ich verdanke ich dem Du-Sagen, nicht der Person zu der ich Du sage.

Michael Theunissen (1977, 273ff) vertritt eine weitere Position. Das Ich entstände aus dem Zwischen. Er interpretiert Bubers „Ich-wirkend-Du und Du-wirkend-Ich“ (Buber 1923/2009, 25) als eine Gleichursprünglichkeit. Eine gegenseitige Konstitution könne aber nicht beim einen oder anderen ansetzen, der dafür ja schon konstituiert sein müsste. Das Du und das Ich haben ihren Ursprung daher im Zwischen, in der Begegnung. Die Begegnung ereignet sich und mit ihr Ich und Du.

Dies würde bedeuten, dass das Ich an diesem Entstehen nicht beteiligt sein kann, nicht beginnen kann. Insofern ist Bloch (1977, 293) zuzustimmen, wenn er bezüglich Theunissen fragt, ob das noch ein Ich sein kann, welches vollends getätigt *wird* und damit unverfügbar ist.⁷⁸

⁷⁸ Dem Zwischen ist im Ansatz Bubers vielmehr der Geist zuzuordnen. Vergleiche dazu ausführlicher Kapitel 3.3.4 und 3.7.

Folgt man Blochs Buber-Interpretation so ist das Ich als „der sich begreifende Mensch, der darin als Beginnen, als Ursprung ist“ (ebd., 287) zu definieren.

Im dialogischen Prinzip ist das Ich damit keinesfalls aufzugeben. Es ist für die Beziehung unerlässlich, „da sie nur zwischen Ich und Du geschehen kann; ein Aufgeben also nicht des Ich, aber jenes falschen Selbstbehauptungstrieb, der den Menschen vor der unzuverlässigen, undichten, dauerlosen, unübersehbaren, gefährlichen Welt der Beziehung in das Haben der Dinge flüchten lässt.“ (Buber 1923/2009, 79)

Demzufolge wäre eine Führungskraft (und auch ein Mitarbeiter) als seiende, wollende und agierende zu verstehen, die sich als Beginnende begreift. Und das in dem Bewusstsein: Ich, Ich beginne. Ich kann die Begegnung also suchen, ihr Gelingen liegt jedoch nicht vollends in meiner Hand, sie ist für mich nicht *machbar*. Casper drückt es so aus: Ich brauche das Verhältnis und es braucht mich. Ich bin anheimgegeben und es kommt auf mich an. (vgl. Casper 2002, 290) Dieses Beginnen findet sich auch in Bubers ersten Gedanken zu seinen Grundworten wieder. Er sagt von seinen Grundworten: „gesprochen stiften sie einen Bestand“ (Buber 1923/2009, 7). Es gibt nichts, was außer ihnen bestünde, gesprochen müssen sie werden.⁷⁹

Bezüglich des in diesem Kapitel zu klärenden „Ichs“ im Führungshandeln, ist zusammenfassend festzustellen, dass es einen großen Unterschied macht, ob ich als Führungskraft mich und mein Gegenüber als absolutes Ich verstehe, das je für sich steht und nur *auch* in Beziehung tritt oder als Wesen, welches infolge der Wesensbeziehung existiert.

4.1.3 Und

Das im Titel von Bubers dialogischem Hauptwerk vorkommende „Und“ in „Ich und Du“ wird im Werk anschließend inhaltlich nicht weiter verwendet. Es heißt fortan „Ich-Du“ und Ich-Es“.

Das „Und“ ist eine Satzverknüpfung der Konjunktion, die zugleich trennt und vereinigt (HWPh, Bd. 11, 133). Ich und Du sind in Bubers Philosophie aber weder unver-

⁷⁹ Diese Aussage Bubers enthält noch eine weitere Bedeutung, nämlich das Nichts an sich schon Du oder Es wäre. Kein Gegenstand und kein Mensch ist dies von sich aus bereits. Erst im Angesprochen sein entscheidet sich ob ich etwas erfahre oder in Beziehung trete, ob ich es oder ihn als Sache bespreche oder als Gegenüber anspreche.

einbar getrennt noch untrennbar vereinigt. Auch vereinigen sie sich nicht zu etwas neuem Dritten, etwa einem Wir. „Ich *und* Du“ würde überdies voraussetzen, dass es beide grundsätzlich auch für sich geben muss, welche dann in einer Art Synthese zusammenfinden. In Martin Bubers Ansatz konstituiert sich aber das Ich über das Du (sagen). Die beiden Worte ergeben nur zusammen Sinn und existieren in der Zwiefältigkeit von Ich-Du und Ich-Es. Dabei ist das Ich des Ich-Du ein anderes als das des Grundwortes Ich-Es. Wenn Du/Es gesprochen wird, ist das Ich-Du/Ich-Es mitgesprochen. Es gibt kein Ich an sich.

Auch Karl Löwith prüft die Art des Verbundenseins von Ich und Du. Er kritisiert in diesem Zusammenhang Feuerbach, bei dem die Verbindung ein unbestimmtes „Und“ bleibe und damit auch als Subjekt-Objekt-Beziehung denkbar bleibt. „Wenn aber der Ansatz mit „Ich und Du“ nicht nur verbal, sondern sachlich etwas anderes sein soll als eine personifizierte Subjekt-Objekt-Beziehung, so kann dies nur auf Grund der Explikation der eigenartigen Beziehungsweise geschehen“ (Löwith 1928, 58). Diese Explikation nimmt er selber vor und wählt dafür den Begriff *Verhältnis*. Ein solches könne es nur zwischen Personen geben, denn nur solche verhalten sich, im Gegensatz zu Mensch/Sache, Sache/Sache, *zu sich selbst* und daher *zueinander*. Für die Verhältnisse zu etwas oder zwischen etwas und etwas wählt er Begrifflichkeiten, wie *Zusammenhang*, *Relation* und *Korrelation*. (vgl. ebd., 59f)

Weder „Und“ noch „Ich-allein“ sind daher wesentliche Begriffe der Dialog-Philosophie und damit auch nicht in deren Anwendung in der Mitarbeiterführung. Führung vollzieht sich vielmehr in Ich-Du und Ich-Es-Verhältnissen und im „*Zwischen*“, nicht im „Und“.

Die Ich-Du-Beziehung verbleibt dabei als Plural. Ein Plural bestehend aus zwei weiterhin selbständigen Personen. Genauer aus einem Ich einem Du und einem Zwischen.

4.1.4 Wir

Ein Wir hingegen läuft Gefahr auf eine zum Singular verschmolzene, einzeln nicht mehr wahrnehmbare Seinsform zu verweisen. Das „Wir“ ist nicht Mehrzahl, sondern Einzahl. Es ist die Seinsform in der ich mit anderen eins und verschmolzen bin. (vgl. HWPh, Bd. 12, 814).

Für Martin Buber ist das so verstandene Wir aber ein Man. Er verwendet den Begriff Wir für eine „Verbindung mehrerer selbständiger, zum Selbst und zur Selbstverantwortung erwachsener Personen, die gerade auf dem Grunde dieser Selbstheit und Selbstverantwortung beruht und durch sie ermöglicht wird.“ (1948/1982, 115) Ein Wir bedeutet für Buber aus wesentlichen Beziehungen seiner Glieder zu bestehen. Nur wenn man fähig ist Du zu sagen, kann man auch Wir sagen. Das Wir ist im Denkansatz Bubers (1962, 66) also daran zu erkennen, dass es stets eine wesenhafte Beziehung zwischen Person und Person ist. Es ist, wie das Ich-Du-Verhältnis, zudem ein nur zeitweilig mögliches. Diese Sicht findet sich in Karl-Martin Dietz Auffassung von Zusammenarbeit im Unternehmen, als eine Kooperation selbständiger Individuen wieder (vgl. Kapitel 3.6). Werner (2004, 5) drückt es so aus: Das Wir „setzt die Mitglieder als einzigartige und je andere Personen voraus und zielt auf ihre Entwicklung hin.“

Karl Löwith (1928, 55ff) trifft hier eine ähnliche Unterscheidung. Hier zwischen „Wir beide“ und „Wir“. Das „Wir“ ist nur das zweckdienliche Verhältnis von Einem zu irgendeinem Anderen. Nur das Verhältnis von „Wir beide“ hingegen sei von Ausschließlichkeit, Unmittelbarkeit und Gegenseitigkeit geprägt. Das „Wir beide“ lässt sich nicht aus dem Wir ableiten oder spezialisieren. Das „Wir beide“ ist damit ein *füreinander sein* (ebd., 162), was sich im Führungshandeln als ein *füreinander arbeiten* äußern kann.

Führung eines Teams heißt demnach, es als eine Gruppe jeweils einzelner konkret Anderer wahrzunehmen. In der dialogischen Führung ist Führen eine Beziehung zum konkret Anderen, daraus kann sich, geschieht dies mehrfach und auch unter den Mitarbeitern, ein Wir, ein Team, eine Gemeinschaft bilden.

Theo Hülshoff stellt das im folgenden Netzbild anschaulich dar:

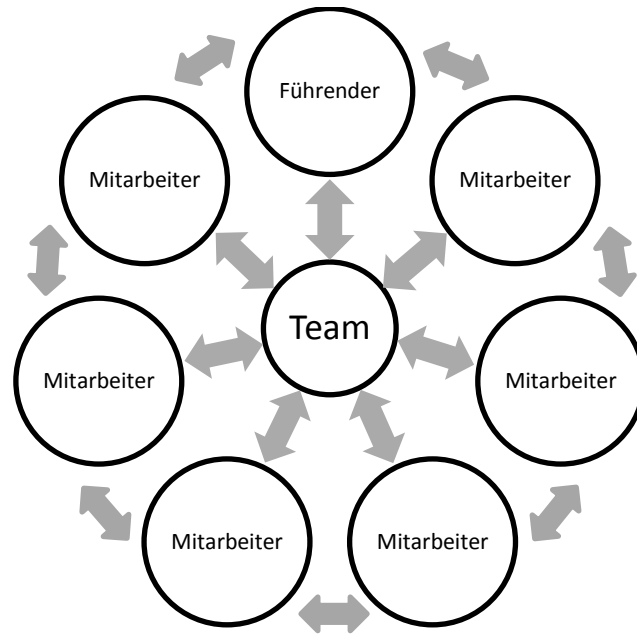


Abbildung II–3: Das Team in der Betriebspädagogik

Quelle: Hülshoff (2003, 44)

Die Führungskraft sieht sich hierbei nicht einem Team gegenüber, sondern begegnet jeweils einzelnen Mitarbeitern, zusammen machen sie dann das Team aus. Darüber hinaus stellt ein so entstandenes Team eine eigene Instanz dar, über das Mitarbeiter und Führungskräfte Impulse erfahren

Erweitern wir unsere Darstellung aus Kapitel 3.4.5 entsprechend, ergibt sich folgendes Bild:

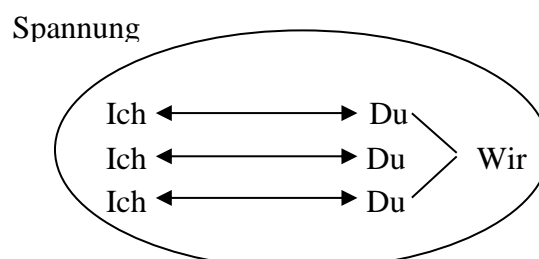


Abbildung II–4: Ich-Du-Wir-Beziehung

Quelle: Eigene Darstellung

„Das Wir schließt das Du potentiell ein. Nur Menschen, die fähig sind, zueinander wahrhaft Du zu sagen, können miteinander wahrhaft Wir sagen.“ (Buber 1948/1982, 115f)

Im unternehmerischen Alltag sehe ich mich aber häufig nur „den Kollegen“, „den Anderen“ gegenüber, sehe diese in ihrer Rolle als z. B. „Einkäufer“, „Arzt“ oder „Controller“ oder betrachte sie als Gruppe.

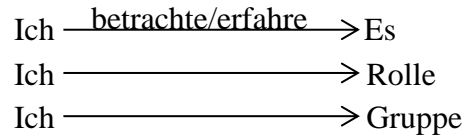


Abbildung II–5: Ich erfährt Es/Rolle/Gruppe

Quelle: Eigene Darstellung

In Martin Bubers Ansatz ist eine äußere Gemeinsamkeit, z. B. das Hinwirken auf ein gemeinsames Ziel, noch keine Gemeinschaft. In der Gemeinschaft geht man *aneinander* zu, verbindet sich. Im Kollektiv hingegen richtet man sich parallel und *nebeneinander* Sachzielen zu. „... im Allgemeinen aber ist zu sagen, daß die Führung der Gruppen, zumal im späteren Verlauf der Menschengeschichte, eher geneigt sind, das persönliche Beziehungselement zugunsten des rein kollektiven Elements zu verdrängen.“ (Buber 1954/2009, 272, vgl. ausführlicher in Kapitel 3.3.6). In der Gemeinschaft jedoch bleiben Ich und Du und damit der Einzelne als Person erhalten und bilden zugleich die tragfähige Voraussetzung. Denn Sinn, Verantwortung und Initiative werden von einzelnen *Personen* getragen (vgl. Kapitel 3.6.1). Dieses Person-Sein setzt jedoch voraus in direkte und gegenseitige Beziehungen treten zu können. Kollektive sind aber darauf bedacht, „die Neigung zum personenhaften Zueinander in Schranken zu halten.“ (ebd, 272f). Die in der Gruppe Verbundenen sollen in der Hauptsache nur noch dem Werk zugewandt sein und lediglich sekundär in Beziehung treten.

4.1.5 Zwischen

Will man Führung möglichst grundlegend und einfach beschreiben, so könnte man Führung verstehen als: die aktive Gestaltung von Beziehung zwischen Menschen im Unternehmen.

In einer solchen Beschreibung ist in unserem Zusammenhang das „Zwischen“ und der Plural „Menschen“, genauer zu betrachten.⁸⁰

Dem Verhältnis „Zwischen“ fehlt eine Richtungsangabe. Es geht daraus nicht hervor von wo aus und in welche Richtung etwas vor sich geht. In traditionellen Führungsansätzen (siehe oben) gibt es jedoch häufig eine vorherrschende Richtung. Gegenläufige Bewegungen werden zwar bemerkt, werden aber nicht als wesentlich angesehen.

Nimmt man das „Zwischen“ als wesentliches Element der Beschreibung von Führung ernst, so weist dies darauf hin, dass womöglich auch gegenläufige Bewegungen konstitutiv dazugehören und damit Führen ein Vorgang „wechselseitigen Verbundenseins“ (Schorb 1958, 12) ist.

So verstanden kann der Plural „Menschen“ sich nur auf eine Art Plural beziehen, die eine konkrete, wechselseitige Verbundenheit zulässt. Der Wortstamm Zwei in Zwischen legt nahe das Menschen, das Wir, als „Wir-beide“ auszulegen und da es konkret sein soll, also nicht abstrakt von „zweien“ zu sprechen oder von „beiden“, sondern konkret von „Du und Ich“ (vgl. ebd., 14). Um die Verwechslung mit dem Und zu vermeiden und das Zwischen zu betonen, müsste es noch genauer heißen: von Ich-Du und Du-Ich.

Dies müsste eine dialogische Führungskultur anstreben: Führen bedarf dem „unvertretbaren“ (ebd., 15), einen Du und ist nicht mit abstrakten Mitarbeitern, Angestellten, Beschäftigten möglich.

Theunissen schreibt dem Begriff des „Zwischen“ im Historischen Wörterbuch der Philosophie (HWPh, Bd.12, 1544) eine Ambivalenz zu, stellt jedoch auch fest: „Das Zwischen wirkt, als trete es hinter dem es Umschließenden zurück oder verschwinde gar dahinter; aus einer philosophischen Deutungsperspektive aber erscheint es als die Mitte, die das eigentlich Bedeutsame ist, weil sie die Extreme miteinander.“

Dem Zwischen wird eine eigene Bedeutung zugeschrieben, wie auch im griech. Wortstamm „medium“, das Mittlere, enthalten. Es ist also nicht in seiner Bedeutung dessen in das man sich verändert, bevor man etwas ganz anderes wird, zu verstehen.

⁸⁰ Eine ähnliche Unterscheidung trifft Schorb in (1958, 12f).

Folgt man Martin Bubers Ausführungen zum Zwischen (1948/1982, 166), so bedeutet das für das Führungshandeln, dass dies nicht in der Innenwelt der Führungskraft stattfindet, noch im Mitarbeiter oder in beiden. Auch findet es nicht an einem all umfassenden allgemeinen oder neutralen Ort statt, sondern im „genausten Sinne“ (ebd.) zwischen ihnen.

Der Mensch und damit die Führungskraft eine zwiefältige Haltung einnehmen. Wählt sie das Ich-Du-Verhältnis, so wählt er in der Definition Theunissens „das durch Gegenseitigkeit ausgezeichnete Miteinandersein von Zweien.“ (HWPh, Bd. 4, 19) Wählen heißt auch, sich gegen etwas zu entscheiden. Durch das Sprechen der Grundworte Ich-Du trifft sie die Entscheidung gegen die Ansprache von einer Menge von Vielen. Im Weiteren wählt sie nicht das Subjekt-Objekt-Verhältnis in der der Andere oder die Anderen Gegenstand sind. Die Führungskraft kann die Mitarbeiter als Eigenwesen, als Objekte seiner Absicht sehen, und „er kann als Person in ihren Antlitzen das potentielle Du suchen“. (angelehnt an Grünfeld 1965, 154)

Führen im Ich-Du-Verhältnis ist damit die Wahl, in Beziehung zu treten, in Begegnung und Ansprache.

4.2 Fazit: Dialogische Führungskultur

Gehe ich von meinem Gegenüber aus und stelle den Mitarbeiter in den Mittelpunkt, schützt mich das nicht davor, ihn als eben dies, als Ausgangspunkt meiner Methoden und Techniken zu verstehen. Der Ausgangspunkt wird analysiert, in seinen Einzelheiten wahrgenommen und auf Möglichkeiten hin untersucht. Der Mitarbeiter wird so zum Ansatzpunkt meiner Werkzeuge. Die ist ein immanent einseitiger Vorgang, der keine Ich-Du-Beziehung zulässt.

Für die Möglichkeit einer Ich-Du-Beziehung ist auch kein Öffnen meinerseits und Hineinlassen des Anderen, kein Öffnen des Anderen nötig. Da es ein Seinsvorgang ist, gilt es diesem Sein als solchem ganzen Wesen zu begegnen.

Führung entsteht wenn sich den Beteiligten offenbart, dass sie sich in ihrem Sosein gegenüberstehen. Als geistige Personen. Haben die Ich-Du-Momente einmal stattge-

funden, wirken sie sich auf die Ich-Es-Strecken aus. Dann existiert „jene stete potentielle Gegenwärtigkeit. Dann ist Wirklichkeit zwischen beiden, Gegenseitigkeit“ (Buber 1953, 40). Ihr Verhältnis zueinander, zwischen ihnen, hat sich etwas verändert.

Dabei spielt es weniger eine Rolle ob dieses Ich-Du-Verhältnis ein immer gleichwertiges oder auf Führung bezogen gleichrangiges ist. Denn ein solches ist es in der Führung nicht. Ausschlaggebend ist dabei vielmehr das Seinsverhältnis, ein Seinsverhältnis in Abgrenzung zu einem auf Erkenntnis beruhenden Verhältnis. Führung ist von seiner Anlage her kein vollständig symmetrisches Verhältnis. Es kann daher nicht Ziel von Führungsstilen oder Führungskultur sein es zu einem solchen machen zu wollen, auch wenn dies als „kooperativ“, „partnerschaftlich“ oder „freundschaftlich“ benannte Führungsstile nahelegen. Es bleibt ein asymmetrisches Verhältnis. Folgt man Buber so ist der Ansatzpunkt zur Gestaltung einer Führungskultur nicht die Symmetrie, sondern das Verhältnis.

Ferdinand Rohrhirsch (2007, 61) macht darauf aufmerksam, dass auf Basis des Arbeitsrechts (Weisungsrecht) des Arbeitgebers die Führungskraft berechtigt ist, dem Mitarbeiter Weisungen zu erteilen. Das führt in der Wahrnehmung zu einem Übergeordnetem und Untergebenen. In heutigen Unternehmen ist eine solche Form der Wahrnehmung und damit auch hierarchische⁸¹ Strukturierung durchaus noch vorzufinden. Andererseits haben sich Herrschaftssysteme von theokratischen zu demokratischen und weiter entwickelt. Führen auf Oben und Unten zu reduzieren ist damit im allgemeinen gesellschaftlichen Empfinden und gleichermaßen im Unternehmen nicht mehr zeitgemäß. Das liegt darin begründet, so Rohrhirsch weiter, dass es einfach keine ausreichende Legitimation für das Führungshandeln mehr ist. Herrschaft wird als alleinige „Kompetenz“ nicht mehr akzeptiert. Es treten andere Kompetenzen (in Form von Befugnissen und Befähigungen) entgegen, die nicht mehr unbedingt immer bei der Führungskraft liegen. Dies wiederum macht einen Austausch über z. B. Situationen, Ziele und Handlungsoptionen notwendig. Dazu, dass Führung, auch unabhängig von dialogischen Ansätzen, heute mehr als Anweisung und Kontrolle sein muss, mehr in Kapitel 5.6.

⁸¹ Der Begriff Hierarchie stammt von Heilig und Herrschen und beschreibt ursprünglich den gestuften Weg von Gott zu den Geschöpfen. Ein ordnendes Grundprinzip durch das die göttliche Erleuchtung an die Geschöpfe weitergeleitet wurde. (vgl. HWPh Bd. 3, 1124)

Führung als ein dialogisches *Verhältnis* verstanden, setzt also nicht Symmetrie voraus, sondern setzt vielmehr beim Akt der Umfassung an. Bei der

„Erweiterung der eigenen Konkretheit, Erfüllung der gelebten Situation, vollkommene Präsenz der Wirklichkeit, an der man teilhat. Ihre Elemente sind: erstens ein irgendwie geartetes Verhältnis zweier Personen zueinander, zweitens ein von beiden gemeinsam erfahrener Vorgang, an dem jedenfalls eine der beiden tätig partizipiert, drittens das Faktum, daß diese eine Person den gemeinsamen Vorgang, ohne irgend etwas von der gefühlten Realität ihres eigenen Tätigseins einzubüßen, zugleich von der andern aus erlebt.“ (Buber 1953, 37)

Die hier von Buber beschriebene Umfassung setzt nicht in all ihren Elementen Symmetrie voraus. Vorausgesetzt wird vielmehr das Ausbleiben des Aufgebens der eigenen Konkretheit zugunsten einer Einfühlung in den Anderen (vgl. auch Kapitel 5.5), mit der Folge, nicht mehr bei sich nur noch beim Anderen zu sein. Damit wäre aber keine Beziehung mehr *zwischen* ihnen möglich.

Ein auf vollständig *gegenseitige* Umfassung basierendes dialogisches Verhältnis wäre zudem Freundschaft, nicht Führung. Führung ist insofern klar von Freundschaft zu unterscheiden. Eine Verwandtschaft der Begriffe lässt sich aber ebenso feststellen. Zieht man die englischsprachigen Begriffe heran, Leadership und Friendship, so verbindet sie, ebenso wie bei Citizenship, das –ship (im deutschen –schaft). Freundschaft ist alleine nicht denkbar, auch einseitig nicht. Ebenso bedarf es einer Beziehung zwischen Bürger und Staat, Gemeinde oder Gemeinschaft um über etwas wie „Organizational Citizenship Behavior“ sprechen oder einfach nur einen Staatsbürger definieren zu können.

Freundschaft und Citizenship und eben Leadership sind aus diesem Verständnis heraus nicht einfach da, sie entstehen, wachsen, müssen beiderseitig aufgebaut und gepflegt werden. Sie sind nicht nur für einen Moment vorhanden sondern auf Dauer angelegt. (vgl. Hülshoff 2009⁸²)

⁸² Textsammlung ohne Seitenzahlen.

5. Thesen zur dialogischen Führungskultur

5.1 Wenn der Mensch sich über das Mitmensch-sein verwirklicht, muss Menschenführung ebenfalls als eine Form von Beziehung verstanden werden.

Folgt man dieser These geht es nicht darum, Führen zu einem dialogischen Führen zu *machen*. Das bisher beschriebene Verhältnis zwischen zwei Menschen und damit auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist potentiell dialogisch. Zumindest wenn es als ein Verhältnis zwischen zwei *Personen* verstanden wird. „Im Anfang ist die Beziehung“ laut Buber (1923/2009, 31). So könnte eine alternative Definition der dialogischen Führungskultur⁸³ lauten. Davon geht sie immer aus.

Sylvia Spörri stellt bezüglich der Beziehung in der Führung fest: „Akzeptiert man die Grundannahme, dass Menschen immer in Beziehung sind [...], dann muss man Führung auch als Beziehung betrachten.“ (2000, 15). Sie tut dies aus einem konstruktivistischen Paradigma und geht dabei vom konstruierten Individuum in einer geschaffenen Welt aus. Bei anderen Zielen kommt sie doch zu ähnlichen Ergebnissen, nämlich dass Menschen vor allem in Beziehungen leben, welche mittels Sprache **bestimmt** werden, deren Bedeutung gemeinsam entwickelt wird. (vgl. ebd., 14)

Buber bezieht in (1923/2009, 49ff) das Ich-Du-Verhältnis auf Staat und Wirtschaft. Er fragt dort, ob nicht ein überlegener Verzicht auf alle Unmittelbarkeit notwendig wäre, da dies etwas nicht aus dem Gebiet (des Staates bzw. der Wirtschaft) Entstammendes, etwas Fremdes wäre. Es wäre also professionelles Handeln, wenn der Wirtschaftsmann „die Menschen, mit denen er zu schaffen hat, nicht als Träger des unerfahrbaren Du, sondern als Leistungs- und Strebungszentren ansieht, die es in ihren besonderen Befähigungen zu berechnen und zu verwenden gilt?“ (ebd., 49).

Buber fragt weiter, ob es nicht „bastelnder Dilettantismus“ und „neblichte Schwärmerie“ wäre, aus Du und Du wieder Du zu machen, statt aus Er+Er+Er ein Es?

⁸³ Zur Erinnerung: Die dialogische Führungskultur ist das Entwicklungsziel. Sie stellt die gelebte Philosophie dar, die gelebte Praxis. Sie orientiert sich an einer dialogischen Führungsphilosophie, welche sich aus der Dialog-Philosophie ableitet. Zu diesem Zwischenschritt vergleiche ausführlicher Kapitel 5.9

Seine Fragen beantwortet er damit, dass Staat und Wirtschaft gar nicht anders können, wenn sie am echten Leben teilhaben wollen. Am echten Leben teilhaben, heißt am Geist teilhaben. Mit der „Einführung etwelcher Unmittelbarkeit“ (ebd., 51) oder der „Lockerung der gefügten Wirtschaft“ (ebd.) sei hier aber in der Tat nicht zu helfen. Dies wäre der Versuch der Es-Welt als Grundlage nur einen *Du-Aspekt* hinzuzufügen.

Vielmehr ist es umgekehrt. Formen des menschlichen Gemeinlebens, und so auch die Wirtschaft als eine solche Form, haben ihr Leben aus der Fülle der Beziehungskraft, die ihre Glieder durchdringt und die sich im Geist bindet. (vgl. ebd.)

Es kann daher nicht zugestimmt werden, dass sich das Du gerade in der Wirtschaft nicht rein verwirklichen könne, da diese eine besondere, ganz andere Form des Lebens wäre und das Du ihr nicht zugehörig. Der Wirtschaftsmann oder hier die Führungskraft „tut im Gemeinleben nichts andres, als im persönlichen der Mensch, der sich wohl unfähig weiß, das Du rein zu verwirklichen und es doch alltäglich am Es bewährt, nach dem Recht und Maß dieses Tages ...“ (ebd., 52) Immer neu muss die Führungskraft, nicht anders als der Privatmensch, also die Grenze ziehen und die Grenze neu entdecken in der sie je Du-sagen oder Es-erfahren vollzieht.

Folgt man Bubers Ansatz, ist auch umgekehrt der Geist kein eigener Bereich wie etwa das getrennt zu betrachtende „geistige Leben“. Eine Aufteilung des Lebens nach Bereichen der Es-Herrschaft oder der Du-Beziehung wäre für keine der Bereiche hilfreich noch richtig. Der Geist ist vielmehr „wahrhaft ‚bei sich‘, wenn er der ihm erschloßenen Welt gegenübertritt, sich ihr hingeben, sie und an ihr sich erlösen kann.“ (ebd. 53).

Ferdinand Rohrhirsch weist diesbezüglich darauf hin, dass der Unternehmer⁸⁴ im Spannungsfeld von Selbst- und Mitsein steht. Die initiative und strukturgebende Form seiner Aufgaben hat „singulären Charakter“. Er ist in der Erfüllung dieser Aufgaben aber zugleich auf das Mitsein der Anderen angewiesen. (vgl. 2007, 5) Dem ist

⁸⁴ Rohrhirsch verwendet hier den Begriff des „Entrepreneurs“, welcher wörtlich übersetzt Unternehmer bedeutet, meist aber verwendet wird um den Unternehmer als besondere Persönlichkeit herauszustellen.

zuzustimmen und hinzuzufügen, dass dieses Angewiesen sein „zugleich“ ist, nicht erst nachgeordnet, etwa bei der operativen Umsetzung.

Der Unternehmer ist damit nicht als einsamer Streiter oder autonom agierende Persönlichkeit zu deuten. Er hat er eine besondere Verantwortung im „Beginnen mit“. Im Beginnen und Initiieren von Beziehung.

5.2 Freiheit und Eigenständigkeit bilden eine Grundlage für Verbundenheit und Zusammenarbeit.

Die Führungsforschung hat eine lange Tradition. Dabei gibt es eine Reihe immer wieder neuer Führungsdefinition (vgl. Kapitel 2.2.1) die sich, häufig begründet in Abgrenzung zueinander, in Extremen wiederfinden. Solche Ansätze kommen dann z. B. zum Schluss, dass die Freiheit des Mitarbeiters vorzuziehen sei und nur sie die Möglichkeit einer Zusammenarbeit und Entwicklung bietet.

Wenden wir auch hier Buber auf das Handlungsfeld Führung an, ergeben sich andere Schlussfolgerungen. Die Freiheit ist hier der Boden auf dem sich das Leben errichtet, nicht aber das Fundament. (vgl. Buber 1953, 25). Die Freiheit ist beim Mitarbeiter das sich entwickeln *können* aber keineswegs das Entwickeln. Die Entscheidungsfreiheit bringt nicht deren Anwendung mit.

Der Gegenentwurf von Zwang ist dann nicht Freiheit sondern Verbundenheit (vgl. ebd.). Die Alternative zu, vom anderen Menschen, z. B. der Führungskraft gezwungen werden, ist nicht von dieser frei zu sein, sondern mit ihr verbunden zu sein.

Freiheit ist die Voraussetzung um in diese Verbundenheit einzutreten, die Freiheit ist das Verbundenwerdenkönnen. Um eine Verbindung eingehen zu können, muss ich zunächst unabhängig sein. Nur so kann ich als konkretes Gegenüber in Beziehung treten. Aber „die Unabhängigkeit ist ein Steg und kein Wohnraum“. (ebd., 25f)

Freiheit und Eigenständigkeit sind das Sprungbrett für Verbundenheit und Zusammenarbeit in Unternehmen und im Führungshandeln.

5.3 Die Führungs-Beziehung ist ein potentielles Ich-Du-Verhältnis.

Zur Überprüfung dieser These, ist zunächst ein Blick in die Führungsforschung notwendig:

Die wissenschaftliche Führungsforschung nahm in der Regel den Mitarbeiter und/oder die Führungskraft in den Blick, mitunter auch das Verhältnis zwischen ihnen oder etwa die Rahmenbedingungen und Aufgaben. Verschiedene theoretische Grundlagen und Betrachtungsweisen führten dabei im Laufe der Zeit zu einer Vielzahl von Erklärungsansätzen. Aus diesen wiederum entstanden verschiedene Führungsstile mit dazugehörigen Methoden und Techniken, so die klassischen, auf die *Persönlichkeit* oder das *Verhalten* der Führungskraft zielenden Ansätze aus dem frühen 20. Jh. (u. a. Trait-approach, Behavioral-approach), die *situativen* Ansätze der 60er und 70er Jahre (Hersey und Blanchard) oder die *Entscheidungsmodelle* (Vroom und Yetton), gefolgt von der *Attributionstheorie* oder etwa dem *Transaktionalen* Ansatz (Graen). Letzter zielte auf die gegenseitige Befriedigung von Bedürfnissen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, auf den Austausch aufgabenrelevanter Ressourcen, um die jeweils andere Seite für die eigenen Ziele zu gewinnen. (vgl. Müller, 2009, 61)

Die Subjekt-Objekt-Spaltung und Ursache-Wirkungsprinzipien finden in der Führungsforschung eine Tradition, die dazu führt, dass die Führungskraft in Ihren Eigenschaften und Verhaltensweisen und der Mitarbeiter in seiner Motivier- und Steuerbarkeit betrachtet werden. Oft wird von einem mechanistischen Grundverständnis über das Zusammenwirken von Menschen ausgegangen.

Das führt auch in den oben genannten klassischen Ansätzen dazu, dass bei aller Unterschiedlichkeit das Herrschaftsverhältnis festgeschrieben wird. Die rührt aus der Vorstellung einer Führungskraft, die verantwortlich ist und Einfluss nimmt und einem Mitarbeiter, der bedürfnisgetrieben und zuwendungsbedürftig ist.

Solche Paradigma wurden in der Führungsforschung bereits kritisiert und fortentwickelt. So forderte Dachler et al. (1994, 10 zit. n. Spörri 2000, 13) anstelle von „Führung eines sozialen Prozesses“ zu sprechen, Führung *als* sozialen Prozess zu verstehen. Aber auch ein solcher sozialer Prozess ist eventuell nur ein sekundärer, zusätzlicher Aspekt, basierend auf einem weiterhin solipsistischen Menschenbild.

Neuberger spricht im Rahmen der „symbolischen Führung“ von Führung, die die Funktion übernimmt, in einer Deutungsgemeinschaft Sinn zu vermitteln. Er spricht dabei aber auch von Sendern, die Sinn *verkaufen* und Empfängern, die Sinn entschlüsseln (vgl. Neuberger 1995, 256). Im Weiteren von Leuten, die frei und willig wollen, was sie *sollen* (ebd.) sowie davon, dass die Häufung von frei entfaltetem Persönlichkeiten ein Risiko sei, was die Personalentwicklung beherrschen müsse.

Der Führungskraft stehen so eine Vielzahl von Stilen in Form von Methoden und Techniken zur Verfügung, um sich und den Mitarbeiter bzw. die Aufgaben, Situationen und Entscheidungen zu analysieren und daraufhin entsprechend zu agieren.⁸⁵

Es wird etwas analysiert (etwa der Mitarbeiter) und das Führungsverhalten auf diese (seine) Einzelheiten zielgerichtet ausgerichtet. Das ist die Welt der Erfahrung, ein Ich-Es-Verhältnis. Eine Begegnung ist bei solchen Methoden als Ergebnis nicht vorgesehen und ist von ihnen auch nicht angestrebt.

Das Gegenüber wird dabei, je nach Führungsansatz, durchaus als Subjekt wahrgenommen, als eigenständig denkendes und handelndes Subjekt, als geistiges Wesen das wie ich Überzeugungen hat und reflektiert. Nur werden eben diese Eigenschaften an sich wahrgenommen. Auch das ist daher kein Vorgang, der dem ganzen Wesen begegnet und damit eine Beziehung zwischen zwei *Personen* ermöglichen würde.

Das Verhalten oder die Handlungen des Gegenübers werden durch Methoden und Techniken versucht vorherzusagen. Sie sind dabei durchaus positiv gemeint im Sinne, die Führungsaufgabe ernst zu nehmen und möglichst gut, strukturiert, methodisch und aktiv zu gestalten, dies durchaus wissenschaftlich, z. B. psychologisch oder soziologisch theoriegeleitet und fundiert. Führen bleibt aber auch dann ein methodisches *Regeln*. Der Mitarbeiter ist das Produkt, Werkzeug oder Material meines Führungshandelns.

Eine Beziehung jedoch *hat* man nicht und kann sie nicht anwenden. Dazu müsste sie mir zugehörig sein, sie findet aber zwischen mir und meinem Gegenüber statt. Sie *ist* nicht und ist nicht meine Technik oder mein Stil. Eine Beziehung kann ferner nicht

⁸⁵ Auf eine weitere Darstellung der zahlreichen bisherigen Führungstheorien wird hier verzichtet und auf die Übersichts- und Standardwerke verwiesen (u. a. Müller 2009, Schettgen 1991, Sohm 2007, Weinert 1998) sowie auf die Ausführungen in Kapitel 2.2.

durch Methoden und Techniken herbeigeführt werden, da diese schon an sich immer vom Es ausgehen. Ich kann eine Beziehung aber beginnen, kann in sie hineintreten, einen ersten Schritt machen, sie ist damit nicht unverfügbar.

Strebt die Führungskraft an (immer wieder) in eine Beziehung zu treten, so müssen Methoden und Techniken nicht gänzlich aufgegeben werden. Auch auf Basis eines Beziehungswunsches, also einer potentiell möglichen Beziehung, ist absichtsvolles und geplantes Einwirken auf mich und mein Gegenüber möglich, sofern dies nicht die Beziehung selber betrifft. Der Handlungsraum ist nun jedoch eingeschränkt, da er in der Möglicherhaltung einer Beziehung einen Rahmen hat. Methoden und Techniken werden überdies weniger wichtig, da sie nichts Abwesendes mehr ersetzen müssen. (vgl. Schorb 1985, 101) Sie werden vielmehr von einer einmal bereits gefundenen Ich-Du-Beziehung auch in den Es-Phasen beeinflusst.⁸⁶ Der Stil, Umgang und die Atmosphäre in den Methoden und Techniken nehmen etwas aus den Du-Momenten mit. Sie gestalten sich in ihrer potentiellen Möglichkeit einer werdenden Ich-Du-Beziehung zudem in der Reichweite begrenzter und diesbezüglich weniger willkürlich.

Ihre Grenze haben die Methoden und Techniken dort, wo Sie „die freie Begegnung von Ich und Du verhindern“. (ebd.)

Führungshandeln, zumindest aber eine so verstandene Mitarbeiterführung, kann daher schlecht über Führungs*stile* beschrieben und unterschieden werden. Stile sind einseitige Ausdrucksformen, die nur das Verhalten und nur eine Seite, die der Führungskraft zu beschreiben versuchen und vernachlässigen dabei den Aspekt des Zwischen. Ferner geben Führungsstile, schon von der Wortbedeutung her, nur die Art und Weise, nicht jedoch die Substanz und Grundlage des Handelns wieder.

⁸⁶ Auch umgekehrt gehe, so Bohnsack (2008, 23) nichts aus einer vorausgehenden Es-Erfahrung verloren. Es ist also nicht gleichgültig, was vor der Begegnung geschieht. Das Ich-Es kann das Ich-Du positiv wie negativ vorbereiten. Aber eine Vorbereitung ist dabei „keine (kausal erzwingbare) Bereitung“ (ebd.)

5.4 Führungshandeln sollte bewirken, im andern Menschen mitmenschlichen Logos zu entdecken.

Für Karl-Martin Dietz bedeutet „Individuelle Begegnung“, den *Logos* im anderen Menschen zu entdecken. (vgl. 2010a, 13) Erste Voraussetzung dafür sei das Interesse, Interesse an der Individualität des anderen. Zum zweiten muss ich ihn verstehen wollen. Das ist kein Vorgang der Betrachtung von außen, sondern ein Betrachten der Welt mit den Augen des Anderen.

Der erste Vorgang, der des Interesses, ist mit Martin Bubers Dialogbereitschaft oder dessen „Beginnen“ (vgl. Kapitel 4.1.2) zu vergleichen, der zweite dann die aktive Umwendung, „nicht *auf* den anderen schauen, sondern *durch* den anderen schauen“ (ebd.). Dies ist Bubers „Umfassung“.

Der Dialog wurde oben definiert als „durch den Logos hindurch“. Dietz stellt nun die Frage, was wir tun können, wie wir miteinander umgehen können, damit der Logos anwesend ist.

Laut Heraklit ist der Logos in jedem Menschen. Nur bemerke es nicht jeder und lebe als hätte er einen Privatverstand. Der Dialog als Weise des Begegnens, Denkens und Sprechens ist es der es ermögliche, dass der Logos durch eine Gemeinschaft hindurchgehe.

Aufgabe der Führungskraft wäre es demnach, initiativ und dialogbereit zu handeln und Möglichkeiten zu schaffen, den Logos im Mitarbeiter zu entdecken. Die Führungskraft muss damit rechnen, dass der Logos im Gegenüber vorhanden ist. Ein gemeinsames Denken und Zusammenarbeit auf etwas hin ist nur möglich, wenn die Beteiligten sich als Personen wahrnehmen.

Der Dialog transformiert alles Subjektive ins Individuelle. Er ermöglicht hinter der Erscheinung das Wesen des Anderen zu finden. Das Individuelle wird damit zum Träger des Gemeinsamen und nicht zum Störfaktor, wie in o. g. kollektiven Ansätzen. Es sind dann keine Regeln mehr notwendig, die das Individuelle zurückdrängen, sondern der Logos geht gerade dann hindurch. (vgl. Dietz 2010a, 18)

Der Dialog ist somit das Hereinholen der *Personen* in die Zusammenarbeit, gerichtet auf die *Sache* als das gemeinsame Dritte.

Bei Martin Buber hat jede Seele ihren Logos einerseits tief in sich, aber zur Fülle gelange der Logos nicht in uns, sondern nur zwischen uns. Wahrhaft miteinander denken bedeute, ein Kreis von Personen, die den Logos zur Mitte haben. Zu einem solchen Kreis seien nur Menschen fähig, bei denen der Sinn in das Wort eintrete. (vgl. Buber 1962, 62 und Kapitel 5.6)

Die Relation ist der Führung also ursprünglich. Führung ist damit ein Beziehungsbe-
griff. Nur im Hin-sein zum anderen, ist die Führungskraft Führungskraft, nicht im Sinne einer eben notwendigen Relation die rein logisch zwischen zwei Dingen existieren muss, sondern im Sinne der Beziehung, der aktiven Hinwendung und Begegnung. Der Mitarbeiter ist also mehr als mein Nicht-Ich.

Je mehr sie beim anderen ist, umso mehr ist sie Führungskraft, ohne jedoch die eigene Konkretheit aufzugeben. Ist der andere aber irgend-jemand, verliert sich auch die Führungskraft.⁸⁷

Voraussetzung ist die Begegnung mit dem Mitarbeiter. Bubers Umfassung ist kein Gefühl in der Führungskraft. Weder *Gefühl* noch *in* der Führungskraft. Führen verwirklicht sich in Wesensbegegnungen. Daher ist zu klären, was zu tun ist, damit diese wahrscheinlich werden.

Anlehnend an Bubers Wortwahl⁸⁸, könnte man sagen: Führung ist nicht wie das Blut, das in der Führungskraft kreist, sondern wie die gemeinsame Luft, die Führungskraft und Mitarbeiter atmen. Die Beziehung ist damit nichts zur Führung akzidentiell Hinzukommendes.

⁸⁷ Angelehnt an Ratzinger 2000, 221

⁸⁸ Vgl. Buber 1923/2009, 41

5.5 Mitarbeitende sind nicht Gegenstand des Führungshandelns sondern „konkret Andere“.

Die Ansätze der Dialog-Philosophie wurden auch in Abgrenzung zum „erfahrenden Denken“, Kants⁸⁹ und in der Überwindung der Phänomenologie Husserls entworfen. Beide stellten aber gleichzeitig wichtige Grundlagen dar, auf der die Dialog-Philosophie sich begründete. So ist u. a. Bubers „Beziehung zum ganzen Wesen“ nur ausgehend vom Erfahrungsbegriff Kants zu verstehen.

Diese Unterscheidung ist zugleich eine im Führungshandeln. Entweder: Ich erfahre als Führungskraft mein Gegenüber und mache ihn auf Basis des Erfahrenen zum Gegenstand meiner Führung. Ich analysiere was ich in der Erfahrung wahrnehme, nehme auch Einzelheiten wahr und richte mein Handeln entsprechend aus.

Das ist ein einseitiger Vorgang, der zudem in mir vorgeht.

Oder: Ich trete mit meinem Gegenüber als Führungskraft in Beziehung. Dabei erfahre ich nichts, nehme nichts Einzelnes wahr, auch keine Motive oder Ideen meines Gegenübers. Da ich nichts mehr Einzelnes über ihn weiß, weiß ich alles über ihn. (vgl. Buber 1923/2009, 15). Dies meint: Der Mitarbeiter begegnet mir als Ganzes. Nur dann agiere auch *ich* als ganzes Wesen.

Führung kann man dann verstehen als einen Vorgang, der sich zwischen zwei ganzen Wesen ereignet, man könnte sagen zwei „geschlossenen“ Wesen. Nicht im Sinne „verschlossener“ Wesen, denn es ist nicht die Öffnung, die die Begegnung ermöglicht, in dem ich den Anderen in mich hineinlasse, sondern die Ansprache und das Anhören des konkret Anderen als eigenständiges, handelndes Subjekt. Solches, Ansprache und Anhören, findet zwischen Personen statt. Dafür müssen sie sich nicht öffnen. Die Führungskraft muss darüber hinaus nicht *in* sich, sich mit ihren Gefühlen *in* den Mitarbeiter hineinversetzen, denn dies würde bedeuten die eigene Konkretheit aufzugeben. Bubers „Umfassung“ ist hier das Gegenteil, es ist die Erweiterung der eigenen Konkretheit. Umfassung heißt, dass die Person „den gemeinsamen Vorgang, ohne irgend etwas von der gefühlten Realität ihres eigenen Tätigseins einzubüßen, zugleich von der anderen aus erlebt.“ (Buber 1953, 37)

⁸⁹ Kant und sein Vernunftbegriff und Bubers dialogisches Prinzip dürfen allerdings nicht als ein schwarz-weißes Bild dargestellt werden. Auch Kants Vernunftbegriff hatte kommunikative und selbst dialogische Elemente. Vgl. hierzu Meyer 2006, 150ff)

Da es ein Vorgang im Zwischen ist und an beiden „Enden“⁹⁰ zwei ganze Wesen agieren, ergibt sich eine Spannung zwischen Ich und Du. Eine solche Spannung ist nur möglich, wenn auf beiden Seiten Stand gehalten wird. Das setzt damit einen Vorgang der Gegenseitigkeit voraus. In einer Person ist eine solche Spannung nicht denkbar, da dieses Ungleichverhältnis der Spannung nicht standhielte, sie gar nicht erst entstehen lassen könnte.

Zugleich ist eine Spannung immer etwas Endliches. Sie kann nicht immer gelingen und nicht dauerhaft.

5.6 Führen ist Kommunikationshandeln. Ich-Du-Beziehungen ereignen sich insbesondere im Gespräch.

Aus den Begegnungen von Führungskraft und Mitarbeiter heraus ergeben sich Gesprächsmöglichkeiten. Dieses Miteinander-sprechen ist ein Ereignis an sich *und* auf etwas hin orientiert, was wir den Logos nennen. Es kann daher dann gelingen, wenn es als solches Ereignis wahrgenommen wird (Bedeutung) und auf etwas, auf ein Ziel hin orientiert ist (Sinn). Das Gespräch ist daher philosophisch zu fundieren (vgl. Kapitel 3.4). Es kann nicht ausschließlich anhand von psychologischen oder sozialen Gesetzmäßigkeiten erklärt oder gesteuert werden, denn Bedeutung und Sinn sind Begriffe *geistiger* Strukturen.

Welche Rolle spielt das Gespräch, der ursprüngliche Dialog also zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als Ereignis an sich? Das soll im Folgenden anhand von Aussagen Bubers und Dietz herausgearbeitet werden.

Nach dem bisher von Martin Buber hier Besprochenen wird klar, dass ein Gespräch im Sinne einer *geistigen Auseinandersetzung* zu verstehen ist. Nur dann ist der Geist im Zwischen anwesend.

Es bedarf für das „echte Gespräch“, wie Martin Buber es nennt (1923/2009, 293f), aber zunächst einmal verschiedener Voraussetzungen.

⁹⁰ Vgl. Buber 1953, 42

Im Gespräch geschieht die Hinwendung zum Partner. Das meint, dass jeder Sprecher sich als ganzes Wesen und dem Partner als Person zuwendet. Das Gegenüber wird dabei also als ganze und eben diese einmalige Person wahrgenommen.

Dabei nehmen wir den Gesprächspartner nicht nur wahr, sondern auch als Partner an. Der Andere wird in seinem Sein bestätigt. Der Gesprächspartner sagt Ja zu ihm als Person.

Der Mitarbeiter wird im Gespräch mit der Führungskraft also als Person, als Mensch wahrgenommen und akzeptiert. Die Beschränkung der Wahrnehmung auf seine Rolle oder Funktion lässt kein echtes Gespräch zu.

Keinerlei Billigung ist gemeint, sondern lediglich die Annahme als Partner als Voraussetzung für eine Auseinandersetzung. Das bedeutet auch Interesse am Gegenüber zu haben (vgl. Dietz 2008, 54). Den Anderen ernst zu nehmen bedeutet ihn in seinem Willen und seinen Fähigkeiten zu achten, also nicht nett und tolerant über Fehler hinwegzusehen. Dies würde genau auf der Abwesenheit von Interesse beruhen. Interesse heißt, den Anderen in seiner Autonomie zu achten und mit ihm in Auseinandersetzung zu gehen. Die Eigenständigkeit der (Gesprächs-)Partner ist Voraussetzung für die Zusammenarbeit.

Voraussetzung effizienter Zusammenarbeit im Unternehmen ist dann zunächst einmal „den anderen Menschen um seiner selbst willen wahrnehmen zu wollen.“ (ebd., 56). Das ist es, was letztlich aus Bubers o. g. Grundlagen folgt: Den Anderen als ganze Person wahrzunehmen und als solche anzunehmen heißt auch, ihn als eigenständige und autonom handelnde Person zu verstehen.

Sinn, Verantwortung und Initiative sind Aspekte, die nicht zwangsläufig alleine, aber vom Einzelnen aus geleistet werden müssen. Einseitige Vorgaben und Erwartungen überlagern nur den Einzelwillen. Geht die Führungskraft vom Einzelnen aus, können Entscheidungen dort gefällt werden, wo das Wissen ist. „Führung wird heute mehr denn je zur Anregung eigenständiger Arbeit“ (Dietz 2008, 44). Dieses Verständnisses von Führen bedarf das Gespräch.

Das Gespräch und damit die Sprache ist dabei Folge und Form des dialogischen Prinzips zugleich. Sprache setzt die Beziehung zum Mitmenschen voraus, da sie nur in lebendiger Rede und Gegenrede entsteht (vgl. Schorb 1958, 46), also aus ihrer Unbestimmtheit heraus Bedeutungen erhält. Auf der anderen Seite entsteht Beziehung im Gespräch und bietet Chancen für Du-Momente.

In diesem Zusammenhang nennt Buber neben der Zuwendung und Annahme als Partner, zwei weitere Voraussetzungen für ein echtes Gespräch: Jeder der teilnimmt, muss sich einbringen. Dabei ist alles zu sagen, was derjenige zum Gegenstand im Sinn hat. Es ist rückhaltlos alles zu sagen, was sich bereits in ihm als „Gesprochen-werdenwollen“ gebildet hat. Das ist nicht mit einem Drauflosreden gleichzusetzen. (vgl. Buber 1923/2009, 294)

Zum zweiten gilt es nicht, die eigene Wirkung als Sprecher in den Vordergrund zu stellen. Das Gespräch ist ein ontologischer Vorgang, der sich also durch das Sein konstituiert und durch den Schein zerbricht. (vgl. ebd., 295)

Bei einem solchen Gespräch tritt die eigene Ausgangsposition in den Hintergrund zugunsten eines Verantwortungsgefühls für das Ganze, statt seine eigenen Aussagen abzusichern, was zu wenig Innovationsfreude führt. (vgl. Dietz 2010, 66)

Wenn Martin Buber vom „echten Gespräch“ spricht, dann meint er damit, dass einige Formen von Gesprächen eben eigentlich kein Gespräch sind, so z. B. Lehrgespräche, da sich dort kein Gespräch ereignet, sich im Gespräch nichts Neues entwickeln soll, sondern das Gespräch ein geplantes Werkzeug eines festen, bereits bekannten Zieles ist.

Trotzdem ist auch das dialogische Gespräch, also das Gespräch im Sinne der Dialog-Philosophie ein Gespräch des Fragens. Götz W. Werner sagt dazu, dass die Führungskraft sich in einer dialogischen Kultur vom Gerufen werden und Antworten bzw. Handlungsanweisungen geben, zum Fragen stellen entwickeln muss. Antworten schließen eine Situation ab, Fragen öffnen diese. Andere können dann sagen: Ja, die Lösung interessiert mich, da will ich mich einbringen, das könnte uns weiterbringen. (vgl. Werner in Dietz, 2010a, 89)

Daher unterscheiden Dietz et al. Anweisung, Vereinbarung und Empfehlung (vgl. u. a. Dietz 2011, 77ff.) Eine *Anweisung* erhalte in deren Konzept des dialogischen Führens zwar ohnehin eine neue, weniger bedeutsame Rolle, finde jedoch selbstverständlich weiterhin statt. Nur ist auch dann ein Gespräch notwendig. Ist ein Sachverhalt nicht verhandelbar, hat keinen Spielraum, so bleibt doch die Notwendigkeit, dessen Sinn zu vermitteln. Sinn aber ist nicht einseitig vermittelbar. Nur im Gespräch kann Bedeutung und Sinn entstehen.

Eine *Vereinbarung* beginnt mit der Begegnung eigenständiger Menschen und deren Gespräch. Dieses hat die Form einer Beratung, welche mit einem gemeinsamen Ergebnis und einer gemeinsamen Festlegung des folgenden Handelns endet. Dabei wird die Verantwortung geteilt und gibt beiderseitig ein gewisses Maß an Sicherheit. Der eine weiß, dass, was er sich vorstellt, auch getan wird, denn diese Vorstellung wurde zuvor besprochen. Und der andere weiß, er wird nicht ganz daneben liegen, da auch die Vorgehensweise thematisiert wurde.

Bei einer *Empfehlung* ist das Handeln des Empfehlungsempfängers letztlich offen. Er verantwortet das spätere Handeln ebenso allein. Der Empfehlungsgeber muss den sachlichen Zusammenhang und seine Motive im Gespräch erläutern. Der Empfänger muss so lange nachfragen, bis er auch die Zusammenhänge der Empfehlung verstanden hat, um sich dann selber zu einer Handlung entschließen zu können.

Dabei ist die Empfehlung nicht „weicher“ als das Anweisen. Auch kann der Empfänger sich nicht einfach über sie hinwegsetzen, wird aber angeregt Eigenes einzubringen, initiativ zu werden. Hier wird das Handeln nicht durch Gehorsam ausgelöst, sondern über sachorientiertes Verstehen und der Arbeit an einer gemeinsamen Sache.

5.7 Führung ereignet sich in Augenblicken von Ich-Du-Beziehungen.

„Das Grundwort Ich-Es ist nicht vom Übel – wie die Materie nicht vom Übel ist. Es ist vom Übel – wie die Materie, die sich anmaßt, das Seiende zu sein. Wenn der Mensch es walten läßt, überwuchert ihn die unablässig wachsende Eswelt, entwirkt sich ihm das eigenen Ich“ (Buber 1923/2009, 49)

Die Es-Welt ist solange nicht von Übel, solange sie ein Pendant, das Ich-Du hat. Buber ging es nicht darum, das Du gegen das Es auszuspielen. Ihm ging es gerade um

die Zwiefalt des Menschen. Die Es-Welt wird als fassbare Welt der Erfahrung mit Strukturen und Prozessen benötigt. In der Es-Welt behält der Mensch die Fäden in der Hand, nimmt die Welt mit den Sinnen wahr. Er macht Erfahrungen und erlangt Erkenntnisse. Die Welt lässt sich ordnen und analysieren. Sie ist zuverlässig. In der Es-Welt erscheint der Mensch stark. (vgl. Stenz 2013, 86)

Darin liegt in Anwendung auf die Mitarbeiterführung jedoch auch eine Gefahr. Die Es-Welt bietet alle „Vorzüge“, die es leicht machen sich darauf zurückzuziehen. Als Führungskraft finde ich eine vergleichsweise strukturlose Welt vor, die ich als solche strukturieren soll. Hier kommt mir eine fassbare Erfahrungswelt, die ich ordnen kann, „gerade recht“.

„Ohne Es kann der Mensch nicht leben. Aber wer mit ihm allein lebt, ist nicht der Mensch.“ (Buber 1923/2009, 38)

Der Es-Welt fehlt die Gegenseitigkeit. Wir wirken an der Welt, sie dagegen nicht an uns. Gegenseitigkeit gibt es nur in der Beziehung.

Ich und Du wirken aneinander (vgl. Buber 1923/2009, 18). Die Begegnung ist dabei immer neu und unplanbar. Sie gibt keine Sicherheit, aber „lehrt dich anderen begegnen und ihrer Begegnung standhalten“ (ebd., 37).

Die Begegnung ist dabei eine gnadenhafte (ebd, 15). An anderer Stelle spricht Buber vom „Apriori“ der Beziehung (ebd., 31.). Sie ist dabei nichts mit dem Verstand zu schaffendes und kann daher nicht bereits im Verstand vorhanden sein. Buber spricht andererseits auch von „eingeborenen Du“ (ebd.). Das kann nach allem bisher dargelegten keine a priori vorgesehene bereits *im* Menschen angelegte *Struktur* sein. Udo Stenz (2013, 88) legt es bezogen auf Bubers Wahl der Gnadenterminologie⁹¹ und mit Rückgriff auf Descartes Auslegung der „*Idea innata*“ als Bezogenheit des Menschen von Anfang an „auf die ungeschaffene Gnade“ aus. Dies bezieht sich wiederum auf den orthodoxen Gnadenbegriff, als ungeschaffene Energie Gottes.

Stenz (2013, 88f) betont, die Begegnung werde weder von Ich noch Du gemacht. Er geht soweit, dass weder Inhalt noch Ergebnis noch das Gelingen eines Gespräches von den Dialogpartnern abhängen. Es sei das Zwischen als eine dritte freie Instanz,

⁹¹ „Das Du begegnet mir von Gnaden – durch suchen wird es nicht gefunden. Aber daß ich zu ihm das Grundwort spreche, ist Tat meines Wesens, meine Wesenstat.“ (Buber 1923/2009, 15)

der wir die dialogische Begegnung verdanken. Seine Annahmen beruhen auf dem Logos-Begriff, den Stenz als Theologe verwendet, als das Dritte, auf das der Dialog ausgerichtet ist und der ihn gleichzeitig gnadenhaft ermöglicht. Um das einordnen zu können, ist wichtig zu wissen, dass sich Stenz hier auf Michael Theunissen bezieht (ebd., 87), der diese Auslegung Bubers als erster verwendete: nämlich die Betonung des Zwischen als die Instanz, aus der Ich und Du erst entstehe.

Die Sicht Theunissens wurde bereits im Kapitel 4.1.2 kritisch thematisiert. Buber legt u. a. in der oben genannten Gnadenterminologie dar, dass neben dem unplanbaren, gnadenhaften Aspekt auch die eigene Wesenstat zur Möglichmachung der Ich-Du-Begegnung gehöre. Für die Zwecke dieser Arbeit kann aber der in Theunissens und Stenzes Auslegung beinhaltete Teilaspekt, des nicht erzwingbaren, sowohl im Stattfinden und Gelingen z. B. eines Gespräches herangezogen werden.

Klaus Hemmerle bringt bezüglich des Zusammenhangs von Ich-Du und Ich-Es einen weiteren Aspekt ein, in dem er die Sachlosigkeit des einen und die Sachbezogenheit des anderen betont. Für Hemmerle (vgl. 2009, 6) gehören in Dialog-Prozessen Begegnung und Entscheidung zusammen. Zum Vorgang der Begegnung müsse immer das Durchstoßen zur Sache dazugehören. Das Tun muss immer auf etwas, auf ein Thema gerichtet sein. Der früheren Gefahr der reinen Themenbezogenheit dürfe im Dialog jetzt nicht die reine „Selbstthematization“ folgen.

„Um an Martin Buber kritisch und im Grunde doch bestätigend anzuknüpfen: Es geht nicht darum, nur das Grundwort Ich-Es oder das Grundwort Ich-Du einzuüben, beides verbindet sich und entkrampft sich nur durch das Dreiecksverhältnis Ich-Du-Es.“ (ebd.) Hier wäre einer Interpretation als reine Vermengung der Grundworte in ein immer beziehungs- und sachorientiertes Sein nicht zuzustimmen. Ich-Du und Ich-Es sind bei Martin Buber klar zu unterscheiden. Das Sein liegt gerade in dieser Zwiefalt.

Zuzustimmen ist, dass eine Gruppe (so der Anlass bei Hemmerle) oder ein Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeitern beides, Ich-Du und Ich-Es benötigen um, wie Hemmerle sagt, gesund sein zu können. Neben wesenhafter Beziehung ist „Aufgabe und Dienst“ (ebd., 7) notwendig.

Begegnung und Entscheidung sind für Hemmerle Gegenwart. *Gegenwart* entsteht im Ansatz Bubers in der Gegenwärtigkeit der Begegnung von Person zu Person. Gegenwart entsteht, wenn mir das Du gegenwärtig wird in Augenblicken der Präsenz.

In den Es-Strecken sind Methoden und Techniken der Mitarbeiterführung erlaubt und stören nicht zwingend an der Grenze der Du-Momente. Diese Grenzen aber müssen erkannt werden, damit Es und Methode verlassen und eine einmalige direkte Beziehung aufgebaut werden kann.

Ein solches „Du-bereite“ Verhalten (ebd.) wirkt dann auch in den Es-Strecken. Bereit, seinen Plan einmal fallen zu lassen und Beziehungsimpuls aufzunehmen, ist auch das Handeln in den Es-Strecken ein anderes.

Ohne Du-Momente aber, folgt man Bubers Ansatz, ist jede Management-Technik und Führungsmethode zum Missverständnis verurteilt. Es bleibt dabei unklar ob damit der Mensch befördert werden soll, oder die Beziehung, oder eigene Zwecke effizient erreicht und der Mitarbeiter dazu als Werkzeug und die Techniken und Methoden als Öl dienen.

Michael Rautenberg (2010) untersucht die Möglichkeit des Dialogs im Management auf systemtheoretischer Basis. Er bezieht sich dabei auf u. a. Bohm, Isaacs und auch Buber und definiert den Dialog als Gespräch. Ein Gespräch, das von Vorbehaltlosigkeit, Authentizität und Selbstoffenbarung geprägt ist, ein Gespräch als inniges kommunikatives Verhältnis. (vgl. Rautenberg 2010, 164)

Dabei kritisiert er auf dieser Basis, dass ein Dialog im Unternehmen keine guten Voraussetzungen antreffe, da den Protagonisten einer Organisation solche „menschlichen Züge“ schwerlich zuzuschreiben wären und Organisationen ein grundsätzlich anderes Verhalten incentivieren würden. (vgl. ebd.)

Er kommt dennoch zum Schluss, dass der Dialog als Kommunikations*methode* ein probates Instrument sein kann um der neuen Komplexität in Unternehmen Herr werden zu können. Er hegt allerdings große Zweifel an der Implementierbarkeit von Dialogmethoden in Organisationen, also Unternehmen. (Vgl. ebd., 185f)

Jendrik Petersen führt den Begriff „Dialogisches Management“ ein. Er baut darauf u. a. ein System der dialogischen Management*diagnostik* auf. Ebenso institutionalisiert er den Dialog im Unternehmen, der so Betroffene zu Beteiligten machen soll (vgl. Petersen 2008, 18f). Solche Anwendungen dialogischer Grundlagen unterliegen immer wieder der Kritik, diese als Technik zu verkürzen⁹² (vgl. u. a. Rohrhirsch 2007, 66f). Petersen fundiert sein Modell jedoch philosophisch. Er bezieht sich u. a. auf Geißlers (1996)⁹³ Mitverantwortungsmodell und entwickelt daraus ein auf Verständigung orientiertes dialogisches Management. Zugrunde legt er neben Bohms Annahmen zur Fragmentierung und eines gemeinsamen Gedankenflusses das Paradigma der hermeneutischen Selbstreferenzialität und entwickelt dies weiter. Er legt ein System des „sich verständigen“ und „einwirken“ zwischen Subjekt und Subjekt dar (vgl. Petersen 2008, 20). Es führt zur dialogischen Mitgestaltung, gemeinsamem Planen, Gestalten und gemeinsamen verantworten.

Dies führt zu einem Problem auf das Schorb (1958, 110f) hingewiesen hat. In den Du-Momenten der Ausschließlichkeit und Gegenseitigkeit ist die „Welt entrückt“. Die sachlichen Themen treten in den Hintergrund.

Die Ich-Du-Beziehung stände damit der unfraglich wichtigen Beschäftigung mit den Sachen im Unternehmen im Wege. Dies stellt insofern kein Problem dar, da die Es-Strecken, wie Buber sie nennt, genügend Raum für sachliche Arbeit bieten, die Du-Momente aber eine Basis legen, die eine verlässliche sachliche Arbeit miteinander erst ermöglicht. Löwith dazu (kritisch an seinen Mentor Heidegger wendend): „Was Ich und Du verbindet und wozu sie beisammen sind, ist kein gemeinsames Besorgen, sondern das sind sie selbst.“ (Löwith 1928, 57)⁹⁴

⁹² Neben mancher Managementtechnik kann ebenso „Mitmenschlichkeit“ als Methode verstanden werden, als etwas, das eben zur Zielerreichung eingesetzt wird. Dann ist der Mitarbeiter nicht mehr Werkzeug, jetzt aber Material: Material an dem ich meine Methoden anwende. Hier ist nicht der Mensch gemeint. Keine Methode oder Technik kann dann das anthropologische Prinzip des Menschen mit dem Menschen wieder näher bringen.

⁹³ Geißler, Harald (1996): Sinnmodelle des Managements. Vom Handwerker- über das Gärtner- zum Mitverantwortungsmodell. In: Geißler, Harald: Umdenken im Management des Umdenkens. Frankfurt.

⁹⁴ Er definiert das Ich-Du-Verhältnis in diesem Zusammenhang über drei Aspekte. Der Ausschließlichkeit, im Sinne einer exklusiven Welt für sich, der Unmittelbarkeit, durch eine Verbindung zweckfrei rein durch sich selbst sowie durch Gegenseitigkeit. Ich und Du brauchen keiner „anderweitigen Welt als Bindemittel“. (vgl. ebd., 58 sowie Heinze 2011, 122).

5.8 Beziehungen sind im Führungshandeln von existentieller Verbundenheit geprägt. Sie gründen nicht in gegenseitiger Sympathie oder irgendeiner moralischen Verpflichtung.

Obwohl Buber ansonsten nicht anhand von Trieben argumentiert oder den Menschen als triebgesteuertes Wesen versteht, verdeutlicht er die Notwendigkeit der Verbundenheit genau darüber (Buber 1953, 19). Er unterscheidet einen Urhebertrieb und einen Trieb nach Verbundenheit.

Taten und Werke sind dem Menschen wichtige Dinge, doch sie sind die alleinigen, einsamen Erzeugnisse. Das ändert auch keine Anerkennung oder das Wissen den Mitarbeitern, Patienten oder Kunden damit geholfen zu haben. Auch die begeisterte Aufnahme bleibt eine Aufnahme des Erzeugnisses, des Artefaktes, und dies von einer unkonkreten Menge.

Eine auf Ergebnissen und Urheberschaft aufbauendes Führungshandeln würde damit die Vereinsamung der Mitarbeiter nur verstärken. Sie wäre weder auf den konkret Anderen bezogen noch auf Gegenseitigkeit. Vieles lernen wir durch das Tun und Herstellen, so etwa die Möglichkeiten der Dinge und unsere eigenen Möglichkeiten. „Aber etwas anderes lernt man so nicht [...]. Man lernt das Objektsein der Welt von innen her, aber ihr Subjektsein, ihr Ichsagen nicht, also auch ihr Dusagen nicht. Was uns zur Erfahrung des Dusagens bringt, ist nicht mehr der Urhebertrieb, es ist der Trieb nach Verbundenheit. [...] das Verlangen, daß die Welt uns gegenwärtige Person werde, die zu uns ausgeht wie wir zu ihr, die uns erwählt und erkennt wie wir sie, die sich in uns bestätigt wie wir in ihr“ (Buber 1953, 19)

In Verbindung mit der oben besprochenen Gnadenterminologie kann dies nicht als klassischer Trieb der uns fremdgesteuert zum Du hinzieht verstanden werden. Es ist die Anlage auf die Bezogenheit zur ungeschaffenen Gnade, auf die Möglichkeit zum Ich-Du. Sie hat ihre Grundlage in der Urdistanz, in unserer Fähigkeit die Welt als selbständiges Gegenüber denken zu können.

Es ist im Weiteren keine Frage des Sollens, des moralisch richtigen oder falschen Umgangs mit dem Mitarbeiter. Entweder ich verstehe mein Gegenüber, und dies nicht nur in der Führung, als menschliches Wesen oder als Sache. Im letzteren Falle bleibt das Ich-Du-Verhältnis verwehrt. Als ethische Fragestellung wäre Dialog und Begegnung ein nachgeordnetes Problem. Der Dialog ist aber eine Frage an das Sein, nicht an die Moral.

Die dialogische Führungskultur beginnt darin, dass wir unsere Existenz erst in der Beziehung zum Mitwesen gewinnen. Wird sie als moralisches Sollen oder guter Stil verstanden läuft die Führungskraft Gefahr, im traditionellen Denken eines alleinigen Ichs zu verbleiben und nur sekundär in Beziehung zu treten.

H.-J. Werner (2004, 3) stellt fest, dass der von Buber persönlich akzeptierte Titel des Sammelbandes „Das dialogische Prinzip“ in der Tat auf eine Art Prinzipienethik hindeutet.

Buber dazu: „Gewiß, ich gebe einem, der meinen Hinweis annimmt, kein Prinzipienbuch in die Hand, in dem er jeweils nachsehen könnte, wie er sich in einer gegebenen Situation zu entscheiden hat [...] Nein, ein System der Ethik habe ich in der Tat nicht zu bieten; auch ist mir kein allgemeingültiges bekannt, das ich nur anzuführen brauchte.“ (Zit. n. H.-J. Werner, ebd.)

H.-J. Werner führt dazu an, solche Normen, Prinzipien und Werte stellen vielmehr eine Aufhebung der Unmittelbarkeit des Handelns dar und sind nicht auf den konkret Anderen bezogen.⁹⁵

Karl Löwith (1928, 52) dazu: „So gründen z. B. die moralischen Qualitäten des Individuums auch nicht in ihm selbst als einem singularen Wesen, sondern darin, daß sich dieses singulare Wesen wesentlich zu anderen verhält“. Mehr oder weniger moralisch kann der Mensch nur sein, da er mit Anderen ist, zu denen er so oder so sein kann. Egoismus oder Güte sind eben keine *Eigenschaften* individueller Substanzen, sondern erhalten ihren Sinn erst in der Relativität.

Emmanuel Lévinas vertritt diesbezüglich eine extreme Position. Er weist darauf hin, dass Beziehung allem vorausgeht und somit auch der Ethik oder einem ethischen Verhalten. Sie ist nicht im Bewusstsein, sondern vorbewusst. Ich entscheide mich nicht (z. B. aus moralischen Gründen) für die Beziehung, sondern „das Subjekt wird affiziert“ (1992, 223), sie wirkt also auf mich ein. Die Beziehung ist im Bewusstsein, ohne dass sie vom Bewusstsein gesetzt würde. Er führt in diesem Zusammenhang seinen Begriff der „Nähe“ ein, die Lévinas als menschliche, nicht örtliche Nähe versteht. Sie ist nicht mit Sympathie und Vorlieben zu einzelnen verknüpft, sondern gilt grundsätzlich. Der Mensch kann sich somit nicht gegen Beziehung an sich entscheiden.

⁹⁵ H.-J. Werner bezieht sich dabei auf Thomas Reicherts: Was soll ich tun? Anhaltspunkte ethischer Orientierung im Denken Martin Bubers. In: Im Gespräch. Hefte der Martin Buber-Gesellschaft, Nr. 11, Herbst 2005, S. 15-21

Lévinas Philosophie ist eine, in der der Andere Beziehung und Begegnung begründet, sein reines Existieren mir eine Antwort abverlangt. Bei Martin Buber ist hingegen die Begegnung ein Ereignis. Es ist nicht der Andere, sondern die sich ereignende Begegnung selbst, die diese ermöglicht. Casper nennt es das Primat des Anderen gegenüber dem Primat der Begegnung. (vgl. Casper 2002, 288) Lévinas dialogische Philosophie entwickelt ein vornehmlich passives Menschenbild, in dem der Mensch in Verantwortung zum Anderen steht, er sich für den Anderen hingibt.⁹⁶

⁹⁶ Er verdeutlicht dies u. a. über seine Begriffe „Geiselschaft“, „Besessenheit“ und „Stellvertretung“. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Eingrenzung (Lévinas steht eher für eine Verantwortungslehre als eine dialogische) kann er mit seinem Gesamtwerk hier nicht umfassender dargestellt werden.

5.9 Theoriegebäude: Verdichten der Thesen und Vorbereitung der empirischen Untersuchung

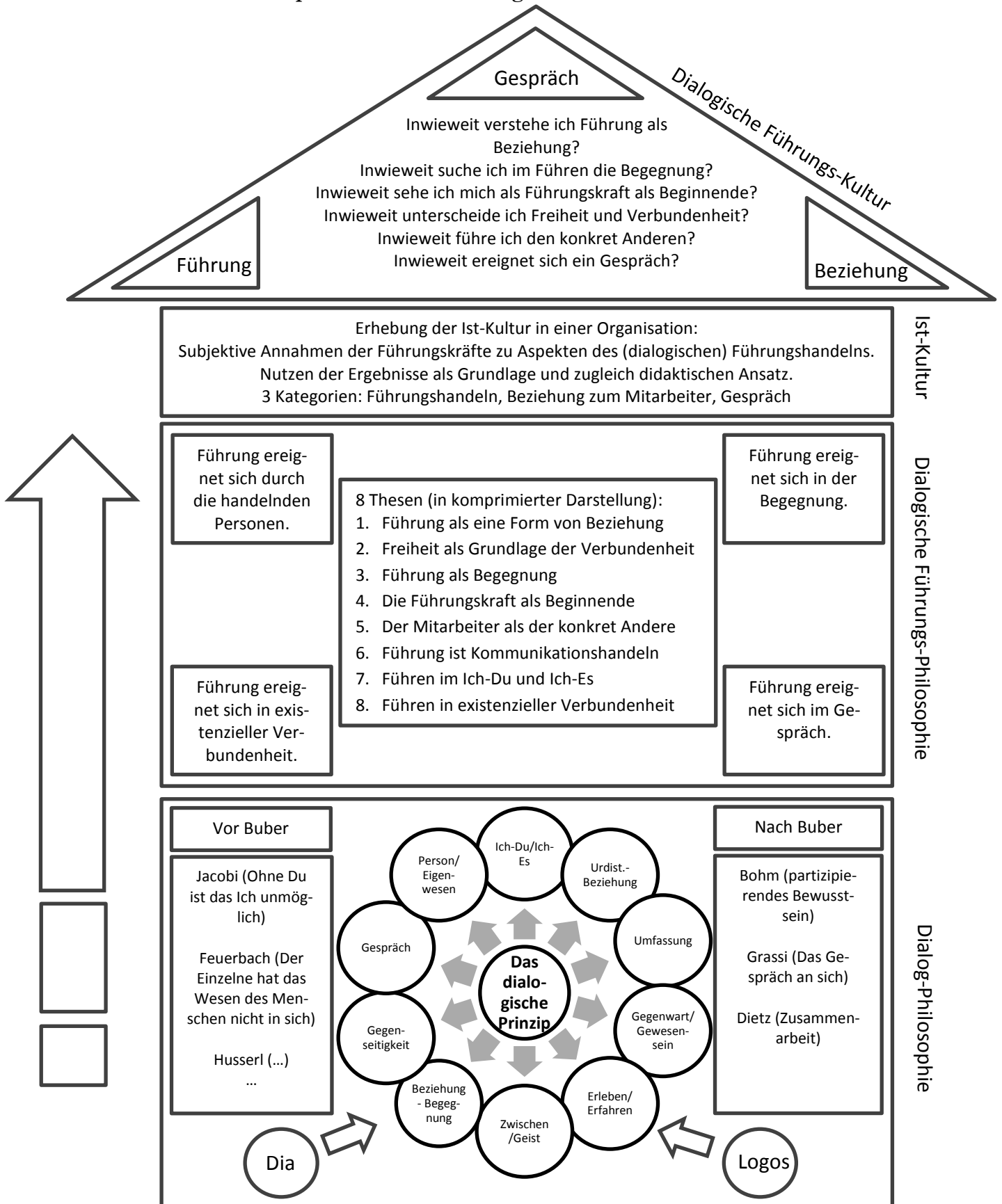


Abbildung II–6: Theoretisches Modell

Quelle: Eigene Darstellung

Die Grafik oben zeigt das bisher im Prozess dieser Dissertation erreichte, verdichtet die Ergebnisse und ergänzt sie um weitere Schritte hin zu einer dialogischen Führungskultur. Es wird mit dem Modell angestrebt der empirischen Untersuchung ein tragendes Theoriegebäude vorzustellen, um so letztlich den Leitfaden der qualitativen Forschung vorzubereiten.

Dargestellt wird sowohl ein Gebäude als auch ein Pfeil. Damit soll einerseits das theoretische Fundament und andererseits der Prozess hin zu einer dialogischen Führungskultur dargestellt werden.

Dieser Prozess beginnt, ausgehend vom Dia – Logos, bei den Vertretern dialogphilosophischer Ansätze, wobei Martin Buber als „Kronzeuge“ des Denkansatzes den Mittelpunkt bildet. Die theoretische Basis wird ergänzt um aktuelle Autoren mit Bezug zum dialogischen Prinzip, welche teilweise bereits einen direkten Bezug zum Anwendungsfeld Führung beitragen.

Der zweite Bereich der Grafik stellt die in Kapitel 4 und 5 herausgearbeitete Anwendung der Dialog-Philosophie auf die Mitarbeiterführung dar, welche in 8 Thesen mündete. Die Thesen werden um vier Aussagen ergänzt, welche die beteiligten Menschen als *handelnde Personen*, Begegnung und Verbundenheit, sowie das Gespräch in den Blick nehmen. Sie sollen die Thesen weiter verdichten und so die Erhebung der Ist-Kultur vorbereiten, welche unten, noch etwas weiter komprimiert in drei Hauptkategorien (Führungshandeln, Beziehung zum Mitarbeiter und Gespräch) ermittelt wird. Vergleiche zu dieser Dreiteilung ausführlicher Kapitel 8.

Die dialogische Führungsphilosophie stellt somit einen Zwischenschritt dar. Sie ist das aus der Dialog-Philosophie hergeleitete theoretische Konzept, welches ermöglicht, dass die Führungskultur, also die gelebte, die praktizierte Philosophie verändert und weiterentwickelt werden kann. Die Führungskultur braucht eine Führungsphilosophie als Veränderungsgrundlage und Orientierung.



Abbildung II–7: Von der Dialog-Philosophie zur dial. Führungs-Kultur

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgeführt im „Dach“ oder auch Kopf des Pfeiles, geben einige Fragestellungen zuletzt einen Eindruck, welche Fragen sich die Führungskräfte stellen sollten um die Führungskultur zu hinterfragen und so eine Weiterentwicklung möglich zu machen. Sie sind bewusst als Fragen formuliert um u. a. so den aktiven Charakter der Beschäftigung mit Kultur als praktische Philosophie zu unterstreichen und sie von Leitsätzen, die eher einem theoretischen Ansatz zuzuordnen wären, abzugrenzen.

Die im Folgenden in der empirischen Untersuchung erhobenen subjektiven Annahmen der Führungskräfte bilden dabei das wovon auszugehen ist und können darüber hinaus im Kulturentwicklungsprozess didaktisch genutzt werden (vgl. dazu Kapitel 7).

6. Dialogische Führungskultur als Entwicklungsziel

In den nun abzuschließenden ersten beiden Teilen der Arbeit wurde die Dialog-Philosophie als Grundlage erörtert, dabei im Besonderen Martin Bubers dialogisches Prinzip in den Blick genommen und geklärt, welche Konsequenzen dies für die Anwendung auf das Handlungsfeld Führung hat. Es wurde als Ergebnis dargelegt, was dies für eine auf der Dialog-Philosophie basierende Führungskultur bedeutet. Hierzu wurde der Begriff der „dialogischen Führungskultur“ gewählt und beschrieben.

Darüber wurde versucht, die erste Forschungsfrage (*Welche Argumente sprechen dafür „Dialog-Philosophie“ auf „Führungsbandeln“ anzuwenden?*) zu beantworten. Mithilfe des Theorieteils wurde begonnen darzustellen, inwieweit das dialogische Bild vom Menschen übertragbare Ansätze zur Konkretisierung und Anwendung auf das menschliche Handlungsfeld Führung bietet. Dieser erste Teil der Fragestellung der Arbeit bildet dabei zugleich die theoretische Analyse und Legitimation der empirischen Forschungsfrage.

Die zweite zu bearbeitende Forschungsfrage wurde in Kapitel 1.3 genauer beschrieben. Sie lautete: *Welche subjektiven Annahmen hinsichtlich der Relevanz von „Dialog-Philosophie“ für Führungshandeln sind bei der Zielgruppe empirisch nachweisbar? Welche Bedeutung könnten die ermittelten subjektiven Annahmen haben für eine Kultur- und Führungskräfteentwicklung?*

Wie oben bereits betrachtet, führt die Führungskräfteentwicklung selten zu nachhaltig verändertem Handeln. Dies wurde darüber begründet, dass die vermittelten objektiven (wissenschaftlichen) Theorien die subjektiven (dazu in Kapitel 7 mehr) des Lernenden nicht erreichen, bzw. auf sie gar keinen Bezug nehmen. Vorliegende Untersuchungen (vgl. dazu genauer Kapitel 1.3) vermitteln, ein Ansatz sei bei den subjektiven Annahmen der Lernenden zu suchen, um nachhaltige Handlungsveränderungen zu erreichen.

Auch ist nicht davon auszugehen, dass eine dialogische Führungskultur einfach eingeführt werden kann. Man kann keinen Startschuss geben und die notwendigen Fähigkeiten vermitteln. Kultur muss initiiert und gepflegt werden (vgl. Kapitel 2.3). Das ist ein langfristiger Prozess. Die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Haltungen der Führungskräfte, kann dazu einen Baustein bieten. Dies ist nun Aufgabe der Erhebung im empirischen Teil.

Wie zu Beginn dargelegt, liegt der Arbeit die Annahme zugrunde, dass ein Zusammenhang zwischen subjektiven Annahmen und dem Handeln der Personen besteht bzw. bestehen kann. (vgl. u.a. Groeben 1988, 198ff und König 2008, 139) Dies legt ein Vorgehen nahe, das die in Frage kommende Zielgruppe zu Wort kommen lässt. Die subjektiven Vorstellungen und Begründungen der Führungskräfte sollen erfasst und genutzt werden.

Es wird so, anders ausgedrückt, ein Bestandteil der Ist-Kultur analysiert. Die bisher hier dargestellte theoretische Philosophie wird der gelebten Philosophie gegenübergestellt. Das meint im Sinne eines betriebspädagogischen Kulturbegriffes⁹⁷ keine

⁹⁷ Überall wo Menschen miteinander arbeiten entwickeln sich heimliche Philosophien, unausgesprochene Leitsätze. Dabei sind es in der Regel die Führungskräfte, die in ihrem Reden und Handeln lebendige Kulturträger sind. (vgl. Hülshoff 2010, 72). Und Hülshoff weiter zur Definition von Unternehmenskultur im betriebspädagogischen Sinne: „Die Art, wie man miteinander arbeitet, miteinander umgeht, miteinander kommuniziert, wie man miteinander Probleme oder gar Konflikte aufarbeitet,

Leitbilder oder andere schriftliche Artefakte, sondern die tatsächlich erlebbare Kultur. Die auf Basis der Dialog-Philosophie beschriebene dialogische Führungskultur stellt dabei die Zielvorstellung dar. Sie wurde mit Hilfe der ersten Forschungsfrage beschrieben.

Die Erhebung erfolgt bei Führungskräften, die bisher nicht in einer solchen Führungskultur arbeiten, zumindest in keiner durch einen bewussten Kulturprozess angestoßenen. Mehr oder weniger kann die Führungskultur eines Unternehmens natürlich immer dialogische Aspekte enthalten. Zur Befragung von Führungskräften welche sich bereits in einer Form dialogorientierter Führungskultur befinden, vgl. Häußner (2009). Dort in einem etwas anderen Sinne der dialogischen Führungskultur und methodisch abweichend via Deutungsmuster im Rahmen der objektiven Hermeneutik.

Nun ist die zuvor beschriebene dialogische Führungskultur weitergehend zu strukturieren um den empirischen Teil diesbezüglich sinnvoll ausrichten zu können. Das geschieht mit folgenden Fragestellungen in drei Hauptkategorien.

1. Wie wird Führung aus Sicht der Führungskraft verstanden und beschrieben?
 - Welchen Stellenwert hat die Mitarbeiterführung in der Beschreibung der täglichen Arbeit?
 - Welche Bedeutung wird Mitarbeiterführung zugemessen und welche Ziele verfolgt die Führungskraft in der Mitarbeiterführung?
 - Inwieweit begünstigt dies den Aufbau von Beziehung, Begegnung und Gespräch?

2. Welche Aussagen trifft die Führungskraft über den Mitarbeiter und die Beziehung zu bzw. Zusammenarbeit mit diesem?
 - Welche Rolle spielt die Beziehung zum Mitarbeiter?
 - Welche subjektiven Deutungen existieren zur Zusammenarbeit?
 - Inwieweit wird der Mitarbeiter als selbständig und initiativ werden könnend gesehen?

3. Welche Bedeutung wird dem Gespräch zugemessen und wie wird es umgesetzt?

inwieweit man in der Lage und bereit ist, den ganzen Menschen in seiner individuellen Situation ernst und wahrzunehmen, ihn mitbeteiligt, besonders dann, wenn er selbst betroffen ist, und wie man im Unternehmen lernt oder zu lernen erlaubt“ (ebd.)

- Welche Gesprächsanlässe werden gesehen und wie werden diese umgesetzt?
- Welchen Stellenwert hat das miteinander Denken, die Beratung?

Zur klären ist also zunächst, was eine Führungskraft in der vorliegenden Institution, subjektiv gesehen, eigentlich macht. Was sind genannte typische Tätigkeiten und was Grundsätze und Ziele? Das stellt die Basis dar, um daraufhin zu ermitteln, wie sie zum Mitarbeiter steht und wie zum Gespräch.

Es werden die subjektiven Annahmen der Führungskräfte erhoben, da einerseits die meisten der oben genannten Aspekte nicht direkt beobachtbar sind, sondern als subjektive Annahmen rekonstruiert werden müssen. Andererseits mögen Äußerungen z. B. zum Treffen von Entscheidungen sich in der Beobachtung anders darstellen, als von der Führungskraft angegeben (zur Handlungsleitung der subjektiven Annahmen in Kapitel 7 mehr). Wichtig bleibt aber, von welchen Annahmen die Führungskraft diesbezüglich ausgeht, besonders dann, wenn das Ziel ist, mit den Annahmen in der Führungskräfteentwicklung zu arbeiten.

Die Führungskraft und deren Beziehung zum Mitarbeiter bildet hier also die Basis für die Zielvorstellung einer dialogischen Führungskultur. Diese Mikroebene wird daher hier im Forschungsprozess in den Blick genommen und andere Aspekte zunächst bewusst ausgeklammert. Das ist eine methodische Entscheidung, welche verhindern soll, Aspekte unangemessen zu vermischen und ermöglicht den Forschungsprozess überschaubar und damit überprüfbar zu halten. Darüber hinaus ist es eine inhaltliche Entscheidung, da hier, wie im Theorieteil dargelegt, davon ausgegangen wird, dass die Ebene der Führungskraft mit den direkten Mitarbeiter die „Achilles-verse“ der Mitarbeiterführung und gleichzeitig einen beeinfluss- und entwickelbaren Aspekt darstellt.

Die Führungskraft wird hierbei primär befragt, da ggf. notwendige Veränderungen in der Führungskultur nur von innen kommend Erfolg haben werden, wenn die Führungskräfte diese Veränderung wollen, nicht sollen. Eine Beschäftigung der Führungskräfte mit den erhobenen subjektiven Annahmen kann hier ein wichtiger Baustein sein (dazu unten mehr). Die Annahmen der Mitarbeiter und die Rolle der Institution sind dabei selbstverständlich letztlich nicht zu vernachlässigen. Begonnen

werden soll aber mit der Führungskraft, letztlich auch begründet in den Ausführungen in Kapitel 4.1.2, zur Führungskraft als „Ich-beginnend“.

Dabei wird naturgemäß zunächst eine Menge von Einzelmeinungen erhoben. Sie stellen dann den Querschnitt der Führungskräfte, im vorliegenden Fall der Pflegeführungskräfte eines kommunalen Krankenhauses dar. Mehrfachnennungen werden jedoch ebenfalls dargestellt, da davon ausgegangen wird, dass diese einen Hinweis auf das vorliegende kollektive Wissen geben (vgl. Gläser 2004, 192). Folgende Kapitel beschreiben das Vorgehen genauer.

6.1 Hypothesen

Trotz des explorativen Charakters der Erhebung sollen einige Hypothesen bereits jetzt den Blick auf die Ergebnisse schärfen und damit das weitere Vorgehen darauf ausrichten. Dazu wurden folgenden Hypothesen aus der bisher dargelegten theoretischen Analyse entwickelt. Sie konkretisieren die Forschungsfragen und ermöglichen darüber die Interviewfragen, bereiten letztlich den Interviewleitfaden vor. Es wird dabei eine Auswahl der angenommenen und zu erwartenden Aussagen der befragten Führungskräfte wiedergegeben.

1. Es wird angenommen, dass die Führungskräfte ein Spannungsfeld zwischen dem Mitarbeiten in der Pflege und dem Wahrnehmen von Führungsaufgaben wiedergeben.
2. Eine Vorstellung von Führung als Beziehung verstanden, wird nicht besonders ausgeprägt sein. Im Mittelpunkt der subjektiven Annahmen steht vermutlich mehr eine Spannweite von hierarchischen und demokratischen Vorstellungen von Führung, als die Thematisierung der Wesensbegegnung zum Mitarbeiter.
3. Die Führungskräfte werden ihre Rolle so verstehen, dass sie als Führungskraft vor allem zur Bewältigung organisatorischer Aufgaben und als Sprachrohr der Mitarbeiter eingesetzt werden.

4. Im Fokus der Führungskräfte wird mehr das Team als der einzelne Mitarbeiter stehen.
5. Das Gespräch könnte bei den Führungskräften bereits eine gewisse Bedeutung haben.⁹⁸ In der Umsetzung ist jedoch eher von Tür-und-Angel-Gesprächen auszugehen, als von durchweg strukturierten und mit Zeitressourcen versehenen Gesprächsanlässen.

⁹⁸ Diese Hypothese beruht auf dem Vorwissen des Verfassers, dass im vorliegenden Unternehmen vor einigen Jahren Jahresmitarbeitergespräche eingeführt wurden.

III. EMPIRISCHE ERHEBUNG

7. Subjektive Theorien und subjektive Annahmen

Norbert Groeben (1988, 17ff) definiert Subjektive Theorien⁹⁹ in Abgrenzung zur Kognition. Die Kognition sei für ihre Zwecke mittlerweile ein zu weit gefasster Begriff, ein zu unpräziser Sammelbegriff. Eine Differenzierungsmöglichkeit sehen sie in der Dimension der Komplexität. Unter Kognitionen werden meist einfacherer Phänomene verstanden. Unter Subjektiven Theorien sollen komplexere Aggregate zusammengefasst werden, die strukturell Parallelen zu wissenschaftlichen Theorien aufweisen. Die Kognitionen stehen also in einem Verhältnis zueinander und sind schlussfolgernd sowie relativ überdauernd. Ausgehend von einem Bild, das den Menschen als reflexives Subjekt versteht, beziehen sich die Subjektiven Theorien sowohl auf das eigene Ich als auch auf Ereignisse der Umwelt. Die Definition lautet zusammengefasst:

- „- Kognition der Selbst- und Weltsicht,
- als komplexes Aggregat mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur,
- das auch die zu objektiven (wissenschaftlichen) Theorien parallelen Funktionen
- der Erklärung, Prognose, Technologie erfüllt.“¹⁰⁰ (ebd., 19)

Die postulierte Parallelität zur wissenschaftlichen Theorie stellte einen, wenn auch nicht neuen, so doch hier systematisch explizierten Aspekt menschlicher Kognitionen dar und wurde gleichzeitig Ausgangspunkt daraus hervorgegangener Forschungsarbeiten. Das soll auch bei der Führungskräfteentwicklung in dieser Arbeit genutzt werden, bei der objektive Theorien Zugang zu den Subjektiven erhalten müssen.

⁹⁹ Der Begriff hat sich insb. in den letzten 60 Jahren entwickelt und wurde in verschiedenen Varianten verwendet, mit Begriffen wie kognitive Landkarte, persönliche Konstrukte, naive Verhaltenstheorie, Attributionstheorie, implizite Theorien, Subjektive Deutungen, usw. mit denen teilweise auch ein spezifisches oder anderes Begriffsverständnis verbunden ist. Zur Entwicklung der Subjektiven Theorien vor Groeben et al., vgl. u. a. König (2002, 55)

¹⁰⁰ Dies ist die sog. „weite Variante“ des Konzepts Subjektiver Theorien, welche in dieser Arbeit Verwendung findet. Die enge Variante fügt der Definition u. a. methodologische Gesichtspunkte hinzu.

Die (gemeinsamen) latenten Sinnstrukturen sollten offen gelegt werden und damit bewusst werden können. So dienen die Subjektiven Theorien auch als didaktisches Konzept, in der Umsetzung eines Kulturentwicklungsprozesses hin zu einer dialogischen Kultur.

Für die Zwecke dieser Arbeit spielen nicht alle Aspekte des Forschungsprogramms Subjektiver Theorien (FST, Groeben et al.) eine Rolle. Erhoben werden soll die Ist-Kultur der vorliegenden Institution auf Basis der Annahmen der Führungskräfte. Um Verwechslungen mit einer engen Auslegung des FST zu vermeiden, wird hier daher im Folgenden der Begriff „subjektive Annahmen“ verwendet. Dies soll verdeutlichen, dass hier nicht das gesamte Forschungsprogramm mit seinen weitreichenden Vorgaben durchgeführt wird. Es findet, wie u. a. bei Flick (2011, 209) vorgeschlagen, eine angepasste Variante der Methode Anwendung. Dabei bietet das FST den Impuls und die Grundlage, wird hier aber nicht in all seinen Facetten benötigt. Übernommen wird die Grundannahme eines epistemologischen Menschenbildes. Im Weiteren die Annahme der Veränderbarkeit der subjektiven Annahmen und das auf deren Grundlage, ein potentieller Zusammenhang zum tatsächlichen Handeln besteht. Zudem deren Empfehlungen zur Güteprüfung einer auf subjektiven Annahmen basierender Erhebung (z. B. über die kommunikative Validierung).

Dem Menschen als Untersuchungs-„Objekt“ der folgenden Erhebung wird also die Fähigkeit zur Reflexion und zur sprachlichen Kommunikation zugesprochen. Er orientiert sich an intern repräsentierten Werten und Normen und kann sich von der Umwelt distanzieren und sie dabei beschreiben und mit Bedeutung versehen. „Über seine internen Prozesse, über seine Sinn- und Bedeutungsstrukturen kann er Auskunft geben und sich verständigen.“ (Groeben 198, 16). Im Weiteren hat der Mensch Wahl- und Handlungsmöglichkeiten, kann planen und entscheiden und trägt somit die Verantwortung für sein Tun. Nach diesen Postulaten verhält sich der Mensch nicht, er handelt (vgl. auch König 2002, 55).

Der Mensch wird hier also, dem epistemologischen Subjektmodell (Groeben 198, 11ff) folgend, als reflexiv, potentiell rational und intentional verstanden. Anders ausgedrückt, wenn ich mich, das Forschungssubjekt, als reflexiv betrachte, muss ich dies auch meinem Gegenüber zugestehen.

Das FST legt also nahe die Sprach- und Kommunikationsbegabung des Menschen zu nutzen und ihn als zur Entwicklung fähig zu betrachten. Dabei sind die subjektiven Annahmen nicht automatisch auch rational, vielmehr ist die Realitätsadäquanz (ebd., 21) zu prüfen. Das wiederum kann *mit* dem Forschungssubjekt geschehen und so didaktisch genutzt werden.

Unsicherheiten liegen im Verfahren in der korrekten Rekonstruktion und dem Nachweis der Handlungswirksamkeit. Zuerst genanntes kann im Rahmen der Gütekriterien durch verschiedene Maßnahmen beeinflusst werden. Hier hat sich eine Rückmeldung des Befragten auf Basis einer Interviewzusammenfassung über die aus seiner Sicht korrekte Wiedergabe, etabliert. Es bleibt aber dabei das subjektive Annahmen mehr oder weniger implizit oder explizit sein können und damit mehr oder weniger erschließbar sind (vgl. Schirra 1999, 103). Weitere der zunächst nicht erschließbaren impliziten (nichtbewusstseinsfähigen, unreflektierten) Annahmen (vgl. Dann 1989, 248), können durch eine tiefergehende auch kollektive Beschäftigung erhoben werden.

Subjektiven Annahmen wird in der gängigen Literatur üblicherweise Handlungswirksamkeit zugesprochen (vgl. u.a. Groeben 1988, 198ff und König 2008, 19ff). Drückt man dies zurückhaltender aus, so kann ihnen doch zumindest ein Zusammenhang zum Handeln der Personen nahegelegt werden, sie haben das *Potential* handlungswirksam zu sein. Hierbei kann zwischen handlungsleitenden und rechtfertigenden subjektiven Annahmen unterschieden werden (vgl. Argyris 1982, 85ff). Im letzteren Fall wird eine bereits vollzogene Handlung legitimiert. Die in der Hauptsache deskriptiven Bestandteile der subjektiven Annahmen, bieten aber auch ohne eine explizite handlungsleitende, also technologische Funktion festlegen zu können, ausreichend Erkenntnisgewinne über die vorliegenden individuellen und kollektiven Wissensbestände und Überzeugungen. Ob eine Annahme handlungsleitend ist, kann letztlich nur eine Beobachtung des Verhaltens klären.

Aus kognitionspsychologischer Perspektive werden subjektive Annahmen als biographisch entstandene, *relativ überdauernde aber auch veränderbare*, mentale Strukturen aufgefasst (vgl. Groeben et al. 1988, 18). Menschen machen sich also ein Bild von der Wirklichkeit und können dieses Bild ändern. (vgl. König 2008, 139). So kann eine

Führungskraft im vorliegenden Fall das Handeln eines Mitarbeiters auf verschiedene Weisen deuten und damit zu verschiedenen eigenen Handlungsoptionen kommen. Eine Beschäftigung mit diesen eigenen Deutungen und das Angebot von Alternativen können dazu beitragen die mentalen Strukturen zu verändern.

Letztlich führt eine langfristige Beschäftigung mit subjektiven und objektiven Annahmen zu einem stetigen Weiterentwickeln der eigenen Annahmen. Die Theorien stehen somit in ständiger Konkurrenz und nach den Vorstellungen eines evolutionären¹⁰¹ Lernmodells setzen sich die stärksten durch. Das sind idealerweise die, die in der Erprobung als geeigneter erlebt werden.

Zur Veränderbarkeit der subjektiven Annahmen sei weiterführend auf Kapitel 10 verwiesen.

¹⁰¹ Wie etwa beschrieben in Schlee (1996, 153)

8. Methodisches Vorgehen

8.1 Pflegedienst im Krankenhaus als Untersuchungsgegenstand

Unternehmen des Gesundheitswesens stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Es sind neue Ansprüche von Politik, Gesetzgeber und Behörden zu erfüllen. Zusätzlich erschweren die Auswirkungen des demografischen Wandels und zunehmende Hochaltrigkeit und Multimorbidität der Patienten (vgl. Pohl 2011, 7ff) die medizinischen und pflegerischen Situationen. Ärzte und Pflegekräfte sind großen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt (vgl. u. a. Buck 1996, 52, Buxel 2011, 11ff, Maio 2013, 54ff).

Auch zunehmende strukturelle und finanzielle Herausforderungen im Gesundheitswesen führen zu einem erhöhten Veränderungsdruck in Krankenhäusern und zur Notwendigkeit, deren Selbstverständnis zu überdenken. Die Technologie hat sich innerhalb der letzten 25 Jahre erheblich weiterentwickelt und ist damit ein treibender Kostenfaktor. Um wettbewerbsfähig zu bleiben erhalten Management- und Projekttechniken Einzug in kommunale Krankenhausträger. Der Gesetzgeber fordert zudem ein systematisches Qualitätsmanagement, so dass krankenhausspezifische Zertifizierungen¹⁰² ebenfalls immer häufiger vorzufinden sind.

Die personellen Ressourcen spielen mit etwa 70% bis 80% der Ausgaben eines Krankenhauses (Fleßa 2005, 114) eine besondere Rolle¹⁰³. Die Mitarbeiter sind damit eine zentrale Basis für die Leistungsqualität (Gorschlüter 1999, 137).

Der ärztliche Dienst und die Pflege, sind zudem berufspolitisch organisiert und unterliegen eigenen Gewerkschaften und verschiedenen Tarifverträgen. Diese Rahmenbedingungen und die historisch gewachsene teilweise vorhandene Auffassung von heilenden Ärzten und zuarbeitenden pflegenden Kräften führen zu einer mehr oder weniger stark beobachtbaren Trennung der Mitarbeitergruppen. Auch sind die Führungshierarchien und die Führungskultur davon unmittelbar betroffen. Ärzte sind Pflegekräften fachlich weisungsbefugt. Das führt zu einer sogenannten Doppelspitze. Eine Pflegekraft hat sich also mit ärztlichen und pflegerischen Führungskräften aus-

¹⁰² Vgl. z. B. die verbreitete KTQ-Zertifizierung (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen).

¹⁰³ Vergleichend dazu liegen die Personalausgaben mancher produzierender Gewerbe oder Gewerbe mit hochpreisigen Ressourcen (z. B. Stromindustrie) bei unter 10%.

einanderzusetzen, sie unterliegt einer multiplen Weisungsstruktur. Ferner orientiert sich häufig das ärztliche Verhalten noch immer an einem traditionellen Rollenverständnis, das die Pflegekräfte als „ärztliches Hilfspersonal“ versteht. Dies entspricht nicht dem Selbstverständnis der Pflegekräfte und führt zu einem erheblichen Konfliktpotential. (vgl. Grusdat 1996, 17)

Viele Krankenhäuser organisieren sich zudem einerseits in verschiedene Abteilungen (Kliniken), z. B. in eine Chirurgische Klinik, eine Frauenheilkunde usw., parallel und davon different sieht die Aufbauorganisation dagegen meist auch eine Teilung in Stationen vor. Diese halten nur zu verschiedenen Prozentsätzen für die jeweiligen klinischen Abteilungen Betten vor, ggf. zwar bis zu 100 Prozent z. B. chirurgische oder gynäkologische Betten, sie sind aber auch dann einer separaten Führung (Stationsleitung) und Organisation unterstellt. So ergibt sich eine einer Matrix-Organisation ähnliche Struktur, die weitere Besonderheiten in Führungsspannen und -zuordnungen mitbringt und im Besonderen die Kommunikation beeinflusst. Das wird in vielen internen und externen Fortbildungskatalogen auch in Seminar-Themen wie „Interdisziplinäre Zusammenarbeit und -Kommunikation“ deutlich. Weitere eigenständige Organisationseinheiten wie Zentral-OP, Tageskliniken, Ambulanzen, Notaufnahmen, Kurzzeitpflege usw. bringen weitere organisatorische und führungstechnische Herausforderungen mit sich.

Das Krankenhaus ist daher als komplexes System zu verstehen, das sich überdies keineswegs ausschließlich am Wohle des Patienten orientiert. Grusdat dazu: „Diagnostik, Therapie und Pflege, aber auch Forschung, Lehre, administrative und betriebliche bzw. ökonomische Funktionen bilden spezifische Zielsetzungen aus, die sich teilweise ergänzen, teilweise aber auch in einem durch Konkurrenz und Konflikte belasteten Verhältnis zueinander stehen.“ (1996, 8)

Bei Chefarzten kommt hinzu, dass ihnen als Gesamtleitung einer Klinik alle ärztlichen Mitarbeiter unterstellt sind, jedoch zugleich alle weiteren Mitarbeiter der Klinik, für die das Krankenhaus keine eigene Führungsebene vorsieht. Die Pflege ist hier disziplinarisch über die Pflegedirektorin und die Klinikpflegedienstleitungen¹⁰⁴ füh-

¹⁰⁴ Klinikpflegedienstleitungen sind der Pflegedirektion unterstellt und führen die Stationsleitungen. Ihr Zuständigkeitsbereich umfasst in der Regel mehrere Kliniken. Andere Organisationsformen sehen

nungstechnisch betreut, zumal diese beiden oberen Führungsebenen in der Pflege i. d. R. freigestellt sind (also nicht in der operativen Pflege mitarbeiten). Fachlich ist aber weiterhin der Chefarzt (der Ärztliche Dienst insgesamt) weisungsbefugt. Sekretariate, Anmeldung und ggf. ganze Bereiche wie die Medizinisch-technischen Berufe (z. B. Medizinisch-technische Radiologieassistenten), Ergotherapeuten, Psychologen usw., sind jedoch in der Praxis häufig den Chefarzten direkt unterstellt. Das führt nicht nur zahlenmäßig, sondern darüber hinaus inhaltlich, fachlich und in der Möglichkeit des persönlichen Bezugs zu großen Führungsspannen, besonders da die Chefarzte in den meisten Kliniken in ihrer Hauptaufgabe Patienten versorgen, gefragte Operateure sind oder ggf. zusätzlich in der Lehre (z. B. an einer Uni-Klinik) tätig werden. „Solange sich Ärztinnen und Ärzte auf medizinischem Terrain bewegen, fühlen sie sich sicher. Anders hingegen sieht es oft bei ihrer Führungsarbeit aus. (...) Viele Ärzte unterschätzen die Bedeutung der Mitarbeiterführung.“ (Kutscher 2009, 1)

Man kann ein Krankenhaus demnach als Expertenorganisation bezeichnen. Dies macht deutlich, dass dort die Unternehmenskultur bestimmt wird:

- durch das Eigenleben der verschiedenen Berufsgruppen,
- der verschiedenen Fachdisziplinen und Abteilungen,
- und der daraus resultierenden berufsständigen und abteilungsspezifischen Interessen. (Vgl. Lamers 2003, 1)

Grundlage hierfür ist die organisationssoziologische Auffassung, dass die Mitglieder einer Organisation¹⁰⁵ kollektiv geprägte Kulturmuster verwenden um Situationen zu deuten, zu erklären und zu gestalten und von einer gemeinsamen Erfahrungswelt und einem kollektiv geteilten Wertesystem ausgehen. (vgl. Hinz 2003, 36)

Betrachtet man diesen Umstand, so sind im Krankenhaus viele kulturelle Subsysteme vorzufinden, die u. a. nach Funktionsbereichen, Hierarchiestrukturen und Professionen aufzuteilen sind.

hier z. B. sog. Klinikkoordinatoren vor, die möglichst keiner Berufsgruppe unterstehen und daher eine übergreifende Funktion erfüllen sollen.

¹⁰⁵ Unter Organisation wird verstanden: „Von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisches verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt (...)“ (Abraham 2004, 58f)

Innerhalb einer Berufsgruppe gliedern sie sich in weitere Subsysteme. Das ist beispielsweise in der Pflege beobachtbar, wo Pflegekräfte, nach ihrem Beruf gefragt, sich selbst nicht als (allgemeine) Pflegekraft bezeichnen, sondern z. B. als Pflegekraft in der Chirurgie, Fachkrankenschwester im OP, usw.

Betrachtet man die größte Berufsgruppe in Krankenhäusern, den Pflegedienst, exemplarisch genauer, stellt man folgende beiden weiteren strukturellen und kulturellen Phänomene fest:

- Weisungsbefugnis des Ärztlichen Dienstes: In einigen Aufgabenbereichen ist der Pflegedienst nicht rechtlich selbständig. Sie handelt im Sinne einer Fremdverantwortung und hat dann nur einen geringen Einfluss auf die Aufgabenerfüllung, muss Entscheidungen aber häufig mittragen z. B. lebensverlängernde Maßnahmen bei infauster ärztlicher Diagnose. Dieses Modell der Fremdverantwortung wirkt sich nicht förderlich aus, auf die Identifikation mit der Aufgabenerfüllung.
- Bei einer berufsständigen Organisation wie im Pflegedienst, würde man erwarten, dass die Gruppe die Anerkennung ihrer Tätigkeit auch aus dem eigenen Berufsverständnis heraus schöpfen kann. Anerkennung wird aber oft von den ärztlichen Mitarbeitern erwartet und zumeist nicht erfüllt, woraus dann Enttäuschung resultiert. Unter anderem die oben beschriebene Rollenverteilung im Ärztlichen Dienst¹⁰⁶ führt hier zum fehlenden Bewusstsein, dass die aktive Mitarbeiterführung ihre Aufgabe ist.

Betrachtet wird im Folgenden die größte¹⁰⁷ Berufsgruppe im Gesundheitswesen, der Pflegedienst. Die Institutionen im Gesundheitswesen sind sehr unterschiedlich, ebenso die Berufsgruppen innerhalb der Institutionen und deren historische Entwicklung, Sozialisation und Rahmenbedingungen. Um tragfähige Aussagen treffen zu können und sinnvolle Erkenntnisse zu erhalten, ist eine Beschränkung auf eine Berufsgruppe notwendig. Eine Ausweitung und Prüfung der Übertragbarkeit auf weitere Personenkreise kann dann eine Folgeaufgabe sein. Die lebensbiografischen Vo-

¹⁰⁶ Die Funktion eines Oberarztes beispielsweise, ist in den gängigen Tarifverträgen (z. B. TV-Ärzte/VKA) zwingend mit der eigenverantwortlichen medizinischen Leitung eines Fachbereiches verbunden, ohne explizite Anforderungen aber an die Mitarbeiterführung.

¹⁰⁷ Der Pflegedienst stellt mit 50% aller im Krankenhaus tätigen Personen die größte Berufsgruppe. (Etwa 75% der Angestellten im Krankenhaus sind weiblich) (vgl. Buck 1996, 60)

raussetzungen, die Strukturen und Prozesse und damit auch die situativen Rahmenbedingungen von Führung sind sehr verschieden. Subjektive Annahmen sind daher getrennt zu erforschen oder zumindest abzugrenzen.

Auf die Institution bezogen sind die Ziele der Erhebung Erkenntnisgewinne die Pflegeführungskräfte dieses Krankenhauses betreffend, um sie für konkrete Entwicklungsaspekte nutzen zu können. Daher findet auch der empirische Teil der Untersuchung in der Institution statt. Die Forschung muss darüber hinaus so angelegt sein, dass außerdem generelle Erkenntnisgewinne möglich sind. Der Einblick in die subjektiven Annahmen und die daraus schließenden Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung müssen hilfreiche Hinweise ferner für vergleichbare Problemstellungen bieten. Für die Bedeutung der dialogischen Führungskultur in der Pflege ist die vorliegende Arbeit dann als Fallbeispiel zu werten.

Lange Zeit war das Thema Führung im Krankenhaus von technisch-instrumentellen Paradigmen geprägt. „Management by“-Konzepte mit konkreten Führungstechniken, wie Potentialanalyse oder 360°-Feedback, sind in der Literatur häufig anzutreffen. (vgl. Lorenz 2010, 3)

Franz Lorenz dazu weiter: “Da Führungshandeln aber wesentlich durch die zugrunde liegende Haltung der Führungsperson und die mentalen Modelle einer Organisation als Kontext geprägt ist, richtet sich der Focus zunehmend auf die Betrachtung von Führungskultur als spezifisches Merkmal von Organisationskultur.“ (ebd.)

Weder wechselnd bevorzugte Führungstechniken noch reine strukturelle Umorganisationen können demnach Führung und damit das Krankenhaus fortentwickeln. Eine Auseinandersetzung darüber, was unter Führen verstanden wird und welche Führungskultur vorzufinden und zukünftig wünschenswert ist, muss unternehmensintern (ggf. extern begleitet) stattfinden. Hierbei können die subjektiven Annahmen einen Beitrag leisten.

8.2 Forschungsdesign und Durchführung

Die Forschungsfragen und die normativ-theoretische Grundlage legen ein qualitatives Vorgehen nahe, dies im Besonderen aufgrund der Subjektorientierung und der Möglichkeit zur offenen und flexiblen Erfassung der subjektiven Konzepte. Das be-

gründet sich im Weiteren in der Überschaubarkeit des Feldes (konkrete Pflegeführungskräfte eines Krankenhauses) und der eher qualitativen als quantitativen Merkmalsausprägungen.

Da zum Themengebiet dialogische Führungskultur nur wenig gesichertes Vorwissen vorhanden ist und auch da in der vorliegenden Institution noch nicht nach einer hier beschriebenen Kultur gearbeitet wird, konnte das Thema nicht durch z. B. schriftliche Fragebögen mit festen Fragen erhoben werden. Hierzu fehlen die dazu notwendigen festen Tatbestände, aus denen Items generiert werden könnten. Die Untersuchung hat damit explorativen Charakter.

Das dialogische Thema wurde daher mit einem dialog-methodischen Vorgehen (Interviews) erhoben. Groeben et al. (1988, 1) legen in ihrem oben beschriebenen epistemologischen Subjektmodell ebenfalls nahe, die Sprachbegabung und Reflexivität des Menschen auch forschungsmethodisch zu nutzen.¹⁰⁸

Es fand eine offene, halbstandardisierte Befragung Anwendung, wie u. a. bei Groeben (1988, 269) und Flick (2011, 203) dargestellt. Teilstandardisiert ist hierbei das Vorgehen beim Interview und bei der Gestaltung des Leitfadens. Offenheit herrscht bei der Möglichkeit der Fragenvariation und bei den Befragten, sich frei zu äußern und das wiedergeben zu können, was ihnen wichtig erscheint. Es wurden dazu verschieden Fragetypen eingesetzt, die sowohl Erzählanreize setzen, als auch auf Praxisbezüge oder Beispiele absetzen, sowie subjektive Definitionen und Beurteilungen abfragen.

Es wird ein Fallstudienansatz verfolgt. Keine repräsentative Untersuchung einer Population steht im Mittelpunkt, sondern die konkreten subjektiven Annahmen der Führungskräfte einer Organisation. Die Befragten wurden dabei nicht nach Repräsentativitätskriterien ausgewählt. Es wurde keine Zufallsstichprobe gezogen, vielmehr ist der vorliegende Fall, die vorliegende Institution von Interesse.

Konsequenterweise müssen überdies die subjektiven Annahmen der Mitarbeiter in den Forschungsprozess einbezogen werden, besonders wenn man sie, wie hier, als

¹⁰⁸ Im Weiteren weist Groeben (1988, 12) darauf hin, dass neben Genauigkeit und Objektivität, die weiterhin Gültigkeit haben, ebenso wie die Gütekriterien, sich die Methode immer auch am Gegenstandsverständnis orientieren sollte, um diese adäquat erfassen zu können.

elementaren Teil einer Führungsbeziehung versteht. Engeres Ziel dieser Untersuchung sind aber die Ergebnisse als Grundlage für die Führungskräfteentwicklung zu nutzen, so dass zunächst sie, die Führungskräfte, betrachtet werden. Eine weitere Untersuchung kann, auch der Übersichtlichkeit und Leistbarkeit wegen, die Mitarbeiterperspektive erweitern. Das kann dann ebenfalls in die Führungskräfteentwicklung und in den gesamtunternehmerischen Prozess der Kulturentwicklung Eingang finden. Eine spätere Untersuchung kann, wenn sie separat durchgeführt wird, zudem von den Ergebnissen der Vorangegangenen profitieren, sich also auf sie beziehen. Zu den Forschungsperspektiven vergleiche Kapitel 11.

Hinzu kommt, dass jede Führungskraft (in einigen Aspekten auch der Unternehmer) immer auch Mitarbeiter ist, diese Perspektive also immer einhergeht. Sie wurde aber in der vorliegenden Untersuchung nicht explizit erhoben, Führungskräfte wurden hier bewusst also solche befragt. An die Arbeit anschließen soll sich kein Verhaltenstraining der Führungskräfte, sondern ein Entwicklungsprozess in dem die Ist-Kultur reflektiert werden kann.

Das Erfassen der Deutungen der Führungskräfte anhand von Interviews, trägt zugleich dem Umstand Rechnung, dass das Feld in der eigentlichen dialogischen Situation nur schwer zugänglich ist, ohne davon ausgehen zu müssen, größere Einflussnahme in Kauf zu nehmen. Das gilt im Besonderen in Gesprächssituationen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und anderen direkten Interaktionssituationen. Auch widerspricht dies der Prämisse, dass Handeln nicht direkt beobachtbar ist (vgl. Kapitel 1.4).

Die befragte Organisation ist ein kommunaler Krankenhausträger¹⁰⁹. Das Schwerpunktkrankenhaus¹¹⁰ verfügt über etwa 600 Betten und mehr als 1.000 Mitarbeiter. Die bettenführenden Stationen verteilen sich auf Kinder- Erwachsenen und geriatrische Stationen.

¹⁰⁹ In Deutschland verteilen sich die Krankenhausträgerschaften auf 35,6% freigemeinnützige/konfessionelle Häuser, 34,6% in privater Trägerschaft und 29,8% in öffentlicher Hand. (DKG 2014, 5)

¹¹⁰ Krankenhäuser können nach Standard-, Schwerpunkt-, Fach- und Maximal-Versorger unterteilt werden. Schwerpunktkrankenhäuser sind Krankenhäuser mit 501 bis 800 Planbetten, die über Hauptfachabteilungen für Innere Medizin und Chirurgie sowie über mindestens sechs weitere Hauptfachabteilungen verfügen. (Zemke 2014, 1)

Als Grundgesamtheit dienen die Führungskräfte der bettenführenden Stationen, sowie deren höheren Führungsebenen. Damit die Pflegedirektion (oberste Pflegeführungsebene, 1 Person), die Klinikpflegedienstleiter (kurz Pflegedienstleiter, 3 Personen) und die jeweiligen Stationsleitungen (etwa 18 Personen). Die tatsächliche Zahl der Interviews ergab sich dann anhand der Zusagen und nach dem Sättigungsprinzip (siehe unten).

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 6.1 beschriebenen Hypothesen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Ein Grundsatz bei der Erstellung des Leitfadens war, nicht nur nach den „Wie“ zu fragen, also „Wie wird geführt?“ und in der Folge dadurch immer neue Führungsstile zu generieren (*Wie* geht es richtig?), sondern auch nach dem „Was“. „Was tut eine Führungskraft überhaupt?“ und welche *Bedeutung* hat das für die Führungskraft? Aus dem Verständnis heraus, dass sich Führen in erster Linie über das tatsächliche Handeln zeigt *und* darüber, welche Bedeutung dieses Handeln für die Führungskraft hat.

Führung ist darüber hinaus die Interaktion und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und weiteren Akteuren. Im Sinne des hier vorliegenden theoretischen Hintergrunds wurde hier daher die Beziehung zum direkten Mitarbeiter erfragt.

Da sich diese und ebenso das Führungshandeln insgesamt, wie oben dargelegt, besonders im Gespräch äußern, bildete die Erfassung der subjektiven Annahmen der Führungskräfte hierzu den dritten Bereich des Leitfadens.

Daraus entstand der in Anlage IV.A.2 einzusehende Interviewleitfaden. Der Leitfaden diente dabei der Orientierung, die Fragen wichen je nach Gesprächsverlauf ggf. ab, so dass ein Gespräch entstehen konnte. Die tatsächlich formulierten Fragen sind den Interviewtranskriptionen¹¹¹ zu entnehmen. Bei von der Stationsleitung abweichenden Führungsebenen, also der Pflegedirektion und den Pflegedienstleitungen, wurden die Fragen ebenfalls teilweise angepasst/ergänzt.

Der Leitfaden wurde zunächst anhand der ersten beiden Interviews erprobt und daraufhin bei Bedarf angepasst.

¹¹¹ Diese sind beim Autor erhältlich und in Kapitel 9 auszugsweise dargestellt.

Die Interviews wurden anschließend wie folgt transkribiert und kodiert: Beim hier vorliegenden rekonstruktiven Ansatz stehen keine konversationsanalytischen und phonologischen Fragestellungen im Vordergrund, es wurde daher darauf verzichtet tiefergehend phonetisch zu transkribieren. Dabei liegt das Hauptinteresse auf den thematisch-inhaltlichen Informationen und subjektiven Deutungen der Befragten zum Thema. Sprechpausen, „Ähms“, Dialekt und andere nicht offensichtlich inhaltlich verändernde Äußerungen wurden daher ausgelassen sofern diese kein eigenes Phänomen darstellten. Das Transskript wurde so besser zugänglich und leichter lesbar.

Im Weiteren wurde angelehnt an Kuckartz (2008, 27f) nach folgendem Regelsystem transkribiert:

1. Es wurde wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Nur lange, auffällige Pausen wurden durch drei Auslassungspunkte in einer Klammer (...) markiert. Sie wurden dann markiert, wenn die Pause darauf schließen ließ, dass der Sprecher erst einmal über das zu sagende nachdenken musste.
3. Wurde der gerade Sprechende vom Gegenüber unterbrochen oder brach selber einen Satz ab, so wurde dies mit drei Auslassungspunkten ohne Klammern ... markiert.
4. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden, wie „mhm, aha, ja“, wurden nicht transkribiert.
5. Besonders betonte Wörter wurden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
6. Emotionale Äußerungen, wie Lachen oder Seufzen wurden bei Bedarf in Klammern notiert.
7. Nachträgliche Erläuterungen des Interviewers wurden in Klammern notiert, z. B. „(Gemeint sind Jahresmitarbeitergespräche)“.

Es wurde angelehnt an Mayrings (2010, 59ff) Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse mit kodierten Kategorien ausgewertet. Dies und auch die Transkription erfolgte Softwareunterstützt mit den Softwareprodukten F4 und F4analyse. Die Transkription und Kodierung soll eine systematische Erfassung und Regelgeleitetheit gewährleisten.

Um das Prinzip der Offenheit und Orientierung am Gegenstand zu wahren, wurde zunächst mit groben theoriegeleiteten Kategorien zu den Themen Führung allgemein, Beziehung zum Mitarbeiter und Gespräch, als Suchheuristiken gearbeitet. In einem zweiten und dritten Durchgang wurden detailliertere Kategorien ausgehend vom Material induktiv entwickelt und überarbeitet.

Befragt wurden, wie oben näher beschrieben, die Führungskräfte der bettenführenden Stationen der vorliegenden Institution, sowie deren Führungskräfte. Von den etwa 20 potentiellen Interviewpartnern ergab sich die tatsächliche Zahl der Interviews anhand der Zusagen und nach dem Sättigungsprinzip. Nach 11 Interviews stellte sich ein verstärkter Eindruck nachlassender neuer Erkenntnisse ein. Es wurden danach zu Absicherung noch zwei weitere Interviews geführt. Insgesamt also 13 Interviews, davon 1 x Pflegedirektion, 2 x Pflegedienstleitung und 10 Stationsleitungen.

Zunächst aber wurden die Geschäftsführung, die Pflegedirektion und der Betriebsrat sowohl mündlich als auch schriftlich informiert. Nach deren Zustimmung wurde zusammen mit der Pflegedirektion ein Brief¹¹² an die Stationsleitungen ausgegeben und diese zudem in einer Stationsleitersitzung um ihre freiwillige Teilnahme gebeten.

Die Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von einer Stunde. Nach anfänglich längeren Interviews ergab sich diese Dauer zum einen aus der von den Stationsleitungen akzeptierten und machbaren Länge, sowie auch dem Eindruck, dass sich kürzere als effizienter erwiesen. Der Eindruck wurde im Laufe der Interviews bestätigt, beide Seiten waren konzentrierter und zielgerichteter am Thema.

Die Interviews fanden abseits des Stationsalltages in einem separaten Raum statt. Häufig nach der Frühschicht der Stationsleitungen oder an deren sogenannten Bürotagen (dazu unten mehr).

Interviewt wurden 12 Frauen und 1 Mann im Alter von 32 bis 62 Jahren (Durchschnittsalter: 48 Jahre). Berufserfahrung als Führungskraft lag vor von 1 Jahre bis 39 Jahre (13 Jahre im Durchschnitt). Die direkte Führungsspanne lag bei 11-34 Mitarbeiter (19 im Schnitt).

¹¹² Vergleiche Anlage IV.A.1

8.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Ziel des Vorgehens war die regelgeleitete Reduzierung des Materials auf und bei Erhalt der wesentlichen Inhalte zur anschließenden methodisch kontrollierten Analyse. Das verlief wie folgt: Die transkribierten Interviews wurden mehrfach gelesen und dabei relevant erscheinende Stellen markiert, relevant im Sinne der oben operationalisierten Fragestellungen. In einem nächsten Schritt wurden diese kodiert¹¹³. Dabei entstand zunächst folgende Kategorien: Führung (mit Unterkategorien: Führungstätigkeiten, Führungsgrundsätze und -Ziele, Aussagen zum Anteil der Führung), Mitarbeiter (Beziehung zum Mitarbeiter, Zusammenarbeit, Selbständigkeit, Initiative) und Gespräch (Einzelgespräch, Teamgespräch, Jahresmitarbeitergespräch, Beratung). Das führte zu insgesamt 527 Codes. Weitere Details können dem Kodierleitfaden unten entnommen werden.

Anschließend wurden die Codes paraphrasiert. Dabei wurden Kodierungen ggf. noch einmal verschoben, da erst durch die Paraphrase die richtige Stelle evident wurde.

Es folgte die Generalisierung der Paraphrasen, sie wurden also in eine grammatikalisch verkürzte Form gebracht oder neu formuliert, wenn dies notwendig erschien um den Kern der Aussage möglichst genau wiedergeben zu können. Der Generalisierungsschritt teile sich zum Zwecke der Güteprüfung noch einmal in zwei Teilschritte. Dazu im nächsten Kapitel mehr.

War die Generalisierung von zwei Aussagen sehr ähnlich, wurden sie einander angeglichen um Häufigkeiten zählbar zu machen.

Der gesamte Vorgang wurde vorab an fünf Interviews erprobt. Das geschah an vergleichsweise vielen Interviews, um auch Quervergleiche und die Erfassung von Häufigkeiten erproben zu können. Anschließend wurden die restlichen acht Interviews analysiert.

Die generalisierten Aussagen wurden dann weiter strukturiert. Im Rahmen dieser Schritte reduzierten sich die Codes von 527 auf letztlich 425, für die Fragestellungen nicht ausreichend Relevantes wurde entfernt. Das Kategoriensystem wurde dabei

¹¹³ Bei manchen Textstellen der Führungskraft wurde die dazugehörige Frage mit angegeben, wenn die Aussage sonst nicht zuzuordnen war. An weiteren Stellen wurde mehr Text von der Textstelle belassen, als danach kodiert und paraphrasiert wurde, ebenfalls aus Gründen der Veranschaulichung.

mehrfach revidiert und es entstanden weitere induktive Kategorien (vgl. unten). Revidiert wurde z. B. die Kategorie „Ziele“, die stattdessen der Kategorie „Grundsätze“ zugeordnet wurde und in dieser aufging. Ebenso wurde die Kategorie „Beratung“ verworfen, da es günstiger erschien, sie entweder der Kategorie „Einzelgespräch“ oder „Teamgespräch“ zuzuordnen.

Zu weiteren Details des von Mayring empfohlenen Vorgehens bzgl. des Verallgemeinerungsprozesses, also der Generalisierung, Konstruktion, Bündelung, wird auf u. a. Mayring (2002, 95ff, sowie 114ff) verwiesen.

8.4 Kategorien und Anwendung

Die Analyse-Kategorien, dargestellt anhand des Kodierleitfadens und deren Anwendung werden nun vergleichsweise ausführlich dargestellt, da das gleichzeitig genutzt wird um die Struktur der weiteren Auswertung zu verdeutlichen und zu begründen. Darüber hinaus werden an dieser Stelle erste Ergebnisse in Form einiger Codes dargestellt.¹¹⁴

Die folgende Tabelle zeigt die finalen 12 Hauptkategorien für die strukturierte Inhaltsanalyse nach abgeschlossener Revision. Die Kategorien 2. Ordnung, sind den Ausführungen unten zu entnehmen (vgl. auch Kategorienbaum am Ende dieses Kapitels).

Kürzel	12 Hauptkategorien
FE	Führungskraft — Entscheiden
FG	Führungskraft — Grundsätze
FP	Führungskraft — Anteil Führungstätigkeit
FT	Führungskraft — Tätigkeiten/Aufgaben
GE	Gespräch — Einzelgespräch
GJ	Gespräch — Jahresmitarbeitergespräch
GT	Gespräch — Teamgespräch
MB	Mitarbeiter — Beziehung
MI	Mitarbeiter — Initiativ werden
MS	Mitarbeiter — Selbständigkeit
MZ	Mitarbeiter — Zusammenarbeit
R	Rahmenbedingungen

¹¹⁴ Die vollständige Tabelle aller Codes, Paraphrasen und Generalisierungen ist beim Autor erhältlich.

Tabelle III-1: Tabelle der 12 Hauptkategorien (alphabetisch)

Quelle: Eigene Darstellung

Kodierleitfaden**Kategorie Führungskraft****Hauptkategorie (C1) mit Unterkategorien (C2): FT-e, -o, -s – Führungstätigkeit oder –aufgabe**

Unter dieser Kategorie werden alle Aussagen kodiert, die eine Tätigkeit oder Aufgabe der Führungskraft beschreiben. Was gibt die Führungskraft an, was aus ihrer Sicht ihre Aufgaben sind oder welche Tätigkeiten sie ausführt? Ersteres ist nicht unbedingt direkt beobachtbar (z. B. „Probleme klären“), Letzteres meist schon (z. B. „Dienstplan schreiben“). Beides ist aber abgrenzbar von Führungsgrundsätzen und -zielen=FG (siehe unten). Von einer weiteren Unterscheidung zwischen Tätigkeit und Aufgabe wurde in Anbetracht der Auswertungsziele abgesehen.

Die deduktive hergeleitete Kategorie FT wurde im zweiten Durchgang des Materials erweitert um die induktiven Unterkategorien: e=Eine Tätigkeit/Aufgabe mit Bezug zum einzelnen Mitarbeiter, o=Eine Tätigkeit/Aufgabe organisatorischer Art, s=Sonstige Tätigkeiten/Aufgaben.

Die Erfassung und Kategorisierung der genannten Tätigkeiten/Aufgaben ermöglicht einen Einblick in die subjektive Sicht der Führungskraft bezüglich ihrer wahrgenommenen Aufgaben im Stationsalltag. Das führte dazu, eine separate Kategorie „FP=Subjektiv wahrgenommener Anteil der Führungstätigkeiten in Prozent aller Tätigkeiten der Führungskraft“ (siehe unten) einzuführen, da Führungskräfte im vorliegenden Fall auch in der Pflege am Patienten mitarbeiten.

Die erweiterten induktiven Kategorien e bis s ermöglichen die Menge an Material weitergehend strukturieren zu können und das Material fokussiert auf die Theorie der dialogischen Führungskultur auszuwerten.

Anker-Beispiele¹¹⁵:

Abkürzungen: IP=Interviewpartner (vgl. Anlage IV.A.3), FK=Führungsebene (SL=Stationsleitung, PDL=Pflegedienstleitung, PD=Pflegedirektion), C1=Hauptkategorie, C2=Unterkategorie

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Stationsbesprechung habe ich gehabt, die muss vorbereitet werden.“ (Grund, Absatz 4) ¹¹⁶	Stationsbesprechung muss vorbereitet werden.	Stationsbesprechungen vorbereiten.	G	SL	FT	s
„Der Mitarbeiter kommt auch, wenn er was hat, da muss man ständig bereit sein.“ (Beck, Absatz 2)	Ständig bereit sein für die Anliegen der Mitarbeiter	Ständig bereit sein.	B	SL	FT	e

Tabelle III-2: FT-e, -o, -s – Führungstätigkeit/-aufg.

Quelle: Eigene Darstellung

FG-e, -i, -s, -t – Führungsgrundsatz oder -ziel

In dieser Kategorie werden grundsätzliche Aussagen der Führungskraft zum Thema Führen ausgeführt. Das sind Aussagen, die über eine Tätigkeit hinausgehen und beschreiben, was der Führungskraft von grundsätzlicher Wichtigkeit erscheint. Das können definitorische Aussagen sein, wie „Führung bedeutet präsent sein“, oder Aussagen über eigene grundsätzliche Annahmen und Haltungen, wie z. B. „Ich möchte auf Station präsent sein“. Ferner können Sie den Charakter von Zielen haben, also beschreiben, welchen Zweck eine Handlung verfolgt oder welcher Sinn und welche Bedeutung dieser zugemessen wird. Eine Unterscheidung nach Grundsätzen und Zielen zeigte sich in der Auswertungspraxis den Auswertungszielen nicht dienlich (sie wurde im 2. Durchgang revidiert). Vielmehr wurde auf die Unterscheidung bzgl. die dialogische Führungskultur referenzierende Unterkategorien Wert gelegt. Die Kategorie FG wurde daher im zweiten Durchgang des Materials erweitert um die induktiven Unterkategorien: e=Ein Grundsatz/Ziel mit Bezug zum einzelnen Mitar-

¹¹⁵ Vgl. Mayring 2010, 103ff

¹¹⁶ Zitate aus den Interviews werden wie folgt markiert: (Code-Name, Absatznummer im Interview). Eine Übersicht der Interviews mit den Code-Namen und weiteren Eckdaten ist in Anlage IV.A.3 zu finden. Die Transkriptionen im Volltext inkl. der Absatznummern können beim Verfasser der Arbeit eingesehen werden.

beiter, t=ein Grundsatz/Ziel mit Bezug zum Team, i=Ein Grundsatz/Ziel bezogen auf die Führungskraft selbst (ich) und s=Sonstige Grundsätze/Ziele.

Grundsätzliche Aussagen, die die Beziehung zum Mitarbeiter beschreiben, wurden separat unter „MB“ erfasst (siehe unten).

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Dass ich in einer gewissen Weise verlässlich bin. Dass ich einschätzbar bin. Dass meine Reaktionen einschätzbar sind.“ (Hirsch, Absatz 16)	Das ich verlässlich und meine Reaktionen einschätzbar sind.	Verlässlich und einschätzbar sein.	H	PD	FG	i
„Aber ein Team zu führen oder auch zu wissen, welche Mitarbeiter hat mein Team und wie gehe ich jeden einzelnen an, so dass jeder seinen Stellenwert im Team hat, das ist für mich die wichtigste Aufgabe.“ (Erl, Absatz 6)	Die wichtigste Aufgabe ist das Team zu führen, indem jeder einzelne Mitarbeiter dabei beachtet wird.	Einzelnen Mitarbeiter beachten.	E	SL	FG	e

Tabelle III-3: FG-e, -i, -s, -t – Führungsgrundsatz/-ziel

Quelle: Eigene Darstellung

Das zweite Beispiel zeigt, dass die Zuordnung nicht immer eindeutig ist. Hier hätte zunächst auch als FT=Führungsaufgabe kodiert werden können, die Generalisierung zeigte aber den in der Aussage genannten Grundsatz. Ebenso wurde sich gegen einen teambezogenen Grundsatz (-t) entschieden und für ein betrachten der Teilaussagen, die auch den mengenmäßig größeren Teil der Aussage ausmachen, die auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen (-e): „Einzelnen Mitarbeiter beachten.“.

FP – Anteil Führungstätigkeit (in Prozent)

Hier wurden die Aussagen erfasst, die beschreiben, welchen Anteil am Aufgabengebiet die Führungstätigkeiten aus Sicht der Führungskraft ausmachen. Diese Kategorie entstand aufgrund der zahlreichen Aussagen der Führungskräfte zur Problematik, den Spagat zwischen Mitarbeitern in der Pflege und Führungstätigkeiten zu bewälti-

gen. Die Kategorie erfasst sowohl die Nennung von subjektiven Prozentwerten, als auch die damit verbundenen Konsequenzen, ebenso wie damit verbundene Ziele und Grundsätze. (Vgl. Anker-Beispiele unten)

Die aufgrund der Häufigkeit der Nennungen angenommene tendenziell hohe Bedeutung für die Führungskräfte (vgl. Gläser 2004, 192), machte eine separate Erfassung sinnvoll. Ebenso ist die Kategorie für die unten folgende Interpretation u. a. bezüglich der Beziehung zum Mitarbeiter wichtig.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Wenn man das so macht wie jetzt, dann muss man viele Sachen mit nach Hause nehmen. Den Dienstplan z. B. schreibe ich immer zu Hause.“ (Idar, Absatz 14)	Viele Sachen, z. B. Dienstplan müssen zu Hause erledigt werden.	Führungstätigkeiten zu Hause erledigen.	I	SL	FP	
„80% Pflege und 20% Führung“ (Feier, Absatz 8)	80% Pflege, 20% Führung	80% Pflege, 20% Führung	F	SL	FP	

Tabelle III-4: FP – Anteil der Führungstätigkeit (in Prozent)

Quelle: Eigene Darstellung

FE – Führung - Entscheidungen

Das Treffen von Entscheidungen ist eine wichtige Führungsaufgabe und kann, wie in Kapitel 3.6 angegeben, unterschiedlich gestaltet sein. Aussagen diesbezüglich, also wie die Führungskraft das Entstehen und Treffen von Entscheidungen beschreibt, werden hier erfasst. Der ggf. dazugehörige Beratungsprozess wird separat in der u. g. Kategorie „Gespräch“ erfasst.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„die Entscheidung ob Verträge verlängert werden oder nicht, ist eine Entscheidung, die liegt bei mir und der Stellvertretung.“ (Erl, Absatz 20)	Vertragliche Entscheidungen die Mitarbeiter betreffend, trifft die Leitung oder Stellvertretung.	Vertragliches entscheidet Leitung.	E	SL	FE	
„Wenn Sachen sind, wo keine festen Vorgaben sind, was jetzt ist, dann lassen wir im Kollektiv entscheiden.“ (Dunst, Absatz 63)	Gibt es keine festen Vorgaben, wird im Kollektiv entschieden.	Gemeinsam entscheiden.	D	SL	FE	

Tabelle III-5: FE – Führung-Entscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter

MB-a, -g, -st – Mitarbeiter – Beziehung zum Mitarbeiter

Die zweite Hauptkategorie „Mitarbeiter“ wird zuerst unter dem Gesichtspunkt der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erfasst. Aussagen der Führungskraft diesen Aspekt betreffend wurden hier aufgenommen.

Die Unterkategorien a=Aufbau der Beziehung, g=Merkmale einer gelungenen Beziehung und st=Beziehung zur Stellvertretung, strukturieren die Aussagen weitergehend.

Aussagen in den Interviews ließen den Schluss zu, dass die stellvertretende Stationsleitung für den/die Interviewpartner/in eine wichtige Rolle spielen kann. Das wurde in der Unterkategorie -st daher separat erfasst.

Eine zunächst eigene Kategorie für den Aspekt der Mitarbeiterentwicklung (ME), wurde wieder verworfen und dieser Aspekt den anderen Mitarbeiter-Kategorien an jeweils passender Stelle zugeordnet.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Die Beziehung muss eigentlich so sein, dass ich dem anderen sagen kann, du hast heute die falschen Schuhe an, oder du bist nicht gekämmt oder deine Nase läuft.“ (Licht, Absatz 34)	Die Beziehung sollte so sein, dass ich dem Gegenüber auch unangenehme Dinge sagen kann.	Unangenehme Dinge sagen können.	L	PD L	MB	g
„Dass man sich gegenseitig ernst nimmt. Ohne das geht Mitarbeiterführung in meinem Sinne nicht. Wenn die Beziehung nicht stimmt, geht Mitarbeiterführung nicht.“ (Grund, Absatz 27)	Mitarbeiterführung ist nur möglich, wenn man sich gegenseitig ernst nimmt und die Beziehung stimmt.	Führung bedarf einer stimmigen Beziehung.	G	SL	MB	g

Tabelle III-6: MB-a, -g, -st – Mitarbeiter - Beziehung

Quelle: Eigene Darstellung

MZ – Mitarbeiter – Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, aber auch zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft erfasst diese Kategorie: Subjektive Annahmen der Führungskraft also bezüglich der Anlässe und Umfang von Zusammenarbeit und Kooperation auf der Station.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Meistens ist es wirklich, dass die alleine arbeiten. Das ist der Großteil. Und es gibt nur ganz wenige Sachen, wenn es pflegeaufwändige Patienten sind, wo man es zu zweit in der Tätigkeit macht,“ Jung, Absatz 52)	Meistens arbeiten die Mitarbeiter alleine. Nur um aufwändige Patienten kümmert man sich zu zweit.	Meistens arbeiten Mitarbeiter alleine.	J	SL	MZ	
„Jeden Tag, jede Minute, spielt das eine Rolle. Auf so einer Station kann keiner nur für sich arbeiten.“ (Grund, Absatz 23)	Zusammenarbeit spielt immer eine Rolle, auf Station kann keiner nur für sich arbeiten.	Keiner kann nur für sich arbeiten.	G	SL	MZ	

Tabelle III-7: MZ – Mitarbeiter – Zusammenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

MI – Mitarbeiter – Initiativ werden

Können und wollen Mitarbeiter auf der Station Initiative ergreifen? Können Sie Ideen äußern und auch umsetzen? Und wenn ja wie? Aussagen der Führungskraft hierzu, erfasst diese Kategorie.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Aber ich ermuntere eigentlich auch zu sagen, wenn du jetzt zum Beispiel Elternberatung gut findest, dann setze dich zu Hause hin und mache mir Vorschläge. Ich suche jetzt nicht die Fortbildungen für dich raus. Ich entwickle aber dann mit ihr Ideen, wie man das auf Station umsetzen kann.“ (Grund, Absatz 14)	Wenn ein Mitarbeiter eine Idee hat sollte er selbständig daran weiterarbeiten. Zur Umsetzung auf Station werden dann mit der Stationsleitung gemeinsam Ideen entwickelt.	Mitarbeiter sollten selbständig an Ideen arbeiten.	G	SL	MI	
„Wenn die Mitarbeiter eine gute Idee haben, dass man dann nicht sagt, dass ist meine Idee. Nein, sondern, dass man wirklich dann diese Mitarbeiterin bei der nächsten Teamsitzung, oder man sagt, wir haben jetzt eine Idee von XY umgesetzt und das hat gut funktioniert.“ (Feier, Absatz 18)	Mitarbeiter-Ideen sollte nicht die Führungskraft übernehmen, sondern sie sollten diese selber in Teamsitzung vorstellen, oder anderweitig genannt werden.	Mitarbeiter sollten Ideen selber vorstellen.	F	SL	MI	

Tabelle III-8: MI – Mitarbeiter – Initiativ werden

Quelle: Eigene Darstellung

MS – Mitarbeiter – Selbständigkeit

Inwieweit Mitarbeiter auf der Station selbständig handeln können, wollen und dürfen, wird aus Sicht der Führungskraft in dieser Kategorie erfasst. Sie ergab sich induktiv aus den Aussagen in den Interviews, da den meisten Führungskräften die Selbständigkeit ein wichtiges Anliegen war. Gleichzeitig spielt die Wahrnehmung des Mitarbeiters als selbständige und sich entwickelnde Persönlichkeit eine wichtige Rolle in der dialogischen Führungskultur. Das Thema wurde daher diesbezüglich hier separat aufgenommen.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Wir haben ganz viele Selbstverantwortlichkeiten, dass jeder Mitarbeiter im Team auch eine Aufgabe besitzt. Sei es ein Hygienebeauftragter, ein Steri-Beauftragter, Arbeitsschutz.“ (Dunst, Absatz 22)	Jeder Mitarbeiter im Team besitzt eine zusätzliche Aufgabe.	Jeder Mitarbeiter hat Zusatzaufgabe.	D	SL	MS	
„Der Patient muss einmal in 24 Stunden grundpflegerisch versorgt werden, nach Möglichkeit nicht im Nachtdienst. Wann das passiert, das ist mir egal. Das sollen die selbst regeln“ (Minde, Absatz 12)	Die Stationsabläufe sollen die Mitarbeiter individuell am Patienten orientiert selber regeln.	Stationsabläufe regeln Mitarbeiter selbständig.	M	SL	MS	

Tabelle III-9: MS – Mitarbeiter – Selbständig

Quelle: Eigene Darstellung

Gespräch

GE-f, -s, -v – Gespräch - Einzelgespräch

Hier werden Aussagen erfasst, die sie subjektiven Annahmen der Führungskraft zum Gespräch wiedergeben, besonders zum Gespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter. Induktiv entstand die Strukturierung nach f=Aussage zu Gesprächsfunktionen, v=Gesprächsvoraussetzungen und s=sonstige Aussagen zum Gespräch.

Die Kategorie soll den Ist-Stand der von der Führungskraft subjektiv empfundenen Gesprächskultur erfassen um diese anschließend im Lichte der vorab getätigten Aussagen zum Gespräch in der dialogischen Führungskultur zu betrachten.

Abzugrenzen davon sind Aussagen zu Gesprächen mit mehreren Personen (Teamgespräche) und der Sonderfall des formalen Jahresmitarbeitergesprächs.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Ich denke für den Erfolg ist natürlich auch wichtig, dass der Mitarbeiter es im Vorfeld weiß, dass er sich auch selber darauf einstellen kann.“ (Jung, Absatz 78)	Wichtig für Erfolg, dass Mitarbeiter vorher vom Gespräch weiß und sich darauf einstellen kann.	Gespräch ankündigen.	J	SL	GE	v
„Es gibt da so eine guten Spruch: Nicht was ich sage, sondern was die anderen hören ist entscheidend. Dass das zusammen passt, das geht nur in Gesprächen.“ (Grund, Absatz 27)	Ob Gesagtes und Gehörtes zusammen passt, kann nur das Gespräch klären	Gespräch klärt ob Gesagtes und Gehörtes übereinstimmen.	G	SL	GE	f

Tabelle III-10: GE-f, -s, -v – Gespräch - Einzelgespräch

Quelle: Eigene Darstellung

GT – Gespräch - Teamgespräch

Nach den Aussagen zum Einzelgespräch sind hier die Aussagen zum Teamgespräch zu finden. Neben Aussagen zu Gesprächsfunktionen werden organisatorische Aspekte zum Teamgespräch erfasst. Organisatorische Aspekte ergaben sich aus den Interviews als besonders relevant, aufgrund des Schichtdienstes sind die Führungskräfte hier vor hohe Anforderungen gestellt. Auf eine zunächst vorgesehene weitere Unterteilung, wie oben nach –f, -o usw. wurde in der weiteren Revision des Kategoriensystems verzichtet zugunsten einer zusammenfassenden Darstellung.

Die Kategorie erfasst den kollektiven Aspekt der Gesprächskultur.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„In regelmäßigen Abständen haben wir Teamsitzungen. Unsere Teamsitzungen sind etwa alle zwei Monate.“ (Dunst, Absatz 12)	Die Teamsitzungen finden regelmäßig etwa alle zwei Monate statt.	Regelmäßige Teamsitzungen.	D	SL	GT	
„Also wir überlegen zusammen, was wir wie verändern wollen.“ (Grund, Absatz 43)	In Teambesprechungen wird gemeinsam überlegt, was verändert werden soll.	Veränderungen beraten.	G	SL	GT	

Tabelle III-11: GT – Gespräch - Teamgespräch

Quelle: Eigene Darstellung

GJ – Gespräch - Jahresmitarbeitergespräch

Da die vorliegende Institution vor einigen Jahren Jahresmitarbeitergespräche einführt und diese von den Interviewpartnern thematisiert wurden, ergab sich diese Kategorie. Sie gibt die genannten Aspekte zum jährlichen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wieder.

Diese Kategorie erfasst den formalen Aspekt der Gesprächskultur.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Und das alles ohne Geld. Muss ich jetzt noch mal dazu sagen. Das stört. Dass das Geld daran hängt. Die Gespräche finde ich ganz toll. Dann kommen Sachen auf den Tisch aus denen man wirklich was rausziehen kann. Auch für die Führungstätigkeit. Aber das mit dem Geld ist nicht gut.“ (Adam, Absatz 65)	Die Entgeltkomponente der Jahresmitarbeitergespräche wirkend störend auf diese.	Entgeltkomponente wirkt störend.	A	SL	GJ	
„Weil ich da festgestellt habe, wenn man mal die Tür zumacht und mal in Ruhe redet, dann kommt schon ganz schön viel raus.“ (Grund, Absatz 27)	Redet man einmal in Ruhe miteinander, kommt dabei viel raus.	Aus Jahresmitarbeitergesprächen kommt viel raus.	G	SL	GJ	

Tabelle III-12: GJ – Gespräch - Jahresmitarbeitergespräch

Quelle: Eigene Darstellung

Das zweite Beispiel zeigt, dass nicht immer direkt zu klären ist, ob es sich um das Jahresmitarbeitergespräch handelt oder ein anderes 4-Augengespräch. In solchen Fällen wurde das Umfeld der Textstelle aus dem Interviewvolltext herangezogen.

R – Rahmenbedingungen

In dieser Kategorie wird zum Schluss erfasst, in welchen Rahmenbedingungen sich die Führungskraft ihrer Ansicht nach befindet oder welche Rahmenbedingungen sie sich wünscht.

Anker-Beispiele:

Codes/Fundstellen	Paraphrase	Generalisiert	IP	FK	C1	C2
„Und da kann ich Ihnen sagen, die Überstunden werden mehr und mehr. UND ich kann die Überstunden nicht mehr abbauen der Kollegen.“ (Adam, Absatz 27)	Die Überstunden steigen stetig. Zudem gibt es keine Möglichkeit sie abzubauen.	Überstunden wachsen an.	A	SL	R	
„Man muss immer für sich und seine Leute individuell entscheiden, was das Richtige ist und nicht sagen, alle müssen es so oder so machen“ (Erl, Absatz 38)	Man sollte für sein Team entscheiden dürfen, es sollten nicht alle gleich machen müssen.	Station sollte Entscheidungsraum haben.	E	SL	R	

Tabelle III-13: R – Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ergibt sich folgender Kategorienbaum:

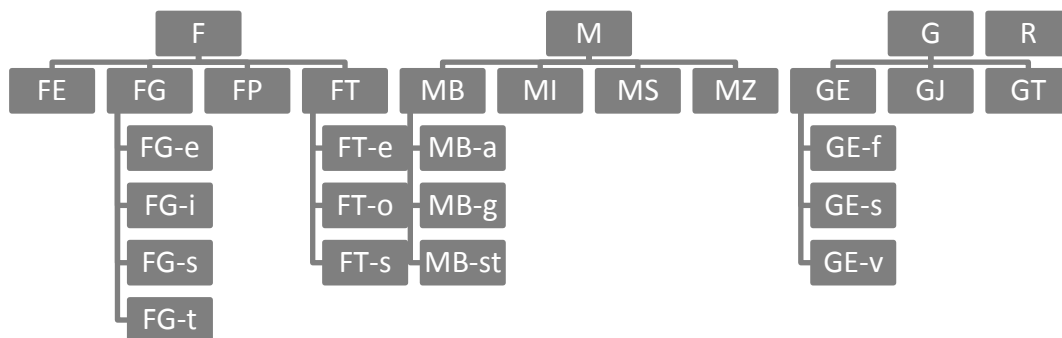


Abbildung III-1: Kategorienbaum

Quelle: Eigene Darstellung

8.5 Güteprüfung I - Reliabilität

Die Übertragbarkeit der klassischen Gütekriterien in die qualitative Inhaltsanalyse ist ein häufig diskutiertes Thema. Aufgrund des sprachlichen Materials sind die Anwendungsmöglichkeiten teils eingeschränkt sinnvoll.¹¹⁷ (Vgl. Mayring 2010, 117) Trotz-

¹¹⁷ Bei der Inter-coderreliabilität werde eine hohe Übereinstimmung nur bei sehr einfachen Analysen erreicht. Teilweise wird diese Prüfung insgesamt in Frage gestellt, da Interpretationsunterschiede bei sprachlichem Material und mehreren Kodieren eher als Regel, denn als Qualitätsproblem zu verstehen sind. (vgl. Mayring 2010, 117)

dem haben sich Möglichkeiten etabliert und es ist daher zu prüfen inwieweit das Vorgehen reliabel und valide ist.

In diesem Fall wurde die Reliabilität durch eine Zweitkodierung (Gegenkodierer) überprüft, sowie ein angepasste Form des Re-Tests angewendet. Weiter unten folgt zudem ein prüfen der Validität in Form der „kommunikativen Validierung“ (vgl. Kapitel 9.2)

Zur Prüfung der Intercoderreliabilität wurde also ein zweiter Kodierer eingesetzt, der in Form von Stichproben eigene Kodierungen und Paraphrasen erstellte sowie alle Erstkodierungen Korrektur las. Die Abweichungen wurden anschließend besprochen und bei Bedarf die Erstkodierung angepasst. Grundsätzliche Auffälligkeiten wurden dabei auch auf Codes außerhalb der Stichprobe angewendet.

So konnten durch den Zweitkodierer beispielsweise weitere Stellen ausgemacht werden, die sehr ähnlich waren, aber noch nicht einheitlich generalisiert (um Häufigkeiten leichter feststellen zu können oder zur Reduktion). So z. B. die Generalisierungen „*Vor Entscheidung mit Mitarbeiterin sprechen*“ und „*Mitarbeiter beratend heranziehen*“.

Uneinig war man sich beispielsweise darüber ob Aussagen in denen Stationsleitungen angaben, zu 100% in der Pflege zu sein, als Zeitmangel oder als eine Frage der Haltung bzw. der Prioritäten zu werten war. Das führte dazu solche Aussagen zurückhaltend zu interpretieren.

Insgesamt konnte der Zweitkodierer das Ergebnis bestätigen.

Ein Intercoderreliabilitäts-Koeffizient wurde nicht berechnet, dies hauptsächlich aufgrund der geringen Fallzahl und da hier keine skalierende Kodierung vorgenommen wurde. Es wurden also keine Ausprägungen eines Merkmals erfasst, wie etwa „hohe Selbständigkeit, mittlere Selbständigkeit, niedrige Selbständigkeit“. Erfasst wurde vielmehr die Ist-Kultur anhand der subjektiven Annahmen der Führungskräfte, bezogen auf eine dialogische Führungskultur.

Als weitere Güteprüfung wurde mehrstufig paraphrasiert und generalisiert. Erst wurde zunächst frei paraphrasiert, das heißt die Wortwahl nicht zwingend in die Paraphrase übernommen. Es wurde also versucht in gewisser Weise intuitiv die Essenz

der Aussage zu erfassen. Anschließend wurden alle Codes erneut kodiert, diesmal enger am Wortlaut, die Paraphrase also bei meist gleicher Wortwahl wie das Zitat, und die Generalisierung als grammatikalische Kurzform der Paraphrase erstellt (vgl. Kodierleitfaden oben). Nach diesem zweiten Schritt wurde das Ergebnis mit der offenen Kodierweise des ersten Schritts verglichen und bei Bedarf Generalisierungen angepasst, in der Form, wie sie nach Ansicht des Kodierers die Aussage der Führungskraft besser wiedergab.

Auf Basis der Ergebnisse der beiden ersten Teile der Güteprüfung, kann ein ausreichendes Maß an Reliabilität angenommen werden.

IV. AUSWERTUNG

9. Ergebnisse

Die folgende Grafik zeigt die weiteren Schritte zur Analyse der Interview-Ergebnisse, welche nach Transkription, Kodierung, Paraphrasierung und Generalisierung (siehe oben) stattfanden. Ziel dabei war die beschreibende Rekonstruktion der subjektiven Annahmen zur eigenen Führungstätigkeit als Bestandteil der Ist-Kultur.

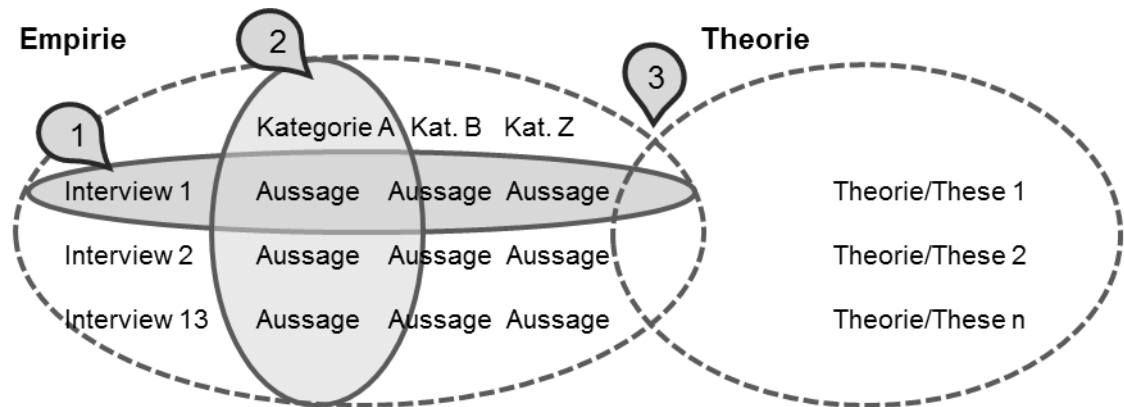


Abbildung IV–1: Analyseschritte 1 - 3

Quelle: Eigene Darstellung

1 → Kasuistik: Einzelfalldarstellung: Zusammenfassende Darstellung der einzelnen Interviews als Text im Sinne: Kategorien *pro Interview*.

2 → Quervergleich: Zusammenfassende Analyse *pro Kategorie* über alle Interviews.
(1. Fazit, Induktiv, explorativ)

3 → Gegenüberstellung zur Theorie: Anwendung der Interviewergebnisse im Lichte der zuvor getätigten theoretischen Aussagen: Die Ergebnisse als Ausgangspunkt einer dialogischen Führungskultur (2. Fazit, deduktiv, theoriegeleitet)

9.1 Kasuistiken – Einzelfalldarstellungen

Zum Start der Auswertung werden die Interviews in ihrer Individualität als Einzelfall dargestellt. Dies veranschaulicht zunächst die Ergebnisse im Zusammenhang einer Führungskraft und eines Interviews. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Pri-

orität der weiteren Auswertungsschritte werden hier zwei der Interviewzusammenfassungen stellvertretend dargestellt.

Die folgende Grafik zeigt eine Gesamtübersicht zur Verteilung der Codes und Kategorien auf die Interviewpartner (abgekürzt mit Code-Namen A bis M). Es wurden zwischen 20 und 54 Codes (Fundstellen) pro Interview entnommen. Zur allgemeinen Übersicht über die Interviews vergleiche auch Anlage A.3.

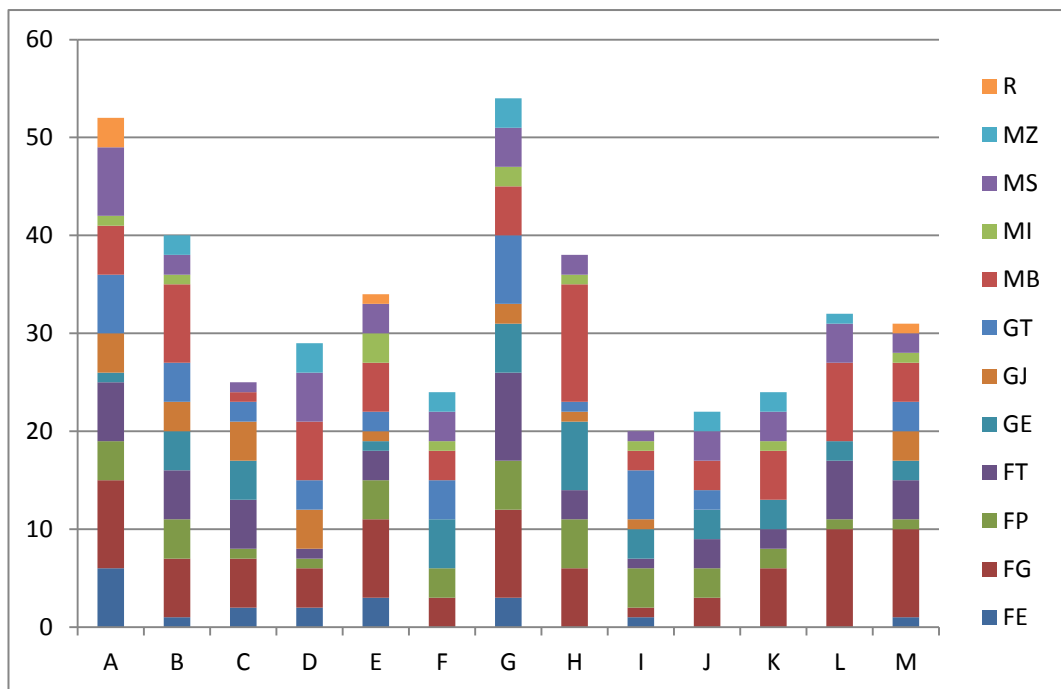


Abbildung IV-2: Diagramm: Codes pro Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

9.1.1 Zusammenfassung Interview 2

Berta Beck: „Dass ich da bin“¹¹⁸

Interview-Nr./Datum	Code-Name	Geschl./Alter	Anzahl MA/ Führungserfahrung/Position	Angabe zum Anteil der Führung
2/16.04.2014	Berta Beck	W/56-60	11-15 MA/ >20 Jahre Stationsleitung	ca. 50%

¹¹⁸ (Beck, Absatz 28) Ein Kernzitat wird zur Veranschaulichung den Einzelfalldarstellungen vorangestellt. Beim Code-Namen handelt es sich um einen fiktiven Namen ohne Bezug zum Klarnamen)

Als eine ihrer **Haupttätigkeiten** nennt Frau Beck das Wahrnehmen von organisatorischen Aufgaben und das Schreiben des Dienstplanes. Er sei für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sehr wichtig. Im Weiteren gehöre zu ihren Aufgaben das Führen von Gesprächen, besonders mit den Mitarbeitern. Überdies möchte sie immer ansprechbar sein für die Mitarbeiter. Das betrifft auch die Zeit außerhalb des eigenen Dienstes.

*„Dieses Präsentsein, das hat jeder auch für sich klar von meinen Mitarbeitern. Dass ich da bin.“
(Beck, Absatz 28)*

Als **Ziele ihrer Führungstätigkeit** gibt sie die Zufriedenheit und die Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter an. Zudem ist ihr die **Selbständigkeit** der Mitarbeiter ein Anliegen. Diese möchte sie erreichen, in dem sie den Mitarbeitern, statt alles vorzumachen, das Gefühl gibt, in problematischen Situationen immer ansprechbar zu sein. Sie empfindet das „Freigeben und Abgeben“ (Beck, Absatz 10) als Stärkung ihrer eigenen Führungsposition. Sie macht nicht mehr so viel selber und vor und dadurch könne sich der Mitarbeiter selbständiger entwickeln. Dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können und Aufgaben wahrnehmen, die sonst der Stationsleitung zukommen, motiviere diese.

Ideen und **das Initiativwerden von Mitarbeitern** spielen keine vorherrschende Rolle, da auf der Station relativ klare Strukturen vorherrschten an denen sich nicht so viel ändert. Wenn, dann werden Vorschläge aber einfach ihr gegenüber oder in der Teambesprechung vorgetragen und diskutiert und wenn möglich direkt umgesetzt.

Was den **Spagat zwischen selber in der Pflege tätig sein und Führungsaufgaben** wahrnehmen angeht, so äußert sie, dass sie trotz und während der Pflegetätigkeiten führe. Einerseits nehme sie im laufenden Alltag immer wieder Führungsaufgaben wahr und andererseits sei sie auch, wenn sie in der Pflege mitarbeite zu 100% Führungskraft, da sie automatisch immer Ansprechpartner für die Mitarbeiter sei. Dieses Mitarbeiten sei wichtig um aktuelle Probleme unmittelbar erfassen zu können. Sie nutze daher den Computer im Büro nicht, sondern erledige möglichst viel am System im Schwesternzimmer, um so immer präsent zu sein und viel mitzukriegen.

„Und das einzige wofür ich den nutze (Anm.: den Büroraum mit PC), sind wirklich die Gespräche. Alles andere mache ich dann doch auf Station. Da habe ich ein Eckchen mit einem Computer. Da bin ich zwar mitten im Geschehen. Aber man ist Präsent. Jeder sieht, dass ich da bin. Und jeder weiß auch wenn ich was anderes mache: Sie können auf mich zukommen. (Beck, Absatz 28)

Wenn es Abläufe betrifft, werden **Entscheidungen** gemeinsam im Team getroffen. Nur bei Themen wie z. B. Hygiene oder das Entsenden von Mitarbeitern zu Fort- und Weiterbildungen entscheide sie alleine oder mit Rücksprache ihrer Vertretung.

Bezüglich der **Gespräche mit Mitarbeitern** äußert Frau Beck mehrfach, die Akzeptanz des **Gesprächs** an sich ist für dessen Erfolg sehr wichtig.

„Akzeptieren, dass man einfach miteinander spricht. Das ist der wichtigste Schritt. Wenn der Mitarbeiter das nicht akzeptiert, läuft das Gespräch nicht gut.“ (Beck, Absatz 52)

Das gelte im Besonderen in der formellen Situation des Jahresmitarbeitergesprächs. Hier kommt hinzu, dass ein solches früher nicht praktiziert und vor ein paar Jahren dann eingeführt wurde. Die Führungskraft habe aber die Möglichkeit des Einflusses auf die Akzeptanz des Gesprächs.

Für Einzelgespräche, Jahresmitarbeitergespräche und Teambesprechungen seien gleichermaßen eine gute Planung, ausreichend Zeit für die Durchführung und eine geschickte Terminwahl essenziell um das ganze Potential eines Gesprächs umsetzen zu können. Dies ist auch im Lichte des Schichtdienstes zu betrachten, der eine Terminwahl erschwert,

... an dem alle gleichzeitig teilnehmen können.

... bei dem, z. B. für ein Einzelgespräch, ausreichend Abstand zum Tagesgeschäft gewährleistet ist.

Bezüglich der **Beziehung**, wahre sie eher eine distanzierte Haltung zu den Mitarbeitern. Sie wolle lieber eine gute Vorgesetzte und im täglichen Arbeitsleben eine gute Mitarbeiterin sein, als eine gute Freundin für die Mitarbeiter.

Man gehe heute mehr auf den einzelnen Mitarbeiter ein, als sie das von früher kenne.

Sie beschreibt Vertrauen als einen wichtigen Bestandteil von Beziehung. Dieses baue sich im Gespräch auf und bleibe, in dem man immer auch im Gespräch bleibe. Hierzu sind bei neuen Mitarbeitern Kennenlerngespräche zu führen und bereits dabei sollte über alles offen gesprochen werden.

„Einfach Gespräch. Im laufenden Gespräch immer bleiben.“ (Beck, Absatz 26)

Die Beziehung zur stellvertretenden Stationsleitung sei für sie essenziell. Sie finde heute, anders als früher, auf einer eher gleichen hierarchischen Ebene statt. Die Leitung führe die Stellvertretung nicht, sie leite die Stellvertretung nur an, so dass sie eigenständig führen könne und so von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Eine fehlende Vertrauensbasis zur Stellvertretung verhindere hingegen zugleich die Entfaltung der Leitung.

Zusammenarbeit finde auf der Station schon allein deshalb statt, da pro Schicht nur 2-3 Personen für die gesamte Station zuständig seien. Man könne zwar vieles auch alleine machen, zusammen ginge es aber zügiger und komplikationsloser für Patienten. Von Kollegen, mit denen man das häufiger gemacht hat, wisse man schon jeden Handgriff, das laufe dann fast automatisch ohne Nachfragen. Zusammenarbeit bedeutet für sie außerdem, dass sie selber mitarbeite.

9.1.2 Zusammenfassung Interview 9

Inge Idar: *„Wenn die Leute mitbestimmen können, gefragt werden, dann fühlen die sich auch in ihrem Dasein bestätigt.“¹¹⁹*

Interview-Nr./Datum	Code-Name	Geschl./Alter	Anzahl MA/ Führungserfahrung/ Position	Angabe zum Anteil der Führung
9/19.05.2014	Inge Idar	W/51-55	16-20 MA/ 1-5 Jahre Stationsleitung	50%

Frau Idar übernimmt die **Aufgabe als Stationsleitung** seit einem Jahr und vorerst kommissarisch. Ob die Beauftragung verlängert wird ist noch unklar. Sie beschreibt,

¹¹⁹ Idar, Absatz 22

dass dies manche Planung erschwert. Zuvor war sie bereits an anderer Stelle einmal 10 Jahre Stationsleitung.

Als **Tätigkeiten** gibt sie den Dienstplan an, sowie das Führen von Teamsitzungen und weiteren Gesprächen. Darüber hinaus nimmt sie an Visiten teil und arbeitet auch sonst auf der Station in allen Schichten mit.

Teamgespräche gab es in der Vergangenheit (unter der bisherigen Leitung) keine. Sie baut diese wieder auf und stellt einen sehr hohen Gesprächsbedarf bei den Mitarbeitern fest. In den Teamsitzungen werden von den Mitarbeitern u. a. Vorschläge gemacht und Vorgeschlagenes in der Regel gleich auf der Station ausprobiert. Anschaffungen beispielsweise würden im Team besprochen und dort entschieden.

Wenn Mitarbeiter mitbestimmen können, so fühlten sie sich dadurch bestätigt.

Eigene **Beratung** holt sich Frau Idar allerdings bewusst außerhalb der Station, z. B. bei befreundeten Stationsleitungen.

„Also wenn ich Beratung brauche, dann hole ich mir die nicht hier. Also auf jeden Fall nicht auf Station. Das habe ich früher mal gemacht, da habe ich festgestellt, dass man da nicht so gut mit fährt. [...] Ich hatte dann nachher das Gefühl ich hatte Respekt verloren.“ (Idar, Absatz 34)

Die **Selbständigkeit** der Mitarbeiter ist ihr über die Teamsitzungen hinaus ein Anliegen. Die Mitarbeiter teilen sich so z. B. morgens selber ein, können sich eine Aufgabe, wie Verbände, Medikation, usw. aussuchen und diese immer mal wieder wechseln.

Sie selber möchte ebenso auf der Station **mitarbeiten** und tut es zu etwa 50% ihrer Arbeitszeit in allen drei Schichten. Sie sagt, wenn es Probleme in einer Schicht gibt, kann sie nur mitreden, wenn sie selber in ihr arbeitet. Führungstätigkeiten macht sie allerdings dadurch teilweise zu Hause.

„Wenn ich natürlich keine Nachtschicht mache, dann kann ich auch nicht mitreden, wenn die sich da beschweren, sie hätten zu viel Arbeit. Dann muss ich da selber auch mitarbeiten, damit ich da auch mitreden kann.“ (Idar, Absatz 10)

Über **Führung an sich** habe sie sich noch nicht so viele Gedanken gemacht, sie führe eher intuitiv, da entwickle sich ein Automatismus.

„Da habe ich mir ehrlich gesagt noch nicht so richtig Gedanken drum gemacht. So einen richtigen Leitfaden habe ich da nicht. Ich habe bisher gedacht ich bin mit meinem Kopfgefühl ganz gut gefahren.“ (Idar, Absatz 36)

Als Voraussetzungen für ein gelungenes **Gespräch** nennt sie Vertrauen, Ehrlichkeit und dass man den Mitarbeiter ernst nimmt. Das ernst nehmen beschreibt sie auch als „vernünftig miteinander reden“ und dies so: *„Da hatte ich das Gefühl, wenn man die Leute fragt und anspricht, dann sind die auch viel eher bereit, etwas zu machen, was man nicht so gerne gemacht hätte, wenn es einfach vorgeschrieben wird.“ (Idar, Absatz 19)*

Das Jahresmitarbeitergespräch schätzt sie. Sie glaubt sie würde sonst manches nie erfahren.

Die **Beziehung** zum Mitarbeiter sollte ein Vertrauens-, aber kein Kumpelverhältnis sein. Aufbauen könne man eine Beziehung zum Mitarbeiter durch Gespräche und lockere Unterhaltungen.

9.2 Güteprüfung II – Validität

Der Grundgedanke der kommunikativen Validierung (vgl. Mayring 2010, 120 sowie Kapitel 7) ist eine Übereinstimmung über die Ergebnisse zwischen Forscher und Beforschten. Dies hat neben dem allgemeinen Gütekriterium darüber hinaus besondere Bedeutung, wenn es im Nachgang darum gehen soll, mit den Ergebnissen gemeinsam weiterzuarbeiten.

Hierbei darf nicht übersehen werden, dass die interviewten Führungskräfte Teil einer Institution sind und in diese eingebunden, auch von ihr beeinflusst werden. Da das aber auf einem auf die Interviewergebnisse aufbauenden Entwicklungsprozess gleichermaßen zutrifft, verfälscht das die Ergebnisse nicht, sondern sie enthalten dies implizit mit. Wäre das Ziel jedoch in den Ergebnissen explizit zwischen Institution und Person unterscheiden zu wollen, so wäre das oben beschriebene Forschungsdesign nicht die erste Wahl.

Im vorliegenden Fall wurden die vorgenannten Interviewzusammenfassungen dem Interviewpartner zur Validation übergeben mit der Bitte dazu Stellung zu nehmen.

9.2.1 Rückmeldung zum Interview 2

„Das Interview liegt schon einige Zeit zurück. Ich finde meine Aussagen aber in den wichtigsten Punkten wieder. Da wir im Interview Themenwechsel hatten, ist in der Zusammenfassung der Kern erfasst: Führen durch Vertrauen geben, Selbständigkeit entwickeln, präsent sein.“ (Beck, im Oktober 2014)

Darüber hinaus brachte Frau Beck einige wenige Formulierungsvorschläge in die Zusammenfassung ein, die die Aussagen aus ihrer Sicht treffender wiedergaben.

9.2.2 Rückmeldung zum Interview 9

„Es war richtig, das sich an einer guten Gesprächsführung gearbeitet habe, somit ist sehr viel Ruhe ins Team gekommen, da sich die Mitarbeiter verstanden fühlen. Damals war es für mich schwierig dieses Interview zu führen, da ich den Leitungsposten sehr überraschend bekommen hatte und mich erst einmal selber richtig einarbeiten musste. Heute würde ich manche Dinge anders beantworten, zum Beispiel: man braucht einen Leitfaden, dem man immer treu bleiben muss.“ (Idar, im Oktober 2014)

9.3 Quervergleich und Anwendung

Wie oben bereits beschrieben, war das Ziel der Analyse, folgende Fragen bezogen auf die Pflegeführungskräfte der Institution zu beantworten:

1. Wie wird Führung aus Sicht der Führungskraft verstanden und beschrieben?
2. Welche Aussagen trifft sie über den Mitarbeiter und die Beziehung zu diesem?
3. Welche Bedeutung wird dem Gespräch zugemessen und wie wird es umgesetzt?

Die drei Fragen bilden die drei Sammelkategorien, die sich in 12 Hauptkategorien mit Unterkategorien weiter aufgliedern.

Das Diagramm unten zeigt diesbezüglich die Verteilung der Codes und Interviewpartner (A-M) pro Hauptkategorie. Zu den Kategorien Führung - Grundsätze (FG) und Mitarbeiter - Beziehung (MB) wurden die meisten Aussagen kodiert (FG: 79 und MB: 67).

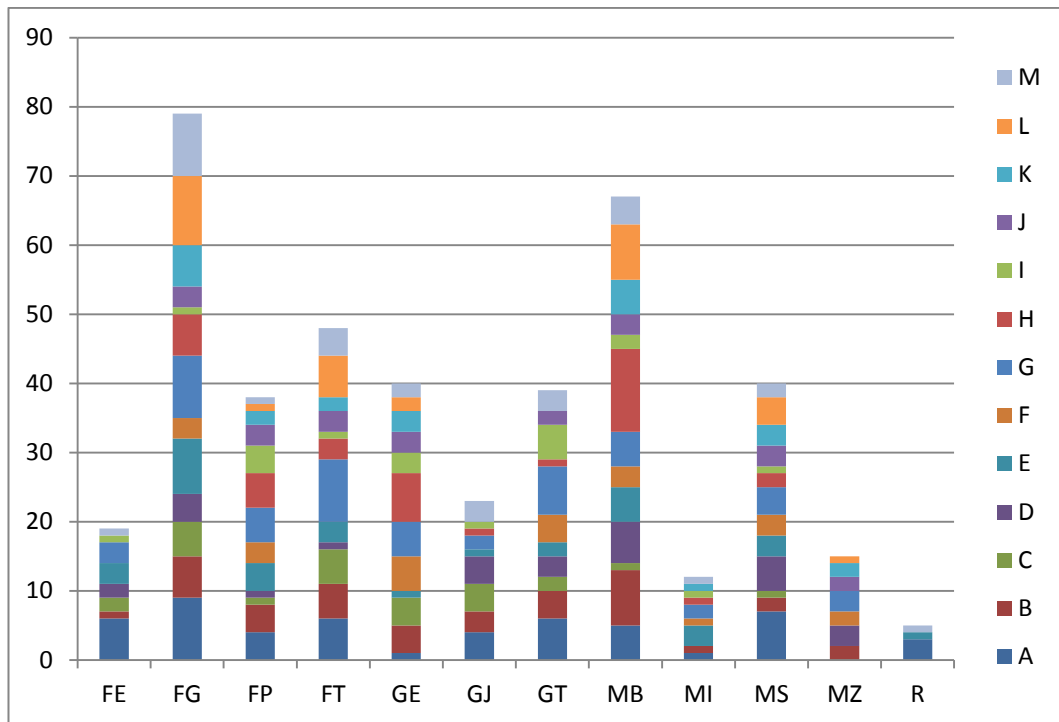


Abbildung IV–3: Diagramm: Codes pro Hauptkategorie

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Ergebnisse in der qualitativen Inhaltsanalyse bezogen auf je eine Kategorie über alle Interviews dargestellt (dies entspricht Schritt 2 in Abbildung IV–1 oben). Nach der Falldarstellung ist damit nun zu klären, welche Ist-Kultur, welches kollektive Wissen kategorienbezogen vorzufinden ist, wo Gemeinsamkeiten liegen, wo Akzente. Bei Aussagen, die auffällig häufig von Führungskräften getätigt wurden, wird die Anzahl Nennungen hierzu mit angegeben (z. B. „Gespräche führen (5)“). Es wird dabei weiter qualitativ ausgewertet, Häufigkeiten geben hierbei, wie oben bereits besprochen, nur Hinweise auf potentiell besonders zu Beachtendes. Die Aussagen der höheren Führungsebenen (Pflegedirektion und Pflegedienstleitungen) werden, wenn es notwendig erscheint, separat wiedergegeben, wenn sie z. B. keine Aussage über eigene Tätigkeiten, sondern die der Stationsleitungen machen, oder ihre Aussage den Aussagen der Stationsleitung in besonderer Weise ähneln oder diesen widerspricht. Es wird im Folgenden eine Auswahl von Aspekten pro Kategorie wiedergegeben, die wichtig erscheinen im Bezug zur dialogischen Führungskultur. Eine Übersicht gibt nach jeder Kategorie zusätzlich eine vollständige Liste der aus den Aussagen der Führungskräfte ermittelten und generalisierten Aspekte wieder. Fol-

gende Kategorien werden aus Gründen der Relevanz und Übersichtlichkeit nicht ausführlicher dargestellt, sondern sind beim Verfasser in der Anlage einzusehen¹²⁰: R=Rahmenbedingungen, FG-s=sonstige Führungsgrundsätze, FT-s=sonstige Führungstätigkeiten und GE-s=sonstige Aussagen zum Einzelgespräch. Aussagen aus diesen Kategorien werden bei Bedarf jedoch unten direkt referenziert.

Im Anschluss werden die deskriptiven Daten jeweils in einem Fazit im Lichte der Theorie und möglicher Ansatzpunkte für eine dialogische Führungskultur betrachtet.

9.3.1 Kategorie Führung

9.3.1.1 Führungstätigkeiten/-aufgaben (FT)

Führungstätigkeiten/-aufgaben organisatorischer Art (FT-o)

„Also dazu gehört auf jeden Fall der Dienstplan“ (Adam, Absatz 2)

Mit 9 Nennungen bei 10 Stationsleitungen (ohne die 3 übergeordneten Führungskräfte), gibt die im Zitat genannte die mit Abstand am häufigsten angegebene Aufgabe an. Die Dienstplangestaltung ist aus Sicht der Stationsleitungen gleichzusetzen mit dem Aufrechterhalten des Stationsbetriebs. 3 Schichten müssen mit einer Mindestbesetzung geplant werden. Hierbei sind Urlaub, Fortbildungen, Krankheit, Elternzeit, Nachtarbeitsverbote usw. zu beachten. Dass die Aufgabe nicht nur am häufigsten, sondern auch fast immer als erste genannt wurde, unterstreicht die Relevanz für die Führungskräfte, oder zumindest die Präsenz des Themas.

Insgesamt antworten die Führungskräfte auf „Führung“ angesprochen am häufigsten und als erstes mit organisatorischen Aufgaben und Tätigkeiten. Nur eine Führungskraft gibt an, dass sie Dienstpläne mache, dies jedoch nicht als ihre Hauptaufgabe ansehe *„Ansonsten schreibe ich die Dienstpläne. Das sehe ich aber nicht als meine Hauptaufgabe an.“ (Minde, Absatz 4)* und eine weitere, dass organisatorische Aufgaben delegierbar seien, nicht aber ein Team mit seinen einzelnen Mitarbeitern zu führen. *„...das sind auch Sachen, die kann ich im Prinzip delegieren. Aber ein Team zu führen oder auch zu wissen, welche Mitarbeiter hat mein Team und wie gebe ich jeden einzelnen an, so dass jeder seinen Stellenwert im Team hat, das ist für mich die wichtigste Aufgabe.“ (Erl, Absatz 6)*

¹²⁰ Kein Bestandteil der veröffentlichten Version der Dissertation sind die transkribierten Volltexte der Interviews, sowie die vollständige Kodierung (aus Gründen des Datenschutzes und der Übersichtlichkeit). Beide Anlagen können jedoch beim Verfasser eingesehen werden.

Erwartungsgemäß bildet die interdisziplinäre Zusammenarbeit ebenfalls eine wichtige Aufgabe. Die berufsständig geregelte Aufbaustruktur des Krankenhauses bringt diese Notwendigkeit mit sich (vgl. Kapitel 8.1). Hier sind Gespräche mit dem Chefarzt zu führen, der immer als weitere Führungskraft auch auf die Station einwirkt, Verhandlungen zu führen, z. B. mit dem Einkauf, Projekt oder Bauvorhaben zu koordinieren und um Stellen (Personal) für die Station zu kämpfen.

Patientennahe Aufgaben, wie das Führen von Patienten- und Angehörigengesprächen oder das Aufnahme- und Entlassmanagement, werden ebenfalls genannt. Zum Umstand der Mitarbeit der Führungskraft auf der Station siehe unten in Kategorie FP.

Die Pflegedirektorin trägt noch ergänzt die Aufteilung der Aufgaben auf die drei Führungsebenen im Falle beispielsweise eines grundsätzlichen Personalengpasses bei. Sie selber werde tätig, wenn ein Thema grundsätzlichen Charakter hat, oder erstmalig aufkomme. Die Pflegedienstleitungen sind u. a. dann beteiligt, wenn es auf der Station die Teamzusammensetzung betrifft und die Stationsleitung selber ist gefordert, wenn dazu Auskünfte von einzelnen Mitarbeitern benötigt werden. (vgl. Hirsch, Absatz 10)

Folgende Übersicht gibt die aus den Aussagen der Führungskräfte ermittelten generalisierten Aspekte vollständig wieder, also darüber hinaus die, auf die oben nicht näher eingegangen wurde. Bei einem mindestens fünf Mal genannten Aspekt, wird die Anzahl Nennungen in Klammern mit angegeben:

FT-o - Führungstätigkeiten/-aufgaben organisatorischer Art

- Aufnahme- und Entlassmanagement
- Besprechungen
- Dienstplan (9)
- Dienstplan keine Hauptaufgabe.
- Abläufe koordinieren, interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Bestellungen, E-Mails.
- Einstellungen vornehmen.
- Gespräche mit dem Chefarzt.
- Kampf um Stellen.
- Kontrolle der Zeit für Pfl egetätigkeiten.
- Kontrollieren
- Mit Abteilungen verhandeln.
- Organisation (6)
- Patientengespräche, Angehörigengespräche.
- Personalbeschaffung
- Probleme klären.
- Stationsrundgänge machen.

Tabelle IV-1: FT-o – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Führungstätigkeiten/-aufgaben mit Bezug zum einzelnen Mitarbeiter (FT-e):

„Man sieht dem Mitarbeiter an, hm, heute ist aber nicht gut. Den richtigen Moment abpassen, ins Gespräch nehmen.“ (Beck, Absatz 2)

Das Zitat gibt gleich beide auszumachenden Blöcke in den Aussagen der Führungskräfte wieder. Der eine ist für die Mitarbeiter ständig bereit zu sein, diese zu beobachten und ggf. anzusprechen *„Als Kinderkrankenschwester ist man da ja so gedrillt. Was ich sage, die eine kam mir so bedrückt vor.“ (Grund, Absatz 10)* oder ihnen sogar Krankenbesuche abzustatten. Man könnte die Aussagen mit dem Begriff der Fürsorge gegenüber dem Mitarbeiter überschreiben. Das wurde in Kapitel 3.3.10 bereits besprochen und wird unten in der Anwendung wieder aufgegriffen.

Der zweite Block und am häufigsten in der Kategorie FT-e genannte, ist der des Gesprächs. Insgesamt wird 5 Mal explizit angegeben, dass das Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern, eine wichtige Aufgabe im Stationsalltag spiele. Das wird in der eigenen Kategorie Gespräch (GE, GJ, GT) unten genauer dargestellt. Eine Aussage der Pflegedirektorin, in der sie angibt, welche Aufgaben Stationsleitungen aus ihrer

Sicht haben, bestätigt dies zudem: „Da fallen am Anfang des Jahres die Mitarbeitergespräche rein, da fallen Stationsleitersitzungen rein, da fallen die Gespräche rein mit PDL und mir, da fallen sicher auch Teamsitzungen rein, Mitarbeitergespräche, Dienstplan schreiben.“ (Hirsch, Absatz 22)

Insgesamt umfasst diese Kategorie vergleichsweise wenige Aussagen. Da in den noch folgenden Kategorien durchaus vielfältig über den einzelnen Mitarbeiter gesprochen wird, ist das ggf. auch darauf zurückzuführen, dass das Thema schlechter greifbar und in beobachtbare Tätigkeiten schwerer auszudrücken ist, als etwa organisatorische Tätigkeiten.

FT-e - Führungstätigkeiten/-aufgaben mit Bezug zum einzelnen Mitarbeiter

- Für Mitarbeiter bereit sein.
- Gespräche führen. (5)
- Mitarbeiter beobachten.
- Mitarbeiterführung
- Um abwesende Mitarbeiter kümmern.

Tabelle IV-2: FT-e – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.1.2 Führungsgrundsätze/Ziele (FG)

Führungsgrundsätze/Ziele mit Bezug zum einzelnen Mitarbeiter (FG-e):

„Also die größte Priorität setzte ich da eigentlich in der Zufriedenheit der Mitarbeiter“ (Beck, Absatz 14)

Mit 5 expliziten Nennungen und weiteren, die man dem Oberbegriff Mitarbeiterzufriedenheit zuordnen kann, ist das der Auffälligste Aspekt in dieser Kategorie.

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter seien zu beachten, sie brauchen Anerkennung und Wertschätzung, man müsse für sie da sein und nur ein zufriedener Mitarbeiter mache gute Arbeit.

Andererseits werden Aspekte genannt, dass man mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe sein und partnerschaftlich führen sollte.

Die Potentiale der Mitarbeiter seien im Weiteren zu fördern und zu nutzen. Dies kommt hier gut zum Ausdruck: *„Dann habe ich noch eine junge Kraft, die erst letztes Jahr Examen gemacht hat. Und ich möchte, dass sie sich vernünftig ins Team integriert und nicht die Nachtdienste der anderen übernimmt. Ich finde sonst verschenke ich ihr Potential Und das gehört auch zu meinen Aufgaben als Leitung, finde ich, das Potential der verschiedenen Mitarbeiter zu benutzen.“* (Feier, Absatz 4)

Für die Zwecke dieser Arbeit ist zudem erwähnenswert, wie Frau Erl im Zitat unten, das „Wir über das Wir-beide“ andeutet. Hierauf wird unten weitergehend eingegangen.

„Aber ein Team zu führen oder auch zu wissen, welche Mitarbeiter hat mein Team und wie gehe ich jeden einzelnen an, so dass jeder seinen Stellenwert im Team hat, das ist für mich die wichtigste Aufgabe.“ (Erl, Absatz 6)

FG-e - Führungsgrundsätze/Ziele mit Bezug zum einzelnen Mitarbeiter

- Auf Augenhöhe sein.
- Auf Mitarbeiterwünsche eingehen.
- Ehrlich und offen aufeinander zugehen.
- Einzelnen Mitarbeiter beachten.
- Führung bedeutet Leitplanken setzen.
- Für den Mitarbeiter immer da sein.
- Hinter den Mitarbeitern stehen.
- Ziel ist Identifikation zu steigern.
- Mitarbeiter brauchen Anerkennung.
- Mitarbeiter verschieden eng führen.
- Mitarbeiter wertschätzen.
- Mitarbeiterbedürfnisse beachten.
- Mitarbeiterpotentiale fördern.
- Mitarbeiterpotentiale nutzen.
- Mitarbeiterzufriedenheit (5)
- Partnerschaftlich führen.
- Stärken im Mitarbeiter betonen.
- Vertrauen, Ehrlichkeit und Akzeptanz.
- Wer gerne arbeitet, arbeitet gut.
- Ziel ist, dass Mitarbeiter sich anvertrauen.

Tabelle IV-3: FG-e – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Führungsgrundsätze/Ziele mit Bezug zum Team (FG-t):

*„Ich bin aber auch Teammitglied . Ich bin jetzt nicht der Chef, sondern ich bin Mitglied. Ich bin Krankenschwester. Ich arbeite auch ganz normal mit. ... Ich mache alles. Das ist wichtig, denn ich muss mitreden können. ... So sehe ich mich auch, ich bin nicht unbedingt Führungskraft.“
(Adam, Absatz 43)*

Bei den subjektiven Annahmen der Führungskräfte bezüglich der teambezogenen Grundsätze dominiert der Wunsch und das Bestreben der Führungskraft, Teammitglied zu sein, den Anschluss nicht zu verlieren und dazu präsent, also vor Ort zu sein, mitzuarbeiten.

Im Weiteren soll das Team geformt werden, die Führungskraft möchte es zusammenhalten. Die Führungskraft stellt sich nicht in den Mittelpunkt, sondern ganz in den Dienst anderer, hier dem Team. Der einzelne Mitarbeiter spielt dabei keine herausgehobene Rolle. Auch sie selber nicht: *„Also mich als Person macht gar nichts aus. Ich bin einer unter vielen da auf Station. Ich stelle mich auch bei den Patienten nicht als Führungskraft vor.“ (Minde, Absatz 24)*

FG-t - Führungsgrundsätze/Ziele mit Bezug zum Team

- Alles mitbekommen.
- Am Tagesgeschehen teilnehmen.
- Anschluss zu Mitarbeitern nicht verlieren.
- Immer erreichbar sein.
- Leitung wieder abgeben können.
- Mitarbeiten ist Führung.
- Mitarbeiter einbeziehen.
- Mitarbeiter gerecht behandeln.
- Nicht als Stationsleitung in Erscheinung treten.
- Nicht im Mittelpunkt stehen.
- Präsent sein.
- Team formen.
- Team zusammenhalten.
- Team, statt einzelnen Mitarbeiter führen.
- Teammitglied sein und außen vor stehen.
- Teammitglied sein.
- Zufrieden sein, wenn andere zufrieden sind.

Tabelle IV-4: FG-t – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Führungsgrundsätze/Ziele bezogen auf die Führungskraft selbst (FG-i):

„Ja, also für mich ist wichtig an erster Stelle, dass ich als Vorbild wirke. Ich kann ganz viel erzählen, wenn ich es dann selber nicht mache“ (Adam, Absatz 43)

Vorbild sein zu wollen oder müssen ist eine subjektive Annahme, die wiederholt auftritt.

Eine Pflegedienstleitung geht sogar soweit, dass sie nicht nur Vorbild sein möchte, im Sinne eines Orientierungsangebots, sondern sie erwarte, dass ihre Mitarbeiter (in dem Falle die Stationsleitungen) sich ebenso verhalten: *„Also mir ist diese Vorbildfunktion total wichtig auf den Stationen, muss ich einfach sagen. So wie ich mich so gebe, so erwarte ich einfach auch, dass die Leitungen auftreten.“ (Keil, Absatz 6)*

Vorbild sein wird mitunter als Vorleben verstanden. Hierbei wird betont, dass nicht nur das Verhalten vorbildlich sein sollte, sondern Tätigkeiten, die die Mitarbeiter ausführen, auch von der Stationsleitung ausgeführt und damit vorgelebt werden sollten. Dies korreliert mit der Thematik des Mitarbeitens (vgl. unten unter Kategorie FP).

Die oben angesprochene subjektive Annahme mehr Teammitglied als Führungskraft zu sein, wird in Aussagen in dieser Kategorie etwas relativiert. Dabei sind Aussagen zu finden, die darauf schließen lassen, dass die Führungskräfte im bekannten Spagat stehen zwischen zum Team zu gehören auf der einen Seite und den Arbeitgeber zu vertreten, einsam zu sein, Freiräume zu benötigen usw. auf der anderen Seite.

FG-i - Führungsgrundsätze/Ziele bezogen auf die Führungskraft selbst

- Als Führungskraft einsam sein.
- Arbeitgeber vertreten.
- Beratung unter Führungskollegen.
- Freiräume benötigen.
- Führung läuft automatisch ab.
- Leiten, weil es Spaß macht.
- Menschlich führen.
- Transparenz herstellen.
- Unbemerkt führen.
- Verantwortlich für Mitarbeiter fühlen.
- Verlässlich und einschätzbar sein.
- Vorbild sein.
- Zwischen Unternehmen und Mitarbeitern stehen.

Tabelle IV-5: FG-i – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.1.3 Führung - Entscheidungen (FE)

„Ich denke eine Entscheidung ist umso besser umso mehr Informationen man hat um sie zu treffen. Ich suche mir dann auch die Kompetenz zusammen, die Experten zusammen.“ (Grund, Absatz 41)

Beim Thema Entscheidungen deuten 7 explizite und einige weitere ähnliche Aussagen daraufhin, dass die Führungskräfte ein gemeinsames Entscheiden im Team für sinnvoll halten. Dies führe einerseits zu besseren Ergebnissen (vgl. Zitat oben) und stärke andererseits das Wir-Gefühl. Außerdem habe das alleinige Entscheiden einen entscheidenden Nachteil: *„Entweder ich entscheide alles alleine, geb den Plan. Dann habe ich den ganzen Tag nichts anderes vor als zu kontrollieren, ob die das so machen, wie ich das will.“ (Corst, Absatz 35)* Das deutet bereits das unten ausführlicher besprochene Thema der Selbständigkeit der Mitarbeiter an.

Darüber was gemeinsam entschieden werden kann und was nicht, ist man sich weniger einig. Hier gibt es deutliche Unterschiede darüber, was in welcher Form von wem entschieden werden sollte, welche Themen also ggf. von gemeinsamen Entscheidungen auszunehmen sind.

Ferner werden weitere Formen der Entscheidungsfindung genannt wie die Beratung vor einer Entscheidung durch die Führungskraft, etwas so: *„Manchmal geht es auch so weit, dass ich frage, wie würdet ihr denn entscheiden, aber klar machen, sie müssen es nicht. Das man sie schon in die Verantwortung holt aber auch sagt, letzten Endes entscheide ich es, um den Druck da etwas zu nehmen.“* (Grund, Absatz 41)

Ob der gemeinsamen Entscheidung im Sinne der dialogischen Führungskultur tatsächlich der Vorzug zu geben ist, wird unten zu klären sein.

FE - Führung - Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Dienstplan entscheidet Leitung alleine. • Entscheiden bedeutet auch kontrollieren. • Entscheidung umso besser, je mehr Informationen. • Fast alles kann Team entscheiden. • Führungskraft bespricht die Dinge im Team • Gemeinsam entscheiden. (7) • Gravierende Sachen entscheidet die Stationsleitung. • Mitarbeiter beratend heranziehen. • Mitentscheiden des Teams wichtig für Wir-Gefühl. • Vertragliches entscheidet Leitung. • Vorschläge kommen aus dem Team.

Tabelle IV-6: FE – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.1.4 Anteil der Führungstätigkeit in Prozent (FP)

„Heißes Thema, was wir schon seit meinem Beginn hier besprechen.“ (Hirsch, Absatz 22)

Als Führungskraft in der unteren Führungsebene befindet man sich häufig im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern und Führungsaufgaben. Das ist nichts Neues und dies geben die Führungskräfte in ihren Aussagen wie erwartet wieder.

Im vorliegenden Fall kommt hinzu, dass einige Führungskräfte auf verschiedene Weise angeben zu 100% Krankenschwester zu sein, was zu den o. g. Aussagen zum Thema Teammitglied sein passt. Offen bleibt dabei, ob es ihnen hier nur darum geht eben vom Stellenplan her zu 100% eingerechnet zu sein (was sie sind) oder ob sie sich zugleich aus ihrem Selbstverständnis heraus so verstehen. Auf Letzteres deutet einiges der bisher dargestellten Aussagen auch in den anderen Kategorien hin.

Die Führungskräfte geben an mitarbeiten zu wollen, im Besonderen um so mitreden zu können und Sachverhalte überhaupt erst beurteilen zu können. Insgesamt werden Aussagen getroffen, dass die Führungstätigkeit in den Alltag integriert wird bzw. werden muss, sie andernfalls in Überstunden oder der Freizeit wahrzunehmen ist.

Eine fast vollständig freigestellte Führungskraft (einer großen Intensivstation) gibt an, sie schätze gerade die Möglichkeit einer neutralen Haltung aufgrund der fehlenden Mitarbeit.

Was die Akzeptanz die Mitarbeiter bzgl. der (teilweise) Freistellung der Führungskraft angeht, geben die Führungskräfte ein unterschiedliches Bild wieder. Teilweise geben sie an, wenn viel zu tun sei, auf Druck der Mitarbeiterhin auch gegen ihre Überzeugung mitzuarbeiten. Andererseits berichten sie davon, dass die Mitarbeiter die Freistellung einfordern, da sie darin Vorteile für sich und die Station sehen.

Die Freistellung der Führungskräfte zu einem bestimmten Prozentsatz bzw. Stundenumfang, ist nach Angaben der Führungskräfte bereits länger in der Diskussion. Bereits eingeführt wurden sogenannte „Bürotage“ in denen die Führungskräfte einmal in Ruhe und am Stück Führungsaufgaben erledigen können und hierzu dann teilweise in Zivilkleidung kommen (also nicht in Weiß).

FP - Anteil der Führungstätigkeit in Prozent

- 100% Krankenschwester sein.
- Auch während Mitarbeit ist man Führungskraft.
- Büroarbeit wird auf Station erledigt.
- Freistellung für Führung ist heikles Thema.
- Freistellung nicht gewünscht.
- Freistellung nicht immer notwendig.
- Freistellung wird von Mitarbeitern gewünscht.
- Führung nicht mit Arbeit am Patienten vereinbar.
- Führungskraft hilft in Pflege aus.
- Führungstätigkeiten werden in Dienst integriert.
- Führungstätigkeiten zu Hause erledigen.
- Gegen eigene Überzeugung mitarbeiten.
- Leitungen brauchen Rahmen für Führungszeit.
- Mitarbeiten um mitreden zu können.
- Mitarbeiten.
- Neutraleren Blick durch Freistellung.
- Stationsleitung sollte nicht Vollzeit in der Pflege sein.
- Stationsleitungen haben Bürotage.
- Stationsleitungen haben Doppelrolle.
- Wenig Zeit für Führung

Tabelle IV-7: FP – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.1.5 Fazit: Mitarbeit und Leistung anderer

In den Interviews wurden Annahmen geäußert, wie viel Zeit die Führungskräfte mit Führungsaufgaben und wie viel für die Mitarbeit in der Pflege verbringen. Das Ergebnis ist zunächst einmal ein Prozentwert. Im zweiten Blick gibt diese Frage jedoch preis, was überhaupt als Führungsaufgabe verstanden wird. Antworten wie, *„Eigentlich bin ich ja zu 100% Krankenschwester. Ja und diese Leitungstätig läuft nebenbei.“* (Adam, Absatz 2) bzw. *„Da das Verhalten (Anm.: gemeint ist Führungsverhalten) im täglichen Arbeitsleben immer 100% da ist. Das spielt immer mit, wenn ich im Dienst bin. Denn man ist automatisch der Ansprechpartner, egal für wen.“* (Beck, Absatz 16), geben über die Spannweite Auskunft.

Zu entscheiden wäre dann, ob die Konsequenz daraus ist, in einem Kulturentwicklungsprozess mehr Zeit für das Führen zu fordern oder Führung erst einmal, zwar nicht als Nebentätigkeit, aber doch als Nebenberufstätigkeit (vgl. Sprenger 2012, 28) zu akzeptieren und eben als solche zu gestalten. Die Ergebnisse bieten hierbei die Möglichkeit darüber ins Gespräch zu kommen, was als Führungstätigkeit verstanden wird (vgl. dazu Kapitel 9.3) und wie sie sich im Alltag darstellen kann.

Im Rahmen dieser Erhebung gaben die Führungskräfte also an, größtenteils Sachaufgaben zu erledigen, also neben der Mitarbeit in der Pflege auch koordinierende oder administrative Führungsaufgaben. Den Führungskräften in einem Kulturentwicklungsprozess zu vermitteln, *„Sie müssen mehr führen“*, birgt die Gefahr einen realitätsfernen Druck aufzubauen, der zu einer ständigen Unzufriedenheit führt, das Faltsche zu tun.

Wenn, wie oben beschrieben, weitere Aufgaben wie das Mitarbeiten in der Pflege hinzukommen, Aufgaben, die auch bei gutem Willen wenig Zusammenhang zu Führungstätigkeiten aufweisen, wird dies häufig als ein Problem der Rollendiffusion bei Führungskräften verstanden. Wird, wie hier, aber Beziehung und Zusammenarbeit als Basis des Führungshandelns herangezogen, kann die Mitarbeit durchaus sinnvoll eingesetzt werden. Es bleibt dabei jedoch ein ganz praktisch, zeitliches Problem, ein Problem von Ressourcen.

Allerdings bedeutet Führen im Sinne dieser Arbeit, in erster Linie weiterhin die Leistung *anderer* zu ermöglichen. Nimmt man die subjektiven Annahmen der Führungskräfte ernst, muss man sich fragen, was darauf aufbauend entwickelt werden kann. Die Führungskräfte berichten, dass sie auf der Station mitarbeiten. Das tun 8 von 10 zu einem nicht unerheblichen Prozentsatz zwischen 50 und 80 Prozent.

Was ist also der Vorteil von Mitarbeit? Ein Vorteil ist Kontakt! Für die im Rahmen der dialog-philosophischen Ansätze propagierte Begegnung, ermöglicht Mitarbeit Begegnung zu gestalten. Es ist dann zu besprechen, wie dieses Mitarbeiten sinnvoll im Sinne der Führungsanforderungen einer Station und deren Team umgesetzt und genutzt werden kann.

Darüber hinaus können die Stationen von den diesbezüglich heterogenen Erhebungsergebnissen profitieren. Ein Austausch zwischen den Stationsleitungen, die angeben bis zu 80% in der Pflege mitzuarbeiten und denen, die angeben dies nur noch zu 50% oder 25% zu tun, kann bewirken, dass Erkenntnisse darüber erlangt werden können, welchen Nutzen beide Fälle haben. Eine gewisse Korrelation zwischen Stationsgröße (Anzahl Mitarbeiter) und dem angegebenen Anteil der Führungsaufgaben in Prozent ist, bei aller Vorsicht bezüglich der kleinen Datenmenge, sichtbar (vgl. Grafik unten).

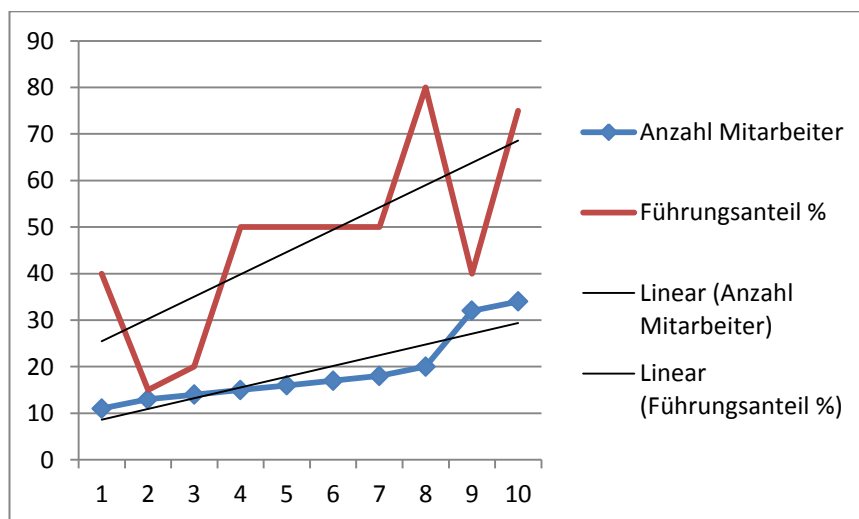


Abbildung IV-4: Grafik: Anzahl Mitarbeiter zu Anteil Führung in %

Quelle: Eigene Darstellung

Möglicherweise stellt sich heraus, dass eine gewisse Mindestgröße den Vorteil (aber sicher auch Nachteile) einer sinkenden Gefahr mitbringt, als Führungskraft über die Gebühr mitzuarbeiten, sich einzumischen, selber zu machen. So zumindest legen es die Aussagen der Stationsleitungen nahe. Die Führungskraft wird dadurch implizit aufgefordert, den Mitarbeitern Selbständigkeit zuzugestehen und so die Leistung anderer zu ermöglichen. Dies ist auf die weiteren Führungsebenen übertragbar. Eine Pflegedienstleitung, die für viele Stationen zuständig ist, kann gar nicht anders, als diesen immer mehr Autonomie zuzugestehen.¹²¹

In diesem Zusammenhang geben die Führungskräfte ferner an Teammitglied sein zu wollen, mehr Teammitglied als Führungskraft: *„Ich bin aber auch Teammitglied. Ich bin jetzt nicht der Chef, sondern ich bin Mitglied. Ich bin Krankenschwester. Ich arbeite auch ganz normal mit.“* (Adam, Absatz 43) oder *„Ich würde mich jetzt auch nicht großartig als Stationsleitung über dem Team sehen. Sondern mittendrin“* (Jung, Absatz 60)

Das kann nun zum Anlass genommen werden, über die Beziehung der Person Führungskraft zu den Personen im Team zu sprechen. Im Kreise der Führungskräfte kann hierzu am Beispiel des Wunsches „Teammitglied sein zu wollen“ der Unterschied von Zusammenarbeit und Kollektivismus herausgearbeitet werden. Das war ja ein Hauptanliegen Bubers, einen dritten Weg zwischen solipsistischen und kollektivistischen Menschenbildern zu ermöglichen. Dabei machen vor allem Verantwortung und eine Gemeinschaft¹²² bestehend aus einzeln wahrnehmbaren Personen den Unterschied. Verantwortung aber nicht tragen zu wollen könnte ein Grund sein, im Team aufgehen zu wollen oder Entscheidungen dahin zu verlagern. Das ist daher weitergehend zu klären und im Team der Führungskräfte zu reflektieren.

Theo Hülshoff weist darauf hin, dass Führung weniger aus der Perspektive der Hierarchie, als der der erforderlichen Handlungskompetenz zu betrachten ist. *„Führende sind Mitglieder der jeweiligen Gemeinschaft, des Teams von Mitarbeitern, für die sie Verantwortung übernehmen.“* (2003, 44) Der Führende sitzt dabei im gleichen Boot wie seine Mitarbeiter, indem er seine geistigen persönlichen Kräfte in der konkreten Situation einbringt und dabei aus dem Kreise der Mitarbeiter entscheidende Impulse

¹²¹ Werner (2013) hat diesen Effekt im DM-Konzern forciert und erfolgreich etabliert, in dem er eine Führungsebene, die der Bezirksleiter, abschaffte.

¹²² Zum Gemeinschaftsbegriff vgl. Kapitel 4.1.4

erfährt. Nur unter der Voraussetzung, dass Führende im Kreise der Mitarbeiter, Teil der Gemeinschaft sind, können diese ihre geistigen Energien verbinden und verdichten. (vgl. ebd.)

9.3.2 Kategorie Mitarbeiter

9.3.2.1 Mitarbeiter - Beziehung (MB)

Mitarbeiter - Beziehungsaufbau (MB-a)

„Ich weiß nicht, das kommt so, also wenn man sich mit den Leuten unterhält, in der Frühstückspause oder so, bei irgendeiner Tätigkeit, da findet man ja immer irgendwelche Gelegenheiten mit den Leuten zu sprechen.“ (Idar, Absatz 42)

Die Führungskräfte gehen von der Annahme aus, dass sich der Beziehungsaufbau zum Mitarbeiter vor allem im Gespräch vollziehe. 7 Nennungen verschiedener Art reichen hier vom Vorstellungsgespräch bis zum Jahresmitarbeitergespräch.

Darüber hinaus sei es das gemeinsame Arbeiten und die Präsenz auf der Station, in der die Beziehung entstehe, sowie gemeinsame Feiern und Unternehmungen.

Auf Beziehung angesprochen antworten die Führungskräfte teilweise mit subjektiven Annahmen zum Vertrauen. Es ermögliche u. a. ein Entfalten des Mitarbeiters: *„Die bekommen ein großes Maß an Vertrauen mit, die dürfen sich entfalten und dürfen Kritik und Lösungsvorschläge und Verbesserungsvorschläge jederzeit einbringen und dadurch entsteht, glaube ich, dieses Zwischenmenschliche, diese Vertrautheit.“ (Erl, Absatz 32)*

Eine weitere Besonderheit des Schichtsystems oder des Umgangs der Stationsleitung damit, macht eine neue Führungskraft deutlich, die immer noch nicht alle ihre Mitarbeiter kennengelernt hat: *„Ich glaube, dass es da auch noch viel Potential gibt, ich war ja jetzt gerade mal 8 Wochen da. Ich habe ja noch nicht mal alle Mitarbeiter kennengelernt.“ (Jung, Absatz 62)*

MB-a - Mitarbeiter - Beziehungsaufbau
<ul style="list-style-type: none"> •Bei Veranstaltungen präsent sein. •Durch Entfaltungsmöglichkeiten. •Durch fachliche Gespräche. •Durch gemeinsame Unternehmungen und Feiern. •Durch gemeinsames Arbeiten. •Durch Gespräche. •Durch Jahresmitarbeitergespräch. •Durch persönliche Gespräche. •Jeder arbeitet mit jedem. •Kennenlerngespräch •Nach 8 Wochen Tätigkeit noch nicht alle Mitarbeiter kennengelernt. •Neue Mitarbeiter begrüßen. •Patensystem •Sachlich und freundlich begegnen. •Tägliche Präsenz. •Vertrauen entsteht durch Gespräch. •Vertrauensverhältnis aufbauen. •Vorstellungsgespräch.

Tabelle IV-8: MB-a – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter – gelungene Beziehung (MB-g)

„Gegenseitige Wertschätzung, gegenseitiges Verständnis, (...) aber auch in beide Richtungen. Nicht nur, dass ich den Mitarbeiter sehe, sondern der Mitarbeiter auch meine Person.“ (Dunst, Absatz 41)

Wie es sich in der Kategorie MB-a bereits andeutete, spielt das Vertrauen aus Sicht der Führungskräfte für eine gelungene Beziehung eine wichtige Rolle. Die Mitarbeiter sollten die Führungskraft auf alles ansprechen können und dies, ohne negative Konsequenzen spüren zu müssen.

Im Weiteren wird genannt, den Anderen wertzuschätzen, auf den einzelnen Anderen einzugehen und letztlich ihn in seinem anders sein zu akzeptieren. Jedoch wird zugleich der Vorrang des Teams vor dem einzelnen Mitarbeiter genannt: *„Mir ist da schon auch der Einzelne wichtig, aber funktionieren muss natürlich das Team.“ (Grund, Absatz 19)*

Am auffälligsten aber ist eine Unsicherheit spürbar im Umgang mit dem Thema Beziehung. Auf Beziehung zum Mitarbeiter angesprochen wird dies einerseits häufig mit privater Beziehung, wie etwa Freundschaft gleichgesetzt und als für die Führungsbeziehung ungeeignet abgelehnt. Auch wird zögernd geantwortet oder auf verwandte Themen eingegangen. Andererseits wird eine Nähe zum Mitarbeiter insgesamt als problematisch angesehen, da dies eine neutrale Sicht, Anweisungen oder negative Maßnahmen erschwere. Die Beziehung müsse freundlich jedoch konsequent sein, kein Kumpelverhältnis.

*„Was also sehr wichtig ist, wenn man zu seinen Mitarbeitern ein Vertrauensverhältnis aufbaut. Ein Vertrauensverhältnis aber kein Kumpelverhältnis. Ich hätte jetzt auch keine Lust, mich mit jemand privat so zu treffen. Also Dienst ist Dienst. Also Vertrauen ok, aber mehr auch nicht.“
(Idar, Absatz 38)*

Allerdings wird auch genannt, dass die Beziehung die Basis sei. Erst sie ermögliche es den anderen zu verstehen. Sie habe einen hohen Stellenwert für die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben, mache das Führen überhaupt erst möglich.

„Dass man sich gegenseitig ernst nimmt. Ohne das geht Mitarbeiterführung in meinem Sinne nicht. Wenn die Beziehung nicht stimmt, geht Mitarbeiterführung nicht.“ (Grund, Absatz 27)

MB-g - Mitarbeiter – gelungene Beziehung

- Akzeptanz des anders seins.
- Arbeits- und menschliche Beziehung unterscheiden.
- Auf Augenhöhe begegnen.
- Auf einzelnen Mitarbeiter eingehen.
- Auf Erwachsenenenebene kommunizieren.
- Aufträge fallen bei neutralem Verhältnis leichter.
- Balance zwischen Nähe und Distanz halten.
- Beurteilung ist einfacher ohne Beziehung.
- Beziehung bedeutet Mitarbeiter kennen.
- Beziehung erschwert negative Maßnahmen.
- Beziehung verantwortungsvoll nutzen.
- Den Anderen verstehen.
- Freundliche aber auch konsequente Beziehung.
- Führung bedarf einer stimmigen Beziehung.
- Gegenseitig ernst nehmen.
- Gegenseitige Wertschätzung.
- In Kontakt gehen und bleiben.
- Kein freundschaftliches Verhältnis.
- Kein Kumpelverhältnis, Vertrauensverhältnis.
- Keine persönliche Beziehung.
- Nicht befreundet sein, respektvoll umgehen.
- Nicht in Freizeit treffen, sondern Kollegialität zeigen.
- Nicht Mutter der Station sein.
- Offenheit, Vertrauen, Loyalität.
- Team geht vor.
- Transparenz herstellen.
- Unangenehme Dinge sagen können.
- Vertrauens- und Respektverhältnis hat hohen Stellenwert.
- Vertrauensvolles Verhältnis.

Tabelle IV-9: MB-g – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter – Stellvertretende Stationsleitung (MB-st)

„Nein, wir stehen auf gleicher Ebene. Ich leite sie aber ich führe nicht unbedingt. Ich leite sie an, damit sie führt und akzeptiert wird von allen Mitarbeitern. Das ist für mich eher ein Anlernen, und kein Führen. Wir beide sind jetzt auf gleicher Ebene, was früher nicht der Fall war.“ (Beck, Absatz 8)

Die stellvertretende Stationsleitung wird, wenn das Thema seitens der Führungskräfte zur Sprache kam, als weitestgehend gleichberechtigt dargestellt. Sie habe ähnliche Aufgaben und man stehe mit ihr in engem Kontakt.

Sie wird als wichtiger, vielleicht wichtigster Sparringspartner präsentiert. Wo die Mitarbeiter häufig als „Leute“ bezeichnet werden (die Bezeichnung Leute für die Mitarbeiter kommt in den Interviews insgesamt 55-mal vor), werden die Formulierungen bei der Stellvertretung konkreter. *„Ich habe auch eine große Hilfe von meiner Stellvertretung.“ (Adam, Absatz 71)*

Umgekehrt wird eine schlechte Beziehung zur Stellvertretung als sehr problematisch erlebt. *„Ja, im negativen Sinne hatte ich jahrelang keine Vertrauensbasis zu meiner Stellvertretung, was zu vielen Konflikten im Team geführt hat. Weil ich selbst mich nicht entfalten konnte. Meinerseits war kein Vertrauen da.“ (Beck, Absatz 6)*

Als Folge des Schichtsystems und der oben beschriebenen Thematik des Mitarbeitens der Leitung, ergibt sich, dass sie manche Mitarbeiter nie sieht.¹²³ Hier kommt ebenfalls die Stellvertretung ins Spiel, mit der hier beiderseitig über die Mitarbeiter gesprochen wird.

Dieses enge Verhältnis zur Stellvertretung habe sich mit der Zeit gewandelt und war früher hierarchischer. Heute sei man ein Führungsteam.

MB-st - Mitarbeiter – Stellvertretende Stationsleitung

- Die stellvertretende Stationsleitung ist eine große Hilfe.
- Fehlende Vertrauensbasis zur Stellvertretung verhindert Entfaltung der Leitung.
- Leitung spricht mit der Stellvertretung über Mitarbeiter.
- Stationsleitung und Stellvertretung sind ein Team.
- Stationsleitung und Stellvertretung sind gleichberechtigt.
- Zwischen Stellvertretung und Leitung gibt es enge Absprachen.

Tabelle IV-10: MB-st – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

¹²³ Allerdings kann die Führungskraft dies beeinflussen. Manche Führungskraft arbeitet im sogenannten Tagdienst (z. B. 7:00 bis 15:30 Uhr) und sieht so zumindest immer Früh- und Spätschicht. Auch kann sie den Dienstplan so gestalten, dass jeder, also auch sie, einmal mit jedem arbeitet.

9.3.2.2 Fazit: Führung als Beziehung

Ernst nehmen

Wie im vorhergehenden Kapitel angedeutet, ist in den Interviews eine Unsicherheit auszumachen, wenn es darum geht die Beziehung zum Mitarbeiter zu beschreiben. Ein dabei einige Male verwendeter Wortlaut ist, so ergab die Inhaltsanalyse, den Mitarbeiter „ernst nehmen zu wollen“ z. B. hier: *„Man muss den Leuten auch zeigen, dass man sie ernst nimmt.“ (Idar, Absatz 28)*

Das ist zunächst einmal eine Phrase, die einem im Alltagsgebrauch bei unklarer bleibender Bedeutung häufig begegnet. Götz Werner (2006, 14) übersetzt sie mit, aus „lebendigem Interesse am anderen Menschen“ zu handeln. Darüber hinaus lässt sich dies interpretieren als, dem Mitarbeiter zu ermöglichen, eigenständig Sinn zu suchen.

Bei Martin Buber (1954/2009, 293) bedeutet „ernst nehmen“, den Anderen als ganze und einzige Person wahrzunehmen. Der Mitarbeiter wird als ganze Person akzeptiert, in seiner Andersheit. Das vollzieht sich auch im Gespräch, in dem es nicht darum gehen kann die Richtigkeit der eigenen Ansichten zu übermitteln, sondern die verschiedenen Ansichten zu nutzen und so Neues zu ermöglichen. (vgl. ausführlicher in Kapitel 3.4.2)

Der Vorgang des Interesses, ist bei Buber der der „Dialogbereitschaft“ (vgl. Kapitel 4.1.2). „Ernst nehmen“ würde demnach bedeuten, dialogbereit zu handeln und Möglichkeiten zu schaffen, den Logos im Mitarbeiter zu entdecken. Die Führungskraft muss damit rechnen, dass der Logos im Gegenüber vorhanden ist (vgl. Dietz 2010a, 13).

Bubers Begriff der Begegnung könnte auf das Führungshandeln angewendet also auch heißen, sich gegenseitig in die Lage zu versetzen, auf die eigenen Kompetenzen zuzugreifen und so selbständig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Ein Schlagwort wie „jemanden Ernst nehmen“, kann durch diese und weitere Bezüge zur Theorie systematisiert und damit für die Bearbeitung mit den Führungskräften zugänglich gemacht werden. Mit den Führungskräften wäre auf einer solchen Basis

zu klären wie erreicht werden kann, dass der Mitarbeiter ernst genommen wird, das Schlagwort ist also mit Leben zu füllen.

Fürsorge

Fürsorge und sich für den Mitarbeiter verantwortlich fühlen, ist ein weitere vielfach genannte Annahme der Führungskräfte in den Interviews, z. B. hier: *„Ja und, eigentlich, dass man für die Mitarbeiter natürlich in Anführungsstrichen immer da ist.“ (Minde, Absatz 6)* oder: *„Aber für gleichwertig ist eben auch, was meine Leute brauchen. ... Das ist mir auch wichtig und mir ist auch wichtig, dass die merken, dass es mir wichtig ist.“ (Grund, Absatz 19)*

Dies kann zum Anlass genommen werden um mit den Führungskräften zu erarbeiten, wofür sie sich sinnvoller Weise verantwortlich fühlen sollten.

Ohne den Mitarbeiter zu entmündigen, ist das für das Befinden des Mitarbeiters und dessen Arbeitszufriedenheit schwer vorstellbar. Wofür sonst? Das ist letztlich mit den Führungskräften zu klären. Vielleicht dafür, dass Mitarbeiter sich immer wieder als selbständige Personen erleben können.

Insofern sei an eine Stelle Martin Bubers aus Kapitel 3.3.4 verwiesen: *„Nur die Teilnahme am Sein der seienden Wesen erschließt den Sinn im Grunde des eigenen Seins“ (1948/1982, 146)*. Mitleid oder Fürsorge; welche notwendigerweise immer einseitig sind, ermöglichen diese Teilnahme am *Sein* nicht, das kann nur ein Erleben des konkreten Gegenübers. Ein solches ist aber notwendig, wenn die Auffassung vertreten wird, dass Mitarbeiter nur als solche selbständigen Wesen verstanden, zu belastbarer Kooperation und Initiative fähig sind.

Wertschätzung

In diesem Zusammenhang führen die Führungskräfte an, wie wichtig es sei, den Mitarbeiter und dessen Arbeit „wertzuschätzen“, z. B. hier: *„Das oberste Ziel für mich in dem Bereich ist halt, was für mich im privaten Bereich genauso gilt, wie im beruflichen, wo ich sehr viel Wert drauf lege, ist die Wertschätzung. Das heißt die Mitarbeiter brauchen wieder die Wertschätzung für ihre Tätigkeit.“ (Corst, Absatz 11)*

Wird die Arbeit wertgeschätzt, findet sich auch jemand der sie macht (vgl. Werner 2013, 283), könnte man sagen. Diesem Ansatz wäre dann zuzustimmen, wenn die *unbedingte* Wertschätzung (wie u. a. bei Carl Rodgers oder Buber propagiert) die Basis bleibt und eine besondere anlassbezogene Wertschätzung nur hinzukommt. Wenn also die Person unabhängig von der Arbeitsleistung zunächst einmal anerkannt wird. Insofern wäre denkbar, auf eine anlassbezogene Wertschätzung (Lob) ganz zu verzichten, denn sie birgt immer ein Ungleichverhältnis des Wertschätzenden und Wertgeschätzten in sich. Voraussetzung ist hier vielmehr „den anderen Menschen um seiner selbst willen wahrnehmen zu wollen.“ (Dietz 2008, 56 / vgl. ausführlicher in Kapitel 5.6). Mit den Führungskräften im vorliegenden Fall, wäre also zu klären, was unter Wertschätzung verstanden und welches Ziel damit verbunden wird.

9.3.2.3 Mitarbeiter – Selbständigkeit (MS)

*„Ich vertrete dann auch die Meinung, dass durch die Delegation von bestimmten Aufgaben die Mitarbeiter dadurch eine Selbständigkeit gewinnen und dazu beitragen, dass die Station besser wird.“
(Feier, Absatz 10)*

Die Selbständigkeit der Mitarbeiter ist den Führungskräften durchweg ein wichtiges Anliegen. Schon allein des Schichtsystems wegen müsse jeder alles können.

Das sei allerdings nicht immer so gewesen, sondern habe sich gewandelt. Heute werden weniger Anweisungen gegeben. Die Arbeit ist komplexer geworden und heute könne die Führungskraft den Mitarbeitern manchmal nur noch beratend zur Seite stehen.

Voraussetzung sei, dass man es den Mitarbeitern zu-traut und ihnen ver-traut. Die meisten Mitarbeiter seien dazu bereit und gehen in den Aufgaben auf. Manche aber ziehen sich weiter auf die alte Sichtweise zurück, es gäbe doch eine Leitung für diese Aufgaben.

Gemeint ist hier, dass in der vorliegenden Institution etablierte *Beauftragensystem*, in dem möglichst viele Mitarbeiter eine zusätzliche Aufgabe, ein zusätzliches Thema haben, für das sie zuständig sind, z. B. das Bestellwesen, das Wundmanagement,

Stoma-Versorgung, Hygiene, EDV usw. Diese Themen betreffend seien die Mitarbeiter zugleich fachliche Führungskräfte. In dieser Rolle können sie sogar die Stationsleitung maßregeln: *„Da kommen sie auch zu mir und sagen, du bist zwar meine Stationsleitung, aber auch du trägst keine Uhr am Handgelenk in der Pflege.“* (Erl, Absatz 20)

Die Mitarbeiter bewältigen den Stationsalltag alleine und die Führungskraft müsse sich nur um besondere Themen kümmern. Eine solche Selbständigkeit der Mitarbeiter stärke die Führungsposition der Stationsleitung.

Die drei Führungsebenen tätigen ähnliche Aussagen. Die Pflegedirektorin bringt es so auf den Punkt: *„Es hängt auch mit dem Menschenbild zusammen, ob ich den anderen als jemand sehe, der auch eigenverantwortlich handeln kann und eigentlich gewillt ist zu arbeiten, oder ob ich den Menschen als einen sehe, der Aufträge annimmt und ausführt.“* (Hirsch, Absatz 8) Sie führt an, dass die Stationsleitungen ihr gegenüber beispielsweise einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie sich eine Meinung zu einem Mitarbeiter bilden müsse.

MS - Mitarbeiter – Selbständigkeit

- Abgeben können stärkt die Führungsposition.
- Alltag bewältigen Mitarbeiter selbständig.
- Beauftragten-System fördert zugleich Selbständigkeit und Zusammenarbeit.
- Das Thema betreffend Führungskraft sein.
- Die Mitarbeiter arbeiten sehr selbstverantwortlich.
- Eigenständigkeit setzt Vertrauen voraus.
- Fortbildungsinhalte weitergeben.
- Hängt vom Menschenbild ab.
- Heute weniger Anweisungen als früher.
- Jeder Mitarbeiter hat Zusatzaufgabe.
- Jeder muss alles können.
- Keine Schichtführung, Mitarbeiter sind für Bereiche zuständig.
- Kompetenz-Teams übernehmen Aufgaben.
- Kreativ sein um Mitarbeiter für Selbständigkeit zu gewinnen.
- Leitung soll Aufgaben übernehmen, nicht Mitarbeiter.
- Manchmal kann Führungskraft nur beraten.
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen, fördert Bindung zur Station.
- Mitarbeiter engagieren sich, wenn man es ihnen zutraut.
- Mitarbeiter gehen in Aufgabe auf.
- Mitarbeiter haben in ihrer Aufgabe freien Handlungsspielraum.
- Mitarbeiter ist selbst verantwortlich.
- Mitarbeiter können sich Tätigkeit aussuchen.
- Mitarbeiter übernehmen gerne Aufgaben.
- Mitarbeiter verändern sich, wenn sie eigenständig sein dürfen.
- Neue Mitarbeiter erhalten interessensbasierte Aufgaben.
- Station gut, wenn sie auch ohne Leitung läuft.
- Station wird durch selbständige Mitarbeiter besser.
- Zeit und Qualifizierung sind Voraussetzung.

Tabelle IV-11: MS – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.2.4 Fazit: Selbständigkeit und Selbstführung

„Führung wird heute mehr denn je zur Anregung eigenständiger Arbeit“ (Dietz 2008, 44).

Die Führungskräfte beschreiben fast durchweg, sie haben eine Art Beauftragtenwesen installiert. Hier erhalten möglichst viele Mitarbeiter spezielle zusätzliche Aufgaben bzw. Zuständigkeiten, so z. B. die Wundversorgung, Hygiene, EDV, Verbände usw. Sie geben in diesem Zusammenhang an, dass die Mitarbeiter darin aufgehen, sich selbständig darin weiterentwickeln und bezogen auf die Sache dadurch selber Führungsaufgaben wahrnehmen (z. B. Erl, Absatz 20).

Wenn das bedeutet, dass Mitarbeiter ihr Stärken nutzen können und sich dabei als erfolgreich erleben, ist dies zu begrüßen. Das ist was Lievegoed als „wandernde Führerschaft“¹²⁴ benannt hat. Es führt immer der, der in der gegebenen Situation die besten Fähigkeiten dazu hat.

Führt man das gedanklich fort, so kann aus der *Selbständigkeit*, *Selbstführung* werden. Das wäre dann Bubers Ansatz in aller Konsequenz umgesetzt. Der Mitarbeiter wird in seinem eigenständigen Tun und seinem Initiativwerden *erlebt*. Dann wird Führung zur Anregung eigenständiger Arbeit. Dann kann sich der Mitarbeiter selbständig entwickeln und dies im Sinne einer Dienstleistung für das Ganze. (vgl. Kapitel 3.6.1)

Hinderlich kann das Beauftragtensystem werden, wenn es nicht optimal umgesetzt wird. Wenn die Mitarbeiter darüber zu Einzelgängern werden oder es dazu dient, Arbeit oder gar Verantwortung abzuwälzen. Es kommt also gleichfalls hier darauf an, wovon die Maßnahme ausgeht, auf welcher Grundlage sie erdacht wird. Auch das wäre daher ein Thema für eine mögliche Auseinandersetzung mit den Führungskräften bzgl. der Erhebungsergebnisse.

Eine Stationsleitung gibt an, sog. Beauftragten-Teams/Kompetenz-Teams (vgl. Jung, Absatz 46), immer bestehend aus mindestens zwei Personen, einzusetzen. Diese sind ggf. eine gute Möglichkeit das „Wir-beide“ zu betonen. Die Gefahr des nicht kooperieren müssens wird so innerhalb eines solchen Teams ausgeschlossen.

¹²⁴ Bernard Lievegoed zitiert nach Werner 2013, 193

Und schließlich machen Kompetenzen, die beim MA liegen, den Austausch über Ziele und Handlungsoptionen notwendig. Sie befördern damit den Dialog.

9.3.2.5 Mitarbeiter – Initiativ werden (MI)

„In den Mitarbeitergesprächen ermutige ich auch und sage, wenn du gerne etwas ändern willst, du bekommst die Lobby von mir, ich stehe dahinter. Zuerst kommen die immer zu mir, das finde ich auch toll. Und ich sage dann: stell das den anderen auch vor!“ (Erl, Absatz 24)

Verwandt mit der vorhergehenden Kategorie Selbständigkeit (MS) beschreiben die Führungskräfte hier, dass im Rahmen von Teamsitzungen Vorschläge von Mitarbeitern gemacht und nach Möglichkeit sofort umgesetzt werden. Das selbständige Regeln des Stationsalltags und das sog. Beauftragensystem führen augenscheinlich dazu, dass Probleme erkannt und verbessert werden wollen.

In Sachen Fortbildung wird ebenso auf Freiwilligkeit gesetzt. Hier habe man die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter so anschließend über das Vorgesehene hinaus am Thema dran bleiben.

Eine Führungskraft gibt an, Initiativ werden spiele auf der Station keine so große Rolle, da die Stationsabläufe weitestgehend klar strukturiert sind, also wenig Spielraum lassen. Eine andere Stationsleitung sagt hingegen, dass selbst schriftlich festgelegte Abläufe auf der Station keinen hemmenden Faktor für Ideen darstellen. Die Mitarbeiter würden sich die Abläufe selbständig ausdrücken, überarbeiten und anschließend vorlegen.

Wenn Mitarbeiter Ideen haben, ist den Führungskräften wichtig, dass die Mitarbeiter diese selber z. B. in der Teamsitzung vorstellen und auch selbständig weiterverfolgen. Die Führungskraft unterstützt sie wo notwendig, am Ende sollte aber der Mitarbeiter die Anerkennung erhalten.

MI - Mitarbeiter – Initiativ werden

- Bei Fortbildung wird auf Freiwilligkeit gesetzt.
- Die Führungskraft lenkt Ideen der Mitarbeiter.
- Die Mitarbeiter stellen Ideen selber vor.
- Durch Mitbestimmung fühlen sich Mitarbeiter im Dasein bestätigt.
- Initiativ werden des Mitarbeiters spielt auf Station keine so große Rolle, da dort klare Strukturen vorherrschen.
- Mitarbeiter machen Vorschläge in dem sie schriftliche Stationsabläufe überarbeiten.
- Mitarbeiter mit Vorschlägen werden ermutigt.
- Mitarbeiter sollten selbständig an Ideen arbeiten.
- Wenn ein guter Vorschlag kommt, wird er sofort umgesetzt.
- Wenn Mitarbeiter ein Problem haben, sollten sie zunächst selber Vorschläge machen.

Tabelle IV-12: MI – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.2.6 Fazit: Idee und Initiative

„Alle Führung muß der Gefolgschaft die Eigenkraft zugestehen.“, so bei Martin Heidegger (1934, 22), Führen bedeutet dann nicht so sehr innovativ zu sein, das Unternehmen mit eigenen Ideen weiter zu bringen, sondern Initiative und damit Innovation *anderer* zu ermöglichen und wahrscheinlich zu machen.

Dies trifft im Krankenhaus im besonderen Maße zu. Hier benötigt ein Patient eine Lösung zu einem Problem, dass er selber in der Regel nicht in Gänze kennt. Hierzu sind demzufolge Ideen und Kreativität in der Mitarbeiterschaft gefragt, Unerwartetes geht damit einher und damit die Notwendigkeit der Kooperation auch über das eigene Team hinaus.

In den Interviews berichten die Führungskräfte, dass Ideen besonders in den Teamsitzungen eingebracht werden. Man könne manchmal gar nicht sagen, wer die Idee hatte (vgl. Adam, Absatz 20). Dies spricht für eine Kultur, die hier bereits Ansätze einer Atmosphäre die die Initiative anderer fördert, zeigt.¹²⁵

¹²⁵ Ggf. sind solche Vorhaben in stabilere Bahnen eines Projektmanagements zu lenken, wenn sie einen gewissen Umfang überschreiten Werner (2013, 109ff) beschreibt ausführlich die Notwendigkeit und Chancen eines guten Projektmanagements im Rahmen von Mitarbeiterinitiativen, welches jedoch immer die Ermöglichung, nicht die Regelung von Neuerungen zum Ziel haben muss.

Das ist nicht selbstverständlich. Unter anderen Vorzeichen, wie einem auf die Persönlichkeit zielenden Ansatz, lautet die Empfehlung „Seien Sie innovativ“, nicht „Ermöglichen Sie Innovation“.

Darauf aufbauend steht im Blickpunkt dieser Arbeit, auf den einzelnen Mitarbeiter und seiner Beziehung zur Führungskraft zu schauen. Hier sind Ideen außerhalb der Teamrituale natürlich ebenso wichtig. Das im Interview (Minde, Absatz 32) beschriebene Beispiel eines Mitarbeiters, der in der täglichen Nutzung Ideen zu den Visitenwagen entwickelte, beschreibt einen solchen Fall. Das gemeinsame Fortführen und Gestalten der Idee in der Zweiheit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ermöglicht überdies die direkte Begegnung einer Führungskraft mit einem Mitarbeiter und dem gemeinsamen Vorbringen von Neuem.

Über die fehlende Anerkennung muss sich die Führungskraft keine Sorgen machen, die kommt trotzdem. Die Leistung der Führungskraft ist ja nicht geringer, lediglich eine andere: *„Und es ist dann auch hinterher, es kommt dann ein Oberarzt und sagt, die XY (Name der Mitarbeiterin) hatte da eine super Idee. (Erl, Absatz 24)“*

Hier wird deutlich, wie das in Kapitel 4.1.4 von Karl Löwith (1928, 55ff) beigetragene, auf Führung angewendet bedeuten kann. Hier zwischen „Wir beide“ und „Wir“ zu unterscheiden. Das „Wir beide“ lässt sich nicht aus dem „Wir“ ableiten oder spezialisieren. Vielmehr ist es die Grundlage. Er bezeichnet das „Wir beide“ als ein „füreinander sein“ (ebd., 162), was sich im Führungshandeln dann als füreinander arbeiten äußern kann.

Beides, der Stellenwert von Innovation aus der Beratung im Team heraus und über das initiativ werden des Einzelnen, sind wichtige Bestandteile einer praktisch angewandten dialogischen Führungskultur. Das häufige Vorkommen in den Interviews (vgl. oben) zeigt hier Ansatzpunkte im vorliegenden Fall auf und ermöglicht es mit diesen erhobenen Aussagen mit den Führungskräften daran zu arbeiten.

9.3.2.7 Mitarbeiter – Zusammenarbeit (MZ)

„Jeden Tag, jede Minute spielt das eine Rolle. Auf so einer Station kann keiner nur für sich arbeiten.“ (Grund, Absatz 23)

Innerhalb der Berufsgruppe sei Zusammenarbeit selbstverständlich. Das oben im Theorieteil beschriebene „füreinander Arbeiten“ ist ebenso in Aussagen der Führungskräfte wiederzufinden. Ist jemand fertig, schaue er wo er unterstützen kann, macht jemand Tabletten fertig, mache er dies für die Kollegen mit, muss jemand für einen Notfall die Station verlassen, übernimmt der Kollege seine Patienten. Manche Stationsleitung organisiert die Station ferner so, dass möglichst jeder mal mit jedem arbeitet.

„In jedem Bereich sind zwei oder mehr Mitarbeiter. Das heißt, die müssen sich da schon absprechen, also klären ob sie sie morgens zusammen durchgeben, oder die Zimmer nochmal für sich aufteilen. Dann anschließend, wenn eine für einen Bereich Tabletten stellt, dann stellt sie sie für die ganze Station. Die anderen müssen aber dann ihre Arbeit auffangen. Da müssen die sich auch untereinander absprechen und füreinander einstehen.“ (Jung, Absatz 50)

Andere Führungskräfte beschreiben dagegen auch, dass die eigentliche Tätigkeit am Patienten tendenziell eine ist, die man alleine durchführt, nur bei aufwändigen Patienten sei das anders. Dies scheint eine Folge davon zu sein, wie man als Führungskraft die Station organisiert hat. Ob z. B. jeder einen abgegrenzten Bereich für sich hat (jeder beispielsweise eine Flurseite) oder ob man zu 2-3 Personen für den gesamten Bereich zuständig ist.

Die Zusammenarbeit sei aber zugleich ein Qualitätskriterium, da Tätigkeiten, die man auch alleine machen könne, gemeinsam durchgeführt für den Patienten komplikationsloser verlaufen.

Für junge Mitarbeiter sei das gemeinsame Arbeiten selbstverständlicher. Um neuen Mitarbeitern ein Verständnis für die Zusammenarbeit über die Station hinaus zu vermitteln, wird diesen angeboten, ein bis zwei Tage in einem anderen Bereich zu hospitieren.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit hingegen sei problematisch. Hier existieren die meisten Berührungspunkte mit dem ärztlichen Dienst.

MZ - Mitarbeiter – Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> •Es findet eine ständige Absprache statt. •Gemeinsam geht es zügiger und komplikationsloser für den Patienten. •Interdisziplinäre Zusammenarbeit problematisch. •Jeder arbeitet mit jedem. •Junge Mitarbeiter haben das Miteinanderarbeiten mehr im Fokus. •Keiner kann nur für sich arbeiten. •Man hat immer auch den Blick auf den anderen. •Meistens arbeiten Mitarbeiter alleine. •Mitarbeiter müssen füreinander eintreten. •Neue Mitarbeiter können in anderen Bereichen hospitieren. •Stationsleitungen tauschen sich untereinander aus. •Wenn der eine fertig ist, fragt er rum, ob er woanders helfen kann. •Zusammenarbeit bedeutet, in einer angenehmen Atmosphäre gemeinsam etwas zu erreichen. •Zusammenarbeit eher bei aufwändigeren Patienten. •Zusammenarbeit ist auf Station die Regel.

Tabelle IV-13: MZ – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.2.8 Fazit: Interne und übergreifende Zusammenarbeit

Was die stationsinterne Zusammenarbeit angeht, legen die Ergebnisse der Interviews nahe, dass die Form, wie die Stationsleitung die Station organisiert, hier ein wichtiger Einflussfaktor ist. Diese kann die Zusammenarbeit und Kooperation mehr oder weniger begünstigen. Teilweise sind Einzelpersonen für z. B. eine Flurseite verantwortlich, teilweise werden Bereiche im Team betreut, teilweise haben die Mitarbeiter feste Patienten, teilweise wird die Arbeit thematisch aufgeteilt (z. B. Verbände, Tabletten, usw.). Hier wäre im Nachgang ein Austausch zwischen den Führungskräften empfehlenswert, in dem die Bedingungen erarbeitet werden, die für Zusammenarbeit und Kooperation auf der Station förderlich sind. Die räumliche Nähe jedenfalls, auf einer Station direkt miteinander arbeiten zu können, ist ein Vorteil, den nicht jedes Arbeitsumfeld bieten kann, vor allem in der heutigen digitalen Arbeitswelt. Dieser sollte genutzt werden.

Was die externe Zusammenarbeit angeht, so beschreibt eine der Pflegedienstleitungen (Keil, Absatz 50) dies so, dass die Zusammenarbeit im Gegensatz zur stationsin-

ternen, mit anderen Dienstarten, vor allem dem Ärztlichen Dienst problematisch sein kann. Allgemeine Hintergründe hierzu wurden bereits im Kapitel 8.1 besprochen.

Reinhard K. Sprenger (2012, 62) macht ein „gemeinsames Problem“ als Hauptimpuls für Zusammenarbeit aus. Ein echtes Problem, was im Weiteren als gemeinsames wahrgenommen werden muss, hat die Möglichkeit Zusammenarbeit wahrscheinlich zu machen.

Zieht man für die Problematik der Zusammenarbeit, Sprengers Ansatz zu Rate, so hätte also die Führungskraft die Aufgabe Probleme als gemeinsame zu kommunizieren bzw. ihren Mitarbeitern dies zu ermöglichen. Das Problem ist die Basis, Organisation und Prozess orientieren sich daran.

Die Realität ist eine andere. Hier schaut eine vorhandene Organisations- und Prozessstruktur, auf aufkommende Probleme. So existiert auch im Krankenhaushaus eine berufsständig orientierte Organisation unabhängig von den Problemen. Es arbeiten mitunter ggf. schlicht die Fächer zusammen.

Dass gemeinsame Probleme, die auch als solche wahrgenommen und kommuniziert werden, das Potenzial haben dies zu überwinden, zeigt im Kleinen die folgende Aussage aus Interview Erl, Absatz 24: Die Mitarbeiterin einer operativen Station bemerkte das Problem, dass es immer wieder Informationsdefizite und Missverständnisse zwischen Ärzten und Pflegekräften an den Schnittstellen bei Operationen gab, also bei der Vor- und Nachsorge der OP. Sie schlug vor, dass ein Arzt regelmäßig an den Schichtübergaben auf der Station teilnehmen sollte, da hier traditionell die Patienten besprochen werden. *„Hat sie gemacht und seitdem sind die Oberärzte bei den Übergaben dabei. Ja, das ist für uns alle gut.“* (Erl, Abs. 24) Hier konnte die Initiative einer Mitarbeiterin und ein gemeinsames über die Stationsgrenzen hinausgehendes Problem also etwas zur berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit beitragen.

Die Institution muss dazu ebenso einen Beitrag leisten, hier im Besonderen vertreten durch die Pflegedirektion und Pflegedienstleitungen. Sie muss durch ihr Tun, Zusammenarbeit wahrscheinlich machen. Aus diesem Verständnis heraus muss sich die von Buber und später Dietz abgeleitete Autonomie des Einzelnen auch auf die Ebene der Stationen fortsetzen. Stationen benötigen ebenso eine gewisse Eigenständig-

keit, Dinge anders machen zu dürfen. Krankenhäuser verfügen aber in der Regel über ein ausgeprägtes Qualitätsmanagement (vgl. Wissing 2008, 2f), welches immer die Gefahr der Gleichmacherei in sich birgt. Die Führungskraft aus dem Interview Erl (Absatz 38) fordert dies so: „*Man muss immer für sich und seine Leute individuell entscheiden, was das Richtige ist und nicht sagen, alle müssen es so oder so machen*“ (Erl, Absatz 38)

9.3.3 Kategorie Gespräch

9.3.3.1 Kategorie Gespräch – Einzelgespräch (GE)

Gespräch – Einzelgespräch – Funktion des Gesprächs (GE-f)

„Es gibt da so eine guten Spruch: Nicht was ich sage, sondern was die anderen hören ist entscheidend. Dass das zusammen passt, das geht nur in Gesprächen.“ (Grund, Absatz 27)

Gespräche zwischen der Führungskraft und einem Mitarbeiter (Einzelgespräch/4-Augen-Gespräch) finden in der Spannweite von Tür-und-Angel-Gesprächen, die im laufenden Stationsalltag stattfinden, bis zu separat terminierten Gesprächen statt. Hinzu kommt das formalisierte Jahresmitarbeitergespräch. Dazu unten mehr.

Teilweise versuchen die Führungskräfte die Tür-und-Angel-Gespräche zu vermeiden oder zu minimieren. Wenn notwendig, versuchen sie dafür zumindest einen geeigneten Zeitpunkt zu finden. Mindestens eine Führungskraft setzt diese allerdings bewusst ein, um den formellen Charakter eines separaten Gesprächstermins zu vermeiden. Sie verspricht sich vermutlich davon eine günstigere Ausgangsposition für das Gespräch.

„Dass ich dann frage, wie geht's dir eigentlich, mir ist aufgefallen, dass... . Ich versuche das dann nicht in einem, komm-wir-müssen-mal-Reden-Gespräch zu machen, sondern so nebenbei.“ (Grund, Absatz 12)

Die Führungskräfte geben an, das Gespräch spiele eine große Rolle in ihrer Tätigkeit und sie können entsprechend vielfältige Funktionen des Gesprächs benennen. Dabei seien private Gespräche ebenso wichtig, wie fachliche.

Das Gespräch ermögliche es, dem Mitarbeiter Wertschätzung zu vermitteln, in dem die Führungskraft sich dafür Zeit nimmt und auf dessen Belange eingeht. Im Weiteren könne darüber Vertrauen aufgebaut werden und man könne lernen, wie andere denken. Gesagtes und Gehörtes könne nur in einem Gespräch überprüft werden.

Eine branchenspezifische Funktion nimmt die Tatsache ein, dass darüber von den Mitarbeitern im Einsatz Erlebtes aufgefangen werden könne.

GE-f - Gespräch – Einzelgespräch – Funktion des Gesprächs

- Beschwerden klären.
- Differenzen klären.
- Durch Gespräche erfährt man, wie andere Menschen denken.
- Erlebtes der Mitarbeiter auffangen.
- Gespräch klärt ob Gesagtes und Gehörtes übereinstimmen.
- Informationen austauschen.
- Private ebenso wichtig wie fachliche Gespräche.
- Vertrauen entsteht durch Gespräch.
- Wertschätzung vermitteln.
- Wünsche, Fähigkeiten und Potentiale erfahren.

Tabelle IV-14: GE-f – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Gespräch – Einzelgespräch – Voraussetzungen für Gespräch (GE-v):

„Ich denke, das ist für mich das wichtigste, dass der Mitarbeiter akzeptiert, dass ein Gespräch geführt wird und dass er sich öffnen kann und dass auf einer Vertrauensbasis, egal was besprochen wird.“ (Beck, Absatz 56)

Bezüglich der Voraussetzungen für ein gelungenes Gespräch werden zunächst einige klassische Themen angesprochen, wie Ruhe, Zeit, einen festen Termin, Termin und Thema ankündigen, Vorbereitung, auf Augenhöhe unterhalten, zuhören und dass es ein Ergebnis gibt.

Die Führungskräfte deuten darüber hinaus an, dass sich auch dieses Thema dort im Wandel befindet, zumindest intensivere Gespräche nicht schon immer üblich waren.

Hier ist vermutlich u. a. die Einführung von Jahresmitarbeitergesprächen vor einigen Jahren impulsgebend gewesen. Die Führungskräfte geben in diesem Zusammenhang an, dass zunächst einmal das Gespräch an sich akzeptiert werden müsse. Die besondere Situation also, außerhalb des Stationsbetriebs nur zu zweit für einige Zeit etwas zu besprechen.

Auch wird betont, dass dem Mitarbeiter klar sein muss, das Gespräch hat für ihn keine negativen Konsequenzen und es betrifft ein konkretes Thema, es umfasst ihn nicht als Person insgesamt (z. B. in einem Kritikgespräch). Das deutet darauf hin: aus Sicht der Führungskräfte gibt es noch Vorbehalte bei den Mitarbeitern.

GE-v - Gespräch – Einzelgespräch – Voraussetzungen für Gespräch
<ul style="list-style-type: none"> • Adhoc-Gespräche sollten Ausnahme sein. • Auf Augenhöhe führen. • Auf Gespräch vorbereiten. • Beziehungsebene muss da sein. • Ehrlichkeit. • Gespräch an sich akzeptieren. • Gespräch ankündigen. • Günstiger Termin und Zeit. • Hierarchieunabhängig verhalten. • Klare Aussagen machen. • Klarstellen, dass Mitarbeiter nichts zu befürchten hat. • Mitarbeiter anhören. • Mitarbeiter ernst nehmen. • Ruhe, Termin, konkretes Thema. • Sprache des Mitarbeiters sprechen. • Transparenz herstellen. • Vertrauter Rahmen.

Tabelle IV-15: GE-v – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.3.2 Gespräch – Jahresmitarbeitergespräch (GJ)

„Die Mitarbeitergespräche empfinde ich als sehr positiv. Auch wenn man sich hunderttausend mal am Tag sieht, im Dienst sieht, im Monat sieht, ist ein so intensives Gespräch, wie das Mitarbeitergespräch eigentlich selten.“ (Dunst, Absatz 51)

In der vorliegenden Institution wurden 2011 Jahresmitarbeitergespräche eingeführt. Das war eine Vorgabe des Tarifvertrages (TVöD), der dies und damit verbunden eine

Entgeltkomponente vorsah. Das Gespräch enthält einen Beurteilungsteil, der zu einer kleinen Prämie führen kann. Darüber hinaus ist Zeit für Reflexion und gemeinsame Planung. Der Aspekt der Entgeltkomponente wird von Führungskräften als störend angegeben.

Die Jahresmitarbeitergespräche seien zudem sehr zeitintensiv, stressig und in der Phase der Durchführung (Januar bis März) teilweise die Hauptaufgabe.

Jedoch geben die Führungskräfte zugleich an, dass sie die Gespräche sehr schätzen und sehr hilfreich finden. Manches konnte dort erstmalig angesprochen werden, manche Informationen erhielt man nur dort. Die Mitarbeiter seien überrascht, wie intensiv ein Gespräch dort ist, obwohl man sich auch sonst täglich sieht. Man könne im Laufe des Jahres auf die Gespräche aufbauen und anhand dieser die Relevanz der Beziehung vermitteln: *„Wenn die Beziehung nicht stimmt, geht Mitarbeiterführung nicht. ... Das ist es, was ich vermitteln möchte. Die Mitarbeitergespräche helfen mir unglaublich dabei.“* (Grund, Absatz 27)

Auch hier sei aber zunächst einmal eine Akzeptanz herzustellen. *„Auch die Jahresmitarbeitergespräche. Am Anfang als das erste geführt werden musste, war erstmal, was soll das denn, jetzt sind wir 30 Jahre im Beruf und jetzt fängt so was an.“* (Beck, Absatz 52)

Bemerkenswert ist die Aussage, dass gerade der häufig kritisierte obligatorische Charakter der Gespräche hilfreich sei, der dazu zwingt ein ausführliches Gespräch zu führen. *„Das Gute daran ist eben auch, in der täglichen Patientenarbeit fehlt mir einfach die Zeit mich mit Ruhe mit einem Kollegen, einer Kollegin hinzusetzen. Das heißt, zwei Personen fallen aus dem normalen Betrieb raus. In den Jahresmitarbeitergesprächen sind wir ja gezwungen, in Anführungsstrichen, uns sechzig Minuten hinzusetzen. Auch mal abgeschirmt, so dass man auch mal ungestört das Gespräch suchen kann. Und daher bin ich Befürworter von solchen Gesprächen.“* (Corst, Absatz 15)

Das Zitat verdeutlicht darüber hinaus eine der speziellen Problemstellungen des Pflege- und Schichtdienstes. Bei einer Standardbesetzung von z. B. 3 Personen im Frühdienst, ist es schlicht nicht möglich, dass zwei davon ein längeres und ungestörtes Gespräch führen.

GJ - Gespräch – Jahresmitarbeitergespräch

- 60 Minuten in Ruhe reden.
- Atmosphäre wichtig.
- Auch unterjährig Gespräche führen.
- Aus Jahresmitarbeitergesprächen kommt viel raus.
- Darauf kann im Laufe des Jahres aufgebaut werden.
- Die Dauer und der Zeitpunkt sind eine Form der Wertschätzung.
- Die Führungskraft hat Einfluss auf Akzeptanz des Gesprächs.
- Die Jahresmitarbeitergespräche ermöglichen, Relevanz der Beziehung zu vermitteln.
- Diese Zweierbeziehung ermöglicht viele Erkenntnisse.
- Entgeltkomponente wirkt störend.
- Ermöglichen exklusive Informationen.
- Feedback sollte vom eigenen Team kommen.
- Im Alltag ist ein so intensives Gespräch selten.
- Im Jahresmitarbeitergespräch wird gemeinsam geklärt wo es hin gehen soll.
- Intensives Gespräch, trotz täglichen Kontaktes.
- Jahresmitarbeitergespräch als neue Gesprächsform akzeptieren.
- Jahresmitarbeitergespräche benötigen Zeit.
- Jahresmitarbeitergespräche, stellen zeitweise Hauptaufgabe dar.
- Obligatorischer Charakter zwingen zum ausführlichen Gespräch.
- Ruhiges Gespräch durch Termin außerhalb des Dienstes.
- Vieles kann dort erstmalig angesprochen werden.
- Zuerst Mitarbeiter zuhören.

Tabelle IV-16: GJ – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.3.3 Gespräch – Teamgespräch (GT)

„Die Stationsbesprechung ist für mich, sage ich immer so gerne, die Legislative.“ (Grund, Absatz 43)

Früher waren Teamgespräche nicht üblich, früher habe die Leitung gesagt, was gemacht wird, so die Aussage einiger Führungskräfte. Heute werden nicht nur Mitarbeiterideen, selbst die der Leitung dort zunächst beraten. Heute heißt es: *„Ich finde immer, desto mehr Einwände und Argumente kommen, umso mehr können wir darüber nachdenken und arbeiten.“ (Erl, Absatz 20)*

Die Teamgespräche teilen sich auf in einerseits Übergaben und andererseits Teamsitzungen. Die Übergaben zwischen Früh- und Spätschicht werden also genutzt, um neben der Übergabe der Patienteninformationen die eine oder andere Information zu platzieren oder etwas zu klären.

Bei den Teamsitzungen (Stationsbesprechungen) sind die Modalitäten, je nach Station, sehr unterschiedlich. Sie finden teilweise während der Frühschicht statt, teilweise in der Spätschicht und abends. Bei den Abendterminen ist die Wahrscheinlichkeit, dass alle gleichzeitig erreicht werden, am größten. Die Spätschicht und Nachtschicht ist dann noch oder schon da, der Frühdienst kommt dafür noch einmal rein. Sie finden je nach Station alle 1-3 Monate statt, teilweise in separaten Räumlichkeiten, teilweise hält eine fremde Person die Station aufrecht, so dass alle teilnehmen können.

Die Führungskräfte beschreiben die Teamgespräche als wichtiges Instrument, in denen viele Ideen entstehen, Probleme gemeinsam analysiert und Veränderungen beraten werden.

„Da kommen dann auch schon mal Tipps von deren Seite. Das haben wir anders wahrgenommen. Manchmal bin ich auch ein bisschen enttäuscht, weil Dinge nicht so angenommen werden. Und die sagen dann, ja das war vielleicht auch ein bisschen viel verlangt usw.“ (Grund, Absatz 15 - 16)

Zu beachten ist noch die Äußerung einer Führungskraft, die es mit dem Begriff der „Legislative“ zusammenfasst (siehe oben).

Da Entscheidungen die dort getroffen wurden, aber (von einzelnen) nicht eingehalten werden, auch dort, nach Aussage der Führungskraft, thematisiert werden, könnte man ihr zugleich noch die Judikative zuschreiben. Letztlich unterstreicht es jedoch nur die Relevanz des Teamgesprächs und des Teams für die Führungskraft. Ähnlich wie es die Ausführungen oben u. a. in der Kategorie Teambezogene Führungsgrundsätze bereits andeuteten.

Hier wäre u. a. zu prüfen, ob der Teamwille den Einzelwillen überlagert, was nun zur Betrachtung der Ergebnisse im Lichte der Theorie, im Sinne der dialogphilosophischen Ansätze, im nächsten Kapitel führt.

GT - Gespräch – Teamgespräch

- Beratung findet auch zwischen Führungskräften statt.
- Beratung holt sich die Führungskraft außerhalb der Station.
- Die Stationsbesprechung ist die Legislative.
- Früher hat die Leitung gesagt was gemacht wird.
- Ideen werden als Team-Ideen wahrgenommen.
- In Teamsitzungen geben Mitarbeiter der Leitung Feedback.
- Informationen auf die Schnelle in der Übergabe.
- Je mehr Einwände umso besser.
- Mitarbeiter haben hohen Gesprächsbedarf.
- Probleme werden gemeinsam analysiert.
- Stationsbesprechungen sind gut zu planen.
- Teamsitzungen waren früher nicht üblich.
- Teamsitzungen wurden früher evtl. deshalb nicht gemacht, weil die Stationsleitung Angst davor hatte.
- Vorschläge der Stationsleitung in Teamsitzung abstimmen.
- Während der Teamsitzungen betreut jemand Fremdes die Station.
- Werden vom Team beschlossene Regeln von einzelnen nicht eingehalten, wird dies auf Teamsitzung thematisiert.

Tabelle IV-17: GT – Liste der generalisierten Aussagen

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.3.4 Fazit: Führung als Gespräch

Die Stationsleitungen beschreiben einen umfangreichen Katalog an Funktionen des Gesprächs. Zusammengefasst ergibt sich daraus ein vielfältiges Bild davon, was das Gespräch sein kann. Dies ergänzen die Führungskräfte um ihre Annahmen zu den Voraussetzungen, welche ebenso zu einer Vielfalt von Items führt.

Darüber hinaus hat sich ein vergleichsweise differenziertes System an Gesprächsformen und damit Gesprächsmöglichkeiten entwickelt. Neben Adhoc-Gesprächen sind dies anlassbezogene Gespräche, das Jahresmitarbeitergespräch, Gespräche im Rahmen der Übergaben, zusätzliche separate Teamsitzungen und die darüberhinausgehenden ggf. interdisziplinären themenbezogenen Besprechungen.

Die Aussagen der Führungskräfte zeigen, die Gesprächskultur befindet sich in der Institution im Wandel. Es wird beschrieben, dass einiges vor nicht all zu langer Zeit noch nicht üblich war und dass die Führungskräfte selber noch mit der einen oder anderen Gesprächsform hadern.

Diese Umstände, also die Präsenz des Themas und die noch fehlende Manifestation kann im Weiteren in der Kulturentwicklung genutzt werden.

Zu ergänzen wären die vorhandenen Annahmen zu den Funktionen eines Gesprächs um eine Vorstellung vom Gespräch als Ereignis. Das Gespräch als eine Wesensbegegnung, wie es in Kapitel 3.4 ausführlich beschrieben wurde. Ein Gespräch als sinn-geladenes phonetisches Ereignis, „dessen Sinn weder in einem der beiden Partner noch in beiden zusammen sich findet, sondern nur in diesem ihrem leibhaften Zusammenspiel, diesem ihrem Zwischen.“ (Buber 1954/2009., 276). Hierzu ist, ggf. mehr als bei den anderen Aspekten, neben der Reflexion der eigenen Annahmen, das Gespräch auch philosophisch zu durchdenken, wenn man, wie hier, annimmt, dass das Gespräch kein psychisches sondern geistiges Phänomen ist.

In den Gesprächen sollten neben Sachthemen immer wieder die Beziehung und die Zusammenarbeit an sich, sowohl im Einzelgespräch als auch im Teamgespräch, thematisiert werden. Also tatsächlich jegliche sach- und prozessbezogene Themen ausparen und immer wieder die Qualität des Kontakts, der Begegnung, der Kooperation, des füreinander Arbeitens, letztlich das Zwischen zu hinterfragen und darüber, ggf. moderiert, zu sprechen. Im Denkansatz von Ferdinand Ebner (1963, 153) wird die menschliche Beziehung in erster Linie im Wort wirklich. Das Wort ist als Vehikel des Verhältnisses.¹²⁶ Eine Führungskraft drückt es so aus: *„Wenn die Beziehung nicht stimmt, geht Mitarbeiterführung nicht. ... Das ist es was ich vermitteln möchte. Die Mitarbeitergespräche helfen mir unglaublich dabei.“* (Grund, Absatz 27)

Kritisch ist gemeinsam mit den Führungskräften die Rolle der Teamgespräche zu beleuchten. Sie wurde oben u. a. als die Legislative der Station beschrieben. Die Stationsleitungen geben an, möglichst alles dort gemeinsam zu entscheiden, dies birgt die Gefahr, dass der kollektive Wille den Einzelwillen überlagert. Aus dem Verständnis Martin Bubers heraus wäre aber ein ‚Wir‘ die „Verbindung mehrerer selbständiger, zum Selbst und zur Selbstverantwortung erwachsener Personen, die gerade auf dem Grunde dieser Selbstheit und Selbstverantwortung beruht und durch sie ermöglicht wird.“ (1948/1982, 115)

¹²⁶ Freilich kann die Beziehung sich auch verwirklichen, wenn nicht explizit über *diese* gesprochen wird, hier ist Ebner nicht misszudeuten.

Zu klären wäre darüber hinaus ob einer Entscheidung eine Beratung im hier erarbeiteten Sinne vorausgeht. Beratung wurde hier beschrieben (vgl. Kapitel 3.7), als auf Augenhöhe und mit offenem Ausgang ein Gespräch zu führen, dabei nicht Einzelbeiträge zu addieren, sondern sich aufeinander bezogen und in Wechselbeziehung Erkenntnisfortschritt zu bewirken, ein gemeinsames Bild der Zukunft herzustellen. Die Entscheidung ergibt sich dabei, sie ist von der Sache her evident geworden (vgl. Dietz 2010, 39). Oder wie Hermann L. Goldschmidt es ausdrückt, dass „erst zwei Gedanken ein Ganzes ausmachen – und daß niemand zwei Gedanken auf gleichzeitig denken kann.“ (1948, 49)

Die dialogische Führungskultur kann den Führungskräften hier überdies Alternativen zum propagierten kollektiven Entscheid anbieten, dass sind die Vereinbarung und die Empfehlung.¹²⁷

Die Institutionalisierung von Gesprächen sollte immer Anlass zur Skepsis sein, da eine solche dem Ereignis der Begegnung auf Basis von Freiheit und Selbständigkeit entgegenstehen kann. Die hier tarifvertraglich vorgeschriebenen Jahresmitarbeitergespräche inklusive der leistungsorientierten Bezahlung (§18 TVöD) ist jedoch als gegeben hinzunehmen und zu gestalten. Nach den Thesen dieser Arbeit wäre dabei der Schwerpunkt auf das Gespräch an sich zu legen, statt immer ausgefeiltere Beurteilungsverfahren und Geldverteilungsmechanismen zu kreieren. Auch in der vorliegenden Institution, so die Führungskräfte dort (vgl. z. B. Corst, Absatz 15), bringt der obligatorische Charakter zugleich einen Vorteil mit sich, nämlich dass ein Gespräch zunächst einmal stattfindet und damit erlebt werden kann. Dies führt dazu, dass Gegner solcher Gesprächsformen ihre Entscheidung mindestens auf eigener Erfahrung berufen können aber auch die Gelegenheit bekommen, eventuell Vorteile darin zu erkennen. „Und da war es für mich zwar sehr, sehr stressig, die ganzen Mitarbeiterjahresgespräche zu führen (...) Und das war schon sehr hilfreich für mich, muss ich sagen.“ (Corst, Absatz 11)

¹²⁷ Ausführlicher in Kapitel 5.7

9.3.4 Zusammenfassung und Hypothesen

Ziel des praktischen Teils war es, die subjektiven Annahmen der Führungskräfte zu systematisieren sowie kommunizier- und damit nutzbar zu machen. Letztlich können sie damit der Impuls für neue Erkenntnisprozesse werden.

Subsummierend kann man folgende wichtige Themen ausmachen, die sich durch die Interviews ziehen, die diese dominierten. Hier wird auch ersichtlich, welche intersubjektiven Annahmen die Institution ausmachen. Die Ergebnisse sind selbstredend nicht ohne weiteres auf andere Institutionen übertragbar.

Die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse über 12 Hauptkategorien zeigte dabei folgende Schwerpunkt-Themen:

- Die Führungskräfte geben weitestgehend an, zum Team gehören zu wollen, sich mehr als Teammitglied, weniger als Führungskraft zu sehen. Sie arbeiten im Weiteren mit in der Pflege. Entscheidungen werden ebenfalls möglichst im Team getroffen.
- Es besteht eine Unsicherheit im Benennen und Beschreiben der Beziehung zum Mitarbeiter. Hier wurden häufig lediglich Allgemeinplätze genannt oder die Beziehung mit privater Beziehung gleichgesetzt.
- Das Gespräch spielt sowohl gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter, als auch im Team eine große Rolle. Diesbezüglich befindet sich der befragte Bereich, vermutlich ausgelöst u. a. durch die Einführung von Jahresmitarbeitergesprächen, im Wandel.
- Die Führungskräfte geben an, dass ihnen die Selbständigkeit der Mitarbeiter inklusive dem Einbringen eigener Initiativen ein wichtiges Anliegen ist.

Einige Konsequenzen aus diesen Ergebnissen wurden im jeweiligen Zwischenfazit oben bereits beschrieben.

Bezogen auf die in Kapitel 6.1 entwickelten Hypothesen lässt sich feststellen, dass hier einige Bestätigung fanden aber auch unerwartete und nicht bestätigende Ergebnisse vorliegen:

- Das angenommene Spannungsfeld zwischen dem Mitarbeiter in der Pflege und dem Wahrnehmen von Führungsaufgaben kann bestätigt werden und ist darüber hinaus in der Wahrnehmung der Führungskräfte besondere Relevanz zu attestieren. Hierbei ist ein Zusammenhang sowohl zur Stationsgröße (Anzahl Mitarbeiter) als auch zur Haltung der Führungskräfte zur Führungsrolle auszumachen: „*Eigentlich bin ich ja zu 100% Krankenschwester*“ (Beck, Absatz 16).
- Es wurde ferner vermutet, dass die Wahrnehmung von Führung als Beziehung nicht besonders ausgeprägt sein würde. Dies stellt sich in den Ergebnissen als die oben beschriebene Unsicherheit eine solche Thematik betreffend dar.
- Dass Führen als das Wahrnehmen von organisatorischen Aufgaben wie dem Dienstplan beschrieben würde, bestätigen die Ergebnisse. Eine „Klassensprecherfunktion“ jedoch, als Sprachrohr und Vertreter der Mitarbeiter, stand weniger im Mittelpunkt der subjektiven Annahmen als angenommen. Vielmehr konnte hier eine fürsorgliche Haltung gegenüber dem Mitarbeiter ermittelt werden. (vgl. oben)
- Auch dass die Führungskräfte eher das Team als den einzelnen Mitarbeiter in den Blick nehmen, bestätigte die Erhebung nicht direkt. Vielmehr fühlen sich die Führungskräfte in der Mehrheit zwar dem Team zugehörig und diesem nahe, verlagern Entscheidungen dorthin, aber ebenso der einzelne Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle, besonders in seiner auch aufgrund des Schichtdienstes notwendigen Selbständigkeit.
- Eine bereits vorhandene besondere Bedeutsamkeit des Gesprächs bestätigte sich. Darüber hinaus konnte ein stattfindender Wandel diesbezüglich festgestellt werden. Über die Erwartungen hinaus ging jedoch das Maß der Umsetzung, da ein bereits vergleichsweise umfangreiches Angebot an Gesprächsmöglichkeiten und Gesprächsformen existiert. Das „Gespräch an sich“ als

Möglichkeit der Wesensbegegnung zu deuten, ist jedoch noch nicht sehr ausgeprägt.

- Unerwartet waren u. a. die Ergebnisse bezüglich der stellvertretenden Stationsleitung und deren Rolle als „Beziehung Nr. 1“, als häufig wichtigster Partner für die Stationsleitung.

Stellt man die Frage, in welcher Qualität die für eine dialogische Führungskultur notwendigen Kompetenzen¹²⁸ vorliegen, könnte man, nimmt man dafür einmal eine defizitäre Sichtweise ein, folgende weiteren Ansatzpunkte zur Ausrichtung der Maßnahmen in einen Entwicklungsprozess ausmachen:

- Die Rolle der Führungskraft als Krankenschwester/-pfleger, Teammitglied oder Führungskraft muss zusammen mit den Führungskräften klarer herausgearbeitet werden. Dabei dürfen jedoch die Vorteile einer mitarbeiternahen Aufgabenwahrnehmung nicht vernachlässigt werden und der Führungskraft nicht vermittelt werden, ständig das Falsche zu tun. Alles gemeinsam zu entscheiden muss jedoch unter dem Aspekt, dass der kollektive Wille den Einzelwillen nicht überlagern sollte, kritisch betrachtet werden, besonders aus dem oben beschriebenen Verständnis heraus, dass Sinn, Verantwortung und Initiative vom Einzelnen ausgeht.
- Ein Verständnis von Beziehung und Begegnung und dem Mitarbeiter als selbständigen Menschen sowie die weiterführende Konsequenz, als Führungskraft die Arbeit *anderer* zu ermöglichen, ist weiter zu entwickeln und die Unsicherheit der Führungskräfte das Thema Beziehung betreffend darüber abzubauen.

¹²⁸ Die hier erhobenen subjektiven Annahmen kann man als Haltung und Überzeugung verstehen und somit der personalen Kompetenz zuordnen. Theo Hülshoff definiert diese über die Fragestellung „Inwieweit lasse ich mich in der konkreten Handlungssituation von persönlichen Einstellungen, Überzeugungen und Werten leiten?“ (Hülshoff 2010, 75) Die personale Kompetenz (persönliche Kompetenz, Persönlichkeitskompetenz) kann darüber definiert werden als: Ein realistisches Weltbild haben, der eigenen Überzeugung gemäß handeln können und zur sozialen Verantwortung bereit sein (vgl. Steig 2000, 27). Zusammen mit der fachlichen, der methodischen und der emotionalen (sozialen) Kompetenz, bilden diese vier Kompetenzen das Handlungskompetenzmodell (vgl. Hülshoff 2003, 61f). Die Entwicklung dieser Kompetenzen, im besonderen Maße der personalen Kompetenz, wird hier als weiterer notwendiger Bestandteil des angestrebten Kulturentwicklungsprozess verstanden.

- Das Gespräch als geistiges Phänomen und dessen Philosophie ist im Kreise der Führungskräfte zu erarbeiten, um es, neben den von den Führungskräften bereits genannten vielfältigen, aber sachlichen Funktionen, auch zum Zwecke der dialogischen Wesensbegegnung einzusetzen. Das Teamgespräch ist in seiner legislativen Funktion zu überdenken und dem Prinzip der Beratung gegenüberzustellen.

10. Fazit

Was kann diese Forschungsarbeit also beitragen zur Führungsphilosophie in der vorliegenden Institution sowie zur Theorie dialogischer Führungsansätze?

Das Herausarbeiten der Ansätze dialogischer Vertreter und die Anwendung solcher auf das Führungshandeln, bietet ein Fundament, auf das sich ein Kulturentwicklungsprozess immer wieder zurückfinden kann. Eine Basis, die in der gegebenen Komplexität, die Möglichkeit der Orientierung bietet. Ein Angebot von Martin Bubers Ansatz, des Menschen mit dem Menschen, auszugehen und Führen damit als das Gestalten von *Beziehung und Zusammenarbeit* zu verstehen.

Was den empirischen Teil betrifft, bietet die erhobene Ist-Kultur, mit dem Fokus auf den subjektiven Annahmen der Führungskräfte, einerseits zunächst einmal das wovon auszugehen ist. Wird ein Kulturentwicklungsprozess angestrebt, muss bekannt sein, von wo aus dieser startet, was der Fall ist.

Darüber hinaus, das wurde oben bereits herausgearbeitet, können die empirischen Ergebnisse konkret methodisch eingesetzt werden. In noch näher zu planenden Maßnahmen, können die anonymisierten Ergebnisse als Gesprächsgrundlage herangezogen werden. Die Analyseergebnisse werden damit zur Grundlage eines Kulturentwicklungsprozesses, insofern, dass die Führungskräfte sich mit ihren eigenen subjektiven Annahmen und die der Kollegen systematisch beschäftigen. Geht ein Prozess von den subjektiven Annahmen aus, hat er die Chance sie zu entwickeln (vgl. u. a. König 2008, 149ff).

Ein reines Vermitteln von objektiven Theorien, wird hier als nicht erfolgversprechend gesehen, da Informationen, die mit den subjektiven Annahmen inkonsistent sind, nicht oder nur oberflächlich aufgenommen werden. Es sollte daher an die Alltagsvorstellungen der Führungskräfte angeknüpft werden. Das kann auf individueller Ebene, etwa in Coachinggesprächen und darüber hinaus im Kollektiv der Führungskräfte, geschehen. Der kollektive Ansatz bringt weitere Anregungen durch den gegenseitigen Austausch mit sich.

Dabei ist Geduld und Zurückhaltung notwendig. Auch wenn es gelingt, die eigenen subjektiven Annahmen zugänglich zu machen und zu reflektieren, bildet sich Ge-

wünschtes und Gewolltes nicht ohne weiteres im realen Handeln ab (vgl. etwa Groeben 1988, 296f). Bezüglich des Potentials handlungsleitend zu sein, wird dabei vorausgesetzt, dass die subjektiven Annahmen mindestens potentiell Einfluss auf das Handeln der Führungskräfte haben und diese entwickelbar sind (vgl. zu beidem ausführlicher Kapitel 7).

In weiteren Schritten sind dabei die subjektiven Annahmen zunächst weitergehend zu aktivieren. Sie sind in der Regel umfassender, als den Führungskräften zunächst bewusst sein wird. Es sollte eine weitere Beschäftigung mit ihnen, wie oben im Ansatz beschrieben, erfolgen. Darüber hinaus ist eine Konfrontation¹²⁹ der subjektiven Annahmen mit neuen Theoriebeständen, etwa aus der dialogischen Führungsphilosophie, vorzusehen. Die individuellen Theorien können sich so entwickeln und die objektiven Theorien können integriert werden. Das muss allerdings drittens anhand konkreter Problemlagen erprobt und als geeigneter erlebt werden. Der Prozess muss also in das praktische Handeln integriert sein (vgl. Dann 1989, 251f). Subjektive Annahmen können somit nicht direkt verändert werden, es müssen vielmehr Bedingungen für die Veränderbarkeit geschaffen werden.



Abbildung IV-5: Subjektive Annahmen verändern

Quelle: Eigene Darstellung

So sind die subjektiven Annahmen betriebspädagogisch gesehen, zugleich didaktisches Konzept in der Führungskräfteentwicklung, bzw. in der Umsetzung eines Kulturentwicklungsprozesses hin zu einer dialogischen Kultur.

Zuletzt ist noch darauf hinzuweisen, welche Rolle die Institution, hier besonders vertreten durch die Pflegedirektion, spielt: Führung ist das, was als solche akzeptiert wird, könnte man sagen (vgl. Sprenger 2012, 32). Die Unternehmensführung spielt im anzustrebenden Prozess demnach eine entscheidende Rolle. Für was auch immer man sich entscheidet, wie Führung gestaltet sein soll, wird sie doch erst nachhaltig

¹²⁹ Jörg Schlee beschreibt dies als „skeptische Konfrontation“ ausführlicher in Schlee (2012, 55)

wirksam, wenn diese als solche anerkannt ist. Von der Unternehmensführung und vom Mitarbeiter gleichermaßen.

11. Ausblick

In der vorliegenden Dissertation wurde ermittelt, welche Ansätze die Theorien dialog-philosophischer Ansätze für die Anwendung auf der Feld Mitarbeiterführung bieten.

Die theoretische Studie wurde um eine empirische Erhebung ergänzt. Es wurden die subjektiven Annahmen der Pflegeführungskräfte eines kommunalen Krankenhauses bezüglich der Aspekte dialogischer Führungskultur ermittelt und herausgearbeitet, welche Ansatzpunkte diese für einen Kulturentwicklungsprozess in der vorliegenden Institution bieten.

Dabei wurde vorgeschlagen, die Ergebnisse dem Kulturentwicklungsprozess zugrunde zu legen. Ein systematisches Beschäftigen mit den erhobenen subjektiven Annahmen soll das Fundament legen, diese weiterzuentwickeln zu können und ermöglichen, dass theoretische Annahmen zu ihnen Zugang finden.

„Die Dialogik gründet auf keinem neuen Gedanken, sondern in einer neuen Einstellung zu unseren alten Denkmöglichkeiten, die nun allerdings neu zu durchdenken sind“ (Goldschmidt 1948, 49)

Erschwerend beeinflussen dürfte die Entwicklung einer dialogischen Führungskultur, dass der Begriff Dialog, ähnlich wie die Begriffe Team oder Vertrauen in Unternehmen inflationär gebraucht und damit potentiell verbraucht, vereinfacht oder missverstanden wird. Ein Auseinandersetzen auch im Unternehmen mit der ursprünglichen Wortbedeutung kann hier ein anderes Begriffsverständnis erzielen.

Darüber hinaus wird mit dem Begriff Dialog gerne eine ineffizient empfundene Weichheit verbunden, ein unnützes Gerede. Hier kann eine Definition des dialogischen Prinzips, wie sie hier vertreten wird, als ein auf Beziehung und Wesensbegegnung aufbauendes Menschenbild, helfen, die Begriffe von Anfang an grundlegender anzugehen und die Gefahr verringern, beim Dialog reduziert auf Gesprächstechnik zu verbleiben. Es ist fraglich, ob rein verhaltensbasierte Vorschläge bezüglich des Zuhörens, Respektierens oder Suspendierens tatsächlich die notwendige Tiefe erreichen um Unternehmenskultur grundlegend entwickeln zu können.

Übertragbar sind die Ergebnisse dieser Arbeit allenfalls in den Grenzen der potentiell auch für andere Krankenhäuser geltenden Rahmenbedingungen und der darauf auf-

bauenden Aussagen, sowie die im Theorieteil vollzogene dialog-philosophische Grundlegung von Mitarbeiterführung, welche branchenunabhängig angelegt wurde.

Eine Perspektive zukünftiger Forschung, könnte das wissenschaftliche Begleiten des angesprochenen Entwicklungsprozesses sein, welche ggf. zu Folgeerhebungen führt. Hierbei könnten einzelne Themen vertieft erhoben werden, besonders interessant scheint dabei, die Perspektive der Mitarbeiter einzubeziehen. Ferner würde ein Begleiten mit der Möglichkeit des Beobachtens einhergehen. Das kann einen Beitrag zur Überprüfung der Handlungswirksamkeit (Handlungsvalidierung) von subjektiven Annahmen leisten. Darüber hinaus kann der weitgehende Verzicht auf Hypothesen in dieser explorativen Studie aufgegeben werden und beispielsweise überprüft werden, ob Zusammenhänge zwischen mehr oder weniger erfolgreichen Führungskräften (was zu definieren wäre) und deren subjektiven Annahmen auszumachen sind. Als Fernziel wäre denkbar, die Bestrebungen in einer Längsschnittstudie münden zu lassen, welche die Chance bieten würde, die Entwicklung und die praktische Umsetzung einer dialog-philosophisch begründeten Führungskultur tiefergehend zu verstehen.

Eine dialogische Führungskultur lässt sich nicht einfach einführen. Die gesamtorganisatorischen Zusammenhänge und deren gelebte Kultur sind zu beachten und ein solcher Kulturentwicklungsprozess kann allenfalls angestoßen und gepflegt werden. Hier bei der kleinsten Einheit, also bei *der Führungskraft mit dem einzelnen Mitarbeiter* zu beginnen, ist dabei, so die Ergebnisse dieser Untersuchung, ein möglicher Ansatzpunkt.

A Anhang

Anlagenverzeichnis

A.1	Anschreiben, das an Interviewpartner gerichtet wurde	217
A.2	Interviewleitfaden.....	218
A.3	Tabellarische Übersicht über die Interviews	219

A.1 Anschreiben, das an Interviewpartner gerichtet wurde

Anonymisiertes Anschreiben (Original beim Verfasser einsehbar)

PFLEGEDIREKTION

<Briefkopf>

<Logo>

An die
Stationsleitungen
der bettenführenden Stationen

Interviews mit Pflegeführungskräften durch Herrn Evertz

Liebe Stationsleiterinnen und Stationsleiter,

wie bereits in der Stationsleitungssitzung am 25.03.2014 angekündigt, wird Herr Mathias Evertz im Rahmen seiner Dissertation Interviews mit einigen Pflegeführungskräften zum Thema „Führung und Dialog“ führen. Herr Evertz promoviert berufsbegleitend an der Universität Koblenz-Landau und wir möchten ihn in diesem Vorhaben unterstützen. Der Betriebsrat ist ebenfalls informiert.

In einem Interview (kein Fragebogen) möchte er mit Ihnen ins Gespräch kommen. Dieses Gespräch zeichnet er, sofern Sie jeweils einverstanden sind, auf Tonband auf und wertet es anschließend aus. Selbstverständlich ist diese Aufzeichnung anonym und nur für ihn, nicht für uns als Unternehmen, einsehbar. Insgesamt führt er die Studie ausschließlich im Rahmen seines Forschungsprojektes durch und nicht in unserem Auftrag.

Herr Evertz garantiert dabei die Anonymität und Vertraulichkeit sämtlicher dabei erfasster Daten und gewährt uns als Unternehmen dazu keinerlei Zugang. Seine Studie wird später nur zusammenfassende und anonymisierte Daten enthalten, die weder Rückschlüsse auf Einzelpersonen noch auf die Identität des Unternehmens an sich zulassen. Ein professioneller Umgang mit den Daten ist auch durch die Begleitung der Universität gewährleistet.

Zielgruppe seiner Arbeit sind die Führungskräfte im Pflegedienst. Es werden dazu neben mir, die Pflegedienstleitung und insbesondere Sie als Stationsleitungen interviewt. Die Teilnahme ist freiwillig.

Die sogenannten Qualitativen Interviews sind von ihrer Art her nicht standardisiert, es gibt also keine vorab fest formulierten Fragen und keinen Fragebogen. Hier finden Sie jedoch einen Überblick der im Interview vorgesehen Themen:

1. Aufgaben als Führungskraft
2. Bedeutung von Mitarbeiterführung für die Arbeit
3. Was ist dem Interviewpartner bei der Mitarbeiterführung besonders wichtig
4. Zusammenarbeit mit dem Team
5. Kommunikation mit dem Team

Er wird sich in den nächsten Tagen telefonisch anmelden, gerne weitere Informationen dazu geben und mit Ihnen seinen Besuchstermin abstimmen. Bitte unterstützen Sie Herrn Evertz.

Vielen Dank und viele Grüße

xyz
Pflegedirektion

A.2 Interviewleitfaden

Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 8.2

1. (Führung) Was sind Ihre typischen Tätigkeiten als Führungskraft? Was haben Sie in den letzten 14 Tagen gemacht? (Einstiegsfrage/Eisbrecher)

Mögliche Explikationsfragen:

- a. Eingehen auf genannte Tätigkeiten.
 - b. Bedeutung der Führung für ihre Arbeit/Stellenwert?
 - c. Was ist Ihnen besonders wichtig bei der Führung/Leitidee/Was hält er/sie für wirksam?
 - d. Was ist Ihrer Meinung nach Führung/Definition?
 - e. Können Sie ein Beispiel nennen, wo Sie sagen würden: Da habe ich geführt?
 - f. Anteil Führungstätigkeiten in % an der täglichen Arbeitszeit?
 - g. Gesagtes auf ein allgemeines Prinzip bringen lassen.
2. (Beziehung) Welche Rolle spielt die Beziehung zum Mitarbeiter in der Führung?
 - a. Wie bauen Sie die Beziehung bei neuen Mitarbeitern auf?
 - b. Wie sieht Ihrer Meinung nach die ideale Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus?
 - c. Was verbinden Sie mit Begriff Beziehung in der Mitarbeiterführung?
 - d. Was sollten die Eigenschaften in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sein?
 - e. Wie würden Sie die Beziehung zu einem Mitarbeiter beschreiben? / Beispiel / Wo beobachtbar?
 - f. Was ist wichtig bei der Beziehung zum einzelnen MA?
 - g. Wie sollte das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein?
 3. (Zusammenarbeit) Wo ist Zusammenarbeit auf Station beobachtbar?
 - a. Wie können Mitarbeiter initiativ werden, Ideen einbringen?
 - b. Wo ist Kooperation beobachtbar? Wo wird wie zusammengearbeitet?
 - c. Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters?
 - d. Wie werden Entscheidungen getroffen?
 4. (Gespräch) Welche Bedeutung hat das Gespräch/der Dialog mit dem Mitarbeiter für Sie?
 - a. Gesprächsanlässe?
 - b. Voraussetzung für ein gelungenes Gespräch? Ihr Anteil daran/beeinflussbar?
 - c. Wie gestalten Sie Gespräche/konkretes Gespräch?
 - d. Wo findet Beratung statt?
 - e. Gesagtes auf ein allgemeines Prinzip bringen lassen.
 5. Noch etwas wichtig, noch etwas zu ergänzen?
 6. Aufnahme von Daten, wie Alter, Führungserfahrung in Jahren, Anzahl Mitarbeiter usw.

A.3 Tabellarische Übersicht über die Interviews

Interview-Nr./Datum	Code-Name (Fiktiver Name in alphan. Reihenfolge ohne Bezug zum Klarnamen)	Geschl./Alter	Anzahl MA/ Führungs-Erfahrung	Position	Angabe zum Anteil der Führung
1/7.04.2014	Anna Adam (Kürzel für Kodierung=A)	W/51-55	11-15 Mitarbeiter/ 11-15 Jahre	Stationsleitung (SL)	15%
2/16.04.2014	Berta Beck (Kürzel=B)	W/56-65	11-15 MA/ >20 Jahre	Stationsleitung	50%
3/22.04.2014	Carsten Corst (C)	M/46-50	31-35 MA/ 1-5 Jahre	Stationsleitung	40%
4/23.04.2014	Daniela Dunst (D)	W/46-50	16-20 MA/ 6-10 Jahre	Stationsleitung	50%
5/28.04.2014	Elisabeth Erl (E)	W/31-35	16-20 MA/ 1-5 Jahre	Stationsleitung	50%
6/30.04.2014	Frieda Feier (F)	W/36-40	11-15 MA/ 6-10 Jahre	Stationsleitung	20%
7/13.05.2014	Gerda Grund (G)	W/51-55	31-35 MA/ >20 Jahre	Stationsleitung	75%
8/14.05.2014	Herta Hirsch (H)	W/46-50	16-20 MA*/ 16-20 Jahre	Pflegedirektion	20% bei SL
9/19.05.2014	Inge Idar (I)	W/51-55	16-20 MA/ 1-5 Jahre	Stationsleitung	50%
10/28.05.2014	Jutta Jung (J)	W/31-35	21-25 MA/ 1-5 Jahre	Stationsleitung	70-80%
11/12.06.2014	Kira Keil (K)	W/46-50	16-20 MA*/ 11-15 Jahre	Klinikpflege- dienstleitung	20-30% bei SL
12/15.07.2014	Lara Licht (L)	W/56-65	16-20 MA*/ >20 Jahre	Klinikpflege- dienstleitung	< 50% bei SL
13/21.07.2014	Mara Minde (M)	W/51-55	11-15 MA/ 11-15 Jahre	Stationsleitung	40%

*Direkte Mitarbeiter, hinzu kommen die Mitarbeiter der weiteren Führungsebenen.

Tabelle IV-18: Tabellarische Übersicht über die Interviews

Quelle: Eigene Darstellung

Quellenverzeichnis

- Abels, Heinz (2004): Interaktion, Identität, Präsentation. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Abraham, Martin (2004): Einführung in die Organisationssoziologie. 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Adelung, Johann Christoph (1796): Grammatisch-kritisches Wörterbuch der Hochdeutschen Mundart mit beständiger Vergleichung der übrigen Mundarten, besonders aber der oberdeutschen. Leipzig 1793-1801. URL: <http://woerterbuchnetz.de/Adelung/> [Stand: 18.05.2013]
- Argyris, Chris (1982): Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational. Verlag Wiley
- Baer, Eugen (1982): Semiotische Überlegungen zum Thema Gespräch. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Baur, Robert (2006): Sokratischer Dialog und hypnosystemische Telearbeit in Therapie und Beratung. Universität Augsburg. Dissertation
- Bloch, Jochanan (1977): Die Aporie des Du – Probleme der Dialogik Martin Bubers. Verlag Lambert Schneider
- Bohm, David (2002): Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. 3. Aufl. Stuttgart
- Bohnsack, Fritz (2008): Martin Bubers personale Pädagogik. Verlag Klinkhardt
- Brock (1839): Brockhaus Bilder-Conversations-Lexikon. Leipzig
URL: <http://www.zeno.org/Brockhaus-1837> [Stand: 14.08.2013]
- Brock (1911): Brockhaus Kleines Konversations-Lexikon. 5. Auflage. Leipzig
URL: <http://www.zeno.org/Brockhaus-1911> [Stand: 18.05.2013]
- Buber, Martin (1923/2009): Ich und Du. In: Das dialogische Prinzip. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Buber, Martin (1932/2009): Zwiesprache. In: Das dialogische Prinzip. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Buber, Martin (1948/1982): Das Problem des Menschen. 5. Aufl. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider
- Buber, Martin (1951): Urdistanz und Beziehung. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider
- Buber, Martin (1953): Reden über Erziehung. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider

- Buber, Martin (1954/2009): Elemente des Zwischenmenschlichen. In: Das dialogische Prinzip. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Buber, Martin (1962): Logos - Zwei Reden. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider
- Buber, Martin (1962): Werke Band I. Kösel-Verlag
- Buber, Martin (2009): Das dialogische Prinzip. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Buck, Renée (1996): Pflege in Deutschland. In: Pflege vor neuen Aufgaben, Stuttgart: Georg Thieme Verlag
- Buxel, Holger (2011): Jobwahlverhalten, Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit von Pflegepersonal und Auszubildenden in Pflegeberufen (Studie)
- Buytendijk, Frederik Jacobus Johannes (1958): Das Menschliche: Wege zu seinem Verständnis. Verlag K.F. Koehler
- Casper, Bernhard (2002): Das Dialogische Denken: Franz Rosenzweig, Ferdinand Ebner und Martin Buber. Verlag Karl Alber
- Choi, Sung-Sik (1993): Der Mensch als Mitmensch. Eine Untersuchung über die Strukturanalyse des Miteinanderseins von Karl Löwith im Vergleich mit dem dialogischen Denken von Martin Buber. Universität zu Köln. Dissertation
- Christmann, Ernst (1965): Pfälzisches Wörterbuch. Franz Steiner Verlag.
URL: <http://woerterbuchnetz.de/PfWB/> [Stand: 18.05.2013]
- Descartes, René (1870): Prinzipien der Philosophie. In: René Descartes' philosophische Werke. Berlin
- Dethloff, Klaus (1985): Hermann Cohen und die Frage nach dem Jüdischen Kairos. Neue folge, XXVII. Jahrgang 1985/Heft 3-4. Otto Müller Verlag
- Diels, Hermann (1922): Die Fragmente der Vorsokratiker. Griechisch und Deutsch. Berlin. URL:
<http://www.zeno.org/Philosophie/M/Heraklit+aus+Ephesus/Fragmente>
[Stand: 18.05.2013]
- Dietz, Karl-Martin (2004): Heraklit von Ephesus und die Entwicklung der Individualität. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben
- Dietz, Karl-Martin (2008): Jeder Mensch ein Unternehmer – Grundzüge einer dialogischen Kultur. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe
- Dietz, Karl-Martin (2010): Dialog: die Kunst der Zusammenarbeit. 3. Aufl. Heidelberg: Menon Verlag
- Dietz, Karl-Martin (2010a): Leben im Dialog. Perspektiven einer neuen Kultur. 2. Aufl. Heidelberg: Menon Verlag

- Dietz, Karl-Martin (2011a): Führung: Was kommt danach? : Perspektiven einer Neubewertung von Arbeit und Bildung. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe
- Dietz, Karl-Martin (2013): Dialogische Kultur. In: Webseite des Friedrich-von-Hardenberg Institut: URL:
http://www.hardenberginstitut.de/front_content.php?idcat=97 [Stand: 18.10.2013]
- Dietz, Karl-Martin (2013): Eigenständig im Sinne des Ganzen. Heidelberg: Menon Verlag
- Dietz, Karl-Martin/Kracht, Thomas (2011): Dialogische Führung: Grundlagen - Praxis - Fallbeispiel: dm-drogerie markt. 3. Campus Verlag
- Dilger, Irene (1983): Das Dialogische Prinzip bei Martin Buber. Frankfurt am Main: Haag und Herchen
- DKG (2014): Krankenhausstatistik. Deutsche Krankenhaus Gesellschaft. URL:
<http://www.dkgev.de/dkg.php/cat/5/title/Statistik> [Stand: 22.11.2014]
- DWDS (2013): Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache des 20. Jahrhunderts. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften. URL:
<http://www.dwds.de/>
[Stand: 18.05.2013]
- Ebner, Ferdinand (1921): Das Wort und die geistigen Realitäten: pneumatologische Fragmente. Verlag F. Pustet
- Eisler, Rudolf (1904): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Berlin. URL:
<http://www.zeno.org/Eisler-1904> [Stand: 18.05.2013]
- Faber, Werner (1967): Das Dialogische Prinzip Martin Bubers und das erzieherische Verhältnis. A. Henn Verlag
- Feuerbach, Ludwig (1842): Grundsätze der Philosophie der Zukunft
URL: <http://www.zeno.org/nid/20009166866> [Stand: 24.12.2012]
- Fleßa, Steffen (2005): Gesundheitsmanagement (Vorlesung, Uni Greifswald). URL:
http://slidefinder.net/t/teil_prof_steffen_fle%C3%9Fa_1st/6117142/p6
[Stand: 9.08.2010]
- Flick, Uwe (2011): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 4. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowolth
- Friedman, Maurice (2001): Martin Buber und Emmanuel Lévinas. In: Freiburger Rundbrief. Jg. 8/2001, Heft 2, S.94-102.
- Georges, Karl Ernst (1910): Ausführliches lateinisch-deutsches Handwörterbuch. Hannover. URL: <http://www.zeno.org/Georges-1913> [Stand: 18.05.2013]

- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldschmidt, Hermann L. (1948): Philosophie als Dialogik. Aehren Verlag
- Goldschmidt, Hermann L. (1976): Freiheit für den Widerspruch. Passagen Verlag
- Gorschlüter, Petra (1999): Das Krankenhaus der Zukunft. Stuttgart: Kohlhammer
- Gottschalk-Mazouz, Niels (2000): Diskursethik - Theorien, Entwicklungen, Perspektiven. Berlin: Akademie-Verlag
- Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Grimm, Jacob, Grimm Wilhelm (1854): Deutsches Wörterbuch. 16 Bde. Leipzig 1854-1961. URL: <http://woerterbuchnetz.de/DWB/> [Stand: 18.05.2013]
- Groeben, N./Wahl, D./Schlee, J./Scheele, B. (1988): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke.
- Groeben, Norbert (1986): Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehenderklärenden Psychologie. Tübingen : Francke URL: <http://www.ssoar.info/ssoar/files/2008/253/handeln.pdf> [Stand: 8.06.2012]
- Grünfeld, Werner (1965): Der Begegnungscharakter der Wirklichkeit in Philosophie und Pädagogik Martin Bubers. A. Henn Verlag
- Grusdat, Matthias (1996): Analyse der Arbeitsorganisation Pflege im Krankenhaus. In: Pflege vor neuen Aufgaben, Stuttgart: Georg Thieme Verlag
- GWB (1990): Goethe-Wörterbuch. URL: <http://woerterbuchnetz.de/GWB/> [Stand: 18.05.2013]
- Hansen, Klaus P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft. 2. Aufl. UTB
- Häußner, Ludwig Paul (2009): Dialog, Führung und Zusammenarbeit. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe
- Heidegger, Martin (1927/1967): Sein und Zeit. Tübingen: Max Niemeyer Verlag
- Heidegger, Martin (1934): Die Selbstbehauptung der deutschen Universität. Breisgau URL:<https://www.staff.uni-giessen.de/~g31130/PDF/polphil/Heidegger.pdf> [Stand: 29.10.2014]
- Heidegger, Martin (1996): Erläuterungen zu Hölderlins Dichtung. Verlag Vittorio Klostermann

- Hemmerle, Klaus (2009): Jugendarbeit aus dem Evangelium. Ansprachen und Vorträge. URL: http://www.klaus-hemmerle.de/cms-joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=431:jugendarbeit-aus-dem-evangelium&catid=22:vortraege-und-ansprachen&Itemid=34 [Stand: 23.12.2013]
- Herder (1856): Herders Conversations-Lexikon. Freiburg im Breisgau. URL: <http://www.zeno.org/Herder-1854> [Stand: 18.05.2013]
- Herzog, Walter (2001): In Beziehung zu sich selbst. Relationales Denken in der Pädagogik. In: Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften. 2001/3, S. 529-545
- Hinz, Thomas (2003): Organisationssoziologie. Braunschweig: Vieweg Verlag
- Hoch, Erna (1982): Das Gespräch über, mit und auf etwas hin in der psychiatrischen Begegnung. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Hof, Christiane (2001): Konzepte des Wissens: eine empirische Studie zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Unterrichtens. Bielefeld: Bertelsmann
- Horwitz, Rivka (1978): Buber's Way to I and Thou, Verlag Lambert Schneider
- Hülshoff, Theo (2003): Lernen als das Verinnerlichen von Handlungskompetenzen. In: Philosophie und Methoden des berufsbegleitenden Studierens. Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Hülshoff, Theo (2004): Grundlegende Didaktik und Persönlichkeitsentwicklung. Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Hülshoff, Theo (2004a): Analyse betrieblicher Lernkultur. Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Hülshoff, Theo (2008): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (Textsammlung). Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Hülshoff, Theo (2009): Konzepte von Leadership in Theorie und Praxis (Textsammlung und Arbeitsblätter (ohne Seitenzahlen)). Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Hülshoff, Theo (2010): Über den Zusammenhang von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskultur im betriebs- und führungspädagogischen Kontext. In: Negri, Christoph (2010): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Springer
- Husserl, Edmund (1913/1950): Husserliana: Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Verlag M. Nijhoff
- Jacobi, Friedrich Heinrich (1819): Werke. Band 4, Ausgabe 1. Verlag Fleischer

- Jacobi, Friedrich Heinrich (1825): Auserlesener Briefwechsel: In zwei Bänden, Band 1. Verlag Fleischer
- Jacobi, Friedrich Heinrich (1912): Jacobis Spinoza-Büchlein nebst Replik und Duplik. München
- Jaspers, Karl (1973): Philosophie: Band 2: Existenzerhellung. 4. Aufl. Springer Verlag
- Kant, Immanuel (1800): Logik: Ein Handbuch zu Vorlesungen. bey Friedrich Nicolovius
- Kimura, Bin (1982): Die Bedeutung der Atmosphäre für das Gespräch. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Kirchner, Friedrich (1907): Wörterbuch der Philosophischen Grundbegriffe. Leipzig. URL: <http://www.zeno.org/Kirchner-Michaelis-1907> [Stand: 18.05.2013]
- Kiss, Rita (2010): Die dialogische Verfasstheit des Menschen in Philosophie und Theologie am Beispiel Martin Buber und Joseph Ratzinger – ein komparativer Ansatz. Universität Wien. Dissertation
- König, Eckard (2002): Qualitative Forschung. 2. Aufl. Weinheim: Beltz
- König, E./Volmer, G. (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Beltz
- König, Franz (2008): Unterwegs zu einem Dialog der Religionen. In: Stimmen der Zeit (Zeitschrift) URL: http://www.stimmen-der-zeit.de/zeitschrift/archiv/beitrag_details?k_beitrag=1620768&query_start=5&k_produkt=3488401 [Stand: 4.11.2013]
- Krönitz, Johann Georg (1178): Ökonomisch-technologische Enzyklopädie. URL: <http://www.kruenitz1.uni-trier.de/> [Stand: 18.05.2013]
- Kuckartz, Udo (2008): Qualitative Evaluation. VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Kutscher, Patric P. (2009): Mitarbeiterführung: Der Ton macht die Musik. Deutsches Ärzteblatt 33/2009
- Lamers, Andrea (2003): Unternehmenskultur im Krankenhaus mit Blick auf die professionelle Pflege. URL: http://quepnet.fh-bielefeld.de/data/doc/id_430/Pflege_als_Profession.pdf, Bielefeld: Universität Bielefeld [Stand: 20.09.2010]
- Leuzinger, Andreas (2000): Mitarbeiterführung im Krankenhaus. 3. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber
- Lorenz, Franz (2010): Führungskultur im Krankenhaus. Verlag Dr. Kovac

- Löwith, Karl (1928): Das Individuum in der Rolle des Mitmenschen. Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Maio, Giovanni (2013): Helfen unter Druck – Ökonomisierung und die Gefahr der Sinnentleerung der heilenden Berufe. In: Gesundheitswirtschaft 2014. Wegweiser Media
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Verlag Beltz
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Verlag Beltz
- Meyer, Martin F. (2006): Zur Geschichte des Dialogs – Philosophische Positionen von Sokrates bis Habermas. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt
- Meyers (1906): Meyers Großes Konversations-Lexikon. Leipzig
URL: <http://woerterbuchnetz.de/Meyers/> [Stand: 18.05.2013]
- Müller, Günter F. (2009): Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Skript, Uni Koblenz-Landau
- Neuberger, Oswald (1977): Organisation und Führung. Kohlhammer Verlag
- Neuberger, Oswald (1984): Führung – Ideologie, Struktur, Verhalten. Verlag Enke
- Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung. Lucius und Lucius
- Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. Verlag Enke
- Pape, Wilhelm (1914): Handwörterbuch der griechischen Sprache. Vieweg & Sohn
URL: <http://www.zeno.org/Pape-1880> [Stand: 18.05.2013]
- Papst Paul VI. (1966): Die Wege der Kirche. Rundschreiben „ECCLESIAM SUAM“, Johannes Verlag Leutesdorf am Rhein
- Petersen, Jendrik (2008): Führungskräfteentwicklung durch professionelle Managementdiagnostik. Landau: Leadership-Kultur-Stiftung
- Pfeifer, Wolfgang (2013): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. URL: <http://www.dwds.de/> [Stand: 18.05.2013]
- Pierer (1860): Pierer's Universal-Lexikon. Altenburg. URL: <http://www.zeno.org/Pierer-1857> [Stand: 18.05.2013]
- Pohl, Carsten (2011): Der zukünftige Bedarf an Pflegearbeitskräften in NRW. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
- Ratzinger, Joseph (2000): Einführung in das Christentum: Vorlesungen über das apostolische Glaubensbekenntnis. Verlag Kösel
- Ratzinger, Joseph (2011): Der Glaube der Kirche. Ein theologisches Lesebuch aus Texten Joseph Ratzingers. Institut Papst Benedikt XVI

- Rautenberg, Michael (2010): Der Dialog in Management und Organisation – Illusion oder Perspektive? Eine systemtheoretische Zuspitzung. Carl-Auer Verlag
- Reichert, Thomas et al. (2013): Martin Buber neu gelesen. Verlag Edition AV
- Reitz, Megan (2011): Dialogue; Possible between leader and follower?, International Studying Leadership Conference, 12 - 13 December, University of West England, Bristol, UK
- Rohrhirsch, Ferdinand/Häußner, Ludwig Paul (2007): Unternimm mit anderen – Führung als Selbstführung im unternehmerischen Mitsein. Institut für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH)
- Scheler, Max (1928) Die Stellung des Menschen im Kosmos.
URL: <http://de.scribd.com/doc/97357646/Max-Scheler-1928-Die-Stellung-Des-Menschen-Im-Kosmos>[Stand: 7.05.2013]
- Schettgen, Peter (1991): Führungspsychologie im Wandel. Deutscher Univ.-Verlag
- Scheuerl, Hans (2000): Einführung in pädagogisches Sehen und Denken. 3. Aufl. Verlag Beltz
- Schirra, C. (1999): Erfassung subjektiver Führungstheorien mittels Struktur-Layout-Technik. Aachen: Unveröffentlichte Diplomarbeit
- Schlee, Jörg (1996): Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer. Universitätsverlag Winter
- Schlee, Jörg (2012): Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Verlag W. Kohlhammer
- Schmale, Hugo (1982): Das Heile, das Unheile und die Sprache. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Schorb, Alfons Otto (1958): Erzogenes Ich – erziehendes Du. Ernst Klett Verlag
- Schrey, Heinz-Horst (1991): Dialogisches Denken. 3. Aufl. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft
- Sohm, Stefanie (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. Bertelsmann Stiftung
- Spörri, Sylvia Manschen (2000): Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen. Universität Konstanz. Dissertation
- Sprenger, Reinhard K. (2013): Radikal führen. Verlag Campus
- Steig, Michael (2000): Handlungskompetenz: Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis. Verlag STG Schotten

- Stenz, Udo (2013): Dem Logos zuhören. Anregungen für eine Theologie des Dialogs. Verlag echter
- Theunissen, Michael (1977): Der Andere. 2. Aufl. Berlin: Verlag de Gruyter
- TVöD (2005): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
 URL:<http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/OeffentlDienstVerwaltung/OeffentlicherDienst/Tarifvertraege/TVOED/tvoed.html> [Stand: 5.06.2012]
- Ueda, Shizuteru (1982): Das Gespräch und das „Mon-Do“ im Zen-Buddhismus. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Uexküll, Thure von (1982): Das Sprechen in der Medizin und die Rolle des Arztes. In Grassi, Ernesto/Schmale, Hugo (1982): Das Gespräch als Ereignis. Ein semiotisches Problem. München: Wilhelm Fink Verlag
- Wahl, Diethelm (2006): Lernumgebungen erfolgreich gestalten. 2. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt
- Waldl, Robert (2006): Begegnung – J. L. Morenos Beitrag zu Martin Bubers dialogischer Philosophie. Universität Wien
- Weinert, Ansfried (1998): Organisationspsychologie. Verlag Beltz
- Werner, Götz (2006): Halte ich meine Mitarbeiter für Tiere oder wirklich für Menschen? (Interview). In: Wirtschaftswoche 40/2006. URL:
<http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/slink/did/216666/index.html>
 [Stand: 10.10.2012]
- Werner, Götz (2013): Womit ich nicht gerechnet habe. Verlag Econ
- Werner, Hans-Joachim (2004): Dialog und Diskurs. Reflexionen über „Anderheit“ bei Martin Buber und Jürgen Habermas. In: Marburger Forum Jg. 5, Heft 6
- Wissing, Frank (2008): Die Mitarbeiterbefragung als Institution? Berlin: Lit Verlag
- Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre. 7. Aufl., Köln: Luchterhand
- Zemke, Martin (2014): Krankenhausversorgungsstufen. BSWD. URL:
http://kigw.bswd-berlin.de/down/mb_krankenhausversorgungsstufen.pdf
 [Stand: 22.11.2014]

Lebenslauf

Persönliche Daten

Mathias Evertz

Geb. am 09.09.1973

Berufstätigkeit

Seit 2014

Stellv. Personalleiter und
Leiter Personal- und Organisations-
entwicklung
Städtisches Klinikum

2008 – 2013

Referent für Personalentwicklung
Städtisches Klinikum

Seit 2009

Geschäftsführer des angeschlossenen
Schulzentrums

2000 – 2007

Personalentwickler im Generali-
Konzern

1996 – 2000

Datenverarbeitungskaufmann bei der
Firma de.ka. GmbH, Aachen

Aus- und Weiterbildung

2012 – 2017

Promotion in Erziehungswissenschaf-
ten/Psychologie (Dr. phil.)
an der Universität Koblenz-Landau

2005 – 2010

Studium der Erziehungswissenschaften
(Dipl.-Päd.)
(Betriebs- und Führungspädagogik)
an der Universität Koblenz-Landau

1997/2002

IHK-Berufs- und Arbeitspädagogische
Kenntnisse (AEVO) sowie IHK-
Trainerzertifizierung

1993 – 1996

Kaufm. Ausbildung (DV-Kaufmann)
Firma de.ka. GmbH, Aachen

1993

Allgemeine Hochschulreife (Abitur)
Gymn. Mies-van-der-Rohe Aachen

Sonstiges

Mitglied im Prüfungsausschuss Berufs-
und Arbeitspädagogische Kenntnisse
(AEVO) der IHK