

Götz W. Werner

Führung für Mündige

Subsidiarität und Marke als Herausforderungen
einer modernen Führung



universitätsverlag karlsruhe

Götz W. Werner

Führung für Mündige

Studienhefte des

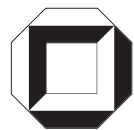
Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP)
an der Universität Karlsruhe (TH)

Heft 2

Führung für Mündige

Subsidiarität und Marke als
Herausforderungen für eine moderne Führung

von
Professor Götz W. Werner



universitätsverlag karlsruhe

Bei diesem Studienheft handelt es sich um zwei überarbeitete und neu aufeinander abgestimmte Beiträge, erschienen in:

Dürr, R./Gebauer, G./Maring, M./Schütt, H.-P. (2005): Pragmatisches Philosophieren. Festschrift für Hans Lenk, S. 418-429.

Haas, Alexander/Ivens, Björn S. (2005): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management – Instrumente, S. 423-427.

Impressum

Universitätsverlag Karlsruhe
c/o Universitätsbibliothek
Straße am Forum 2
D-76131 Karlsruhe
www.uvka.de



Dieses Werk ist unter folgender Creative Commons-Lizenz
lizenziert: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Universitätsverlag Karlsruhe 2006
Print on Demand

ISSN 1860-9465
ISBN 3-86644-009-X

Vorwort

Mit dem vorliegenden Studienheft soll die Frage nach einer modernen Führung aus der unternehmerischen Praxis reflektiert und antizipiert werden. Dabei dienen sowohl die Organisation wie auch die Marke als Hintergrund für die folgenden Ausführungen.

Leiten und Führen eines Unternehmens lässt sich typischerweise mit der Polarität *Was* (Sachbezug) und *Wer* (Personenbezug) skizzieren. Dabei deckt das Leiten oder Managen den sachlich-technisch-betriebswirtschaftlichen Pol und das Führen den menschlichen Pol ab: Das Leiten orientiert sich an Geschäftszielen, das Führen an Werten und Reaktionen der Menschen im Unternehmenskontext. Im Managementprozess ist das Verhältnis vorherrschend sachlich-funktional, im Führungsprozess steht die Beziehung zwischen den im und für das Unternehmen handelnden Menschen im Vordergrund.

Der Unterschied zwischen Management und Führung hat zu einer Fülle von Management- und Führungsansätzen geführt, die aber innerhalb der Polarität Sach- bzw. Aufgabenbezug und Personen- bzw. Mitarbeiterbezug bleiben. Durch die moderne Führungswissenschaft ist der Bereich der Führungs- und Managementtechniken zunehmend professionalisiert und systematisiert worden: das *Was* und *Wie* bzw. die Bereiche des „know what“ und „know how“ bestimmen die Literatur. Bei dieser polaren Sichtweise ließe sich ein Unternehmen lediglich als technisch-soziales Zweckgebilde auffassen: Sachbezug versus Personenbezug.

In der betrieblichen Praxis angewendete Managementkonzepte und Managementtechniken finden ihre Möglichkeiten und Grenzen in den dort arbeitenden und lebenden Menschen. Das *Was* und das *Wie* reichen nur scheinbar aus.

Management und Führung befinden sich immer in einem sozialorganischen Kontext wie auch in Marktzusammenhängen. Zum eigenen Leistungsbeitrag und der Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden kommt aber ein diese beiden Pole übersteigender dritter Bereich. Dieser beinhaltet das Erleben und Erfüllen von Aufgaben, welche die Fähigkeiten der einzelnen Menschen übersteigen und stellt die Fragen nach Unternehmenszweck (*Warum, Wozu*) und Sinn des ganzen Unternehmens (*Wohin*). Alle drei Bereiche gilt es bewusst zu gestalten.

Das gängige Hierarchiebewusstsein führt, mehr oder weniger bewusst, zu zentralistischer Organisationsbildung und letztlich zu einer monologisch orientierten Management- und Führungstheorie wie -praxis. Die Steuerung durch Hierarchieorientierung wird der wachsenden Komplexität der Unternehmen, hoher Marktdynamik sowie der fortschreitenden (über-)betrieblichen Arbeitsteilung nicht mehr gerecht. Der radikale organisationale Gegenentwurf wäre eine dezentrale Organisationsform. Derartige autonom-anarchische Formen würden aber der auf ein gemeinsames Unternehmensziel zu erbringenden Leistung zuwider laufen. Das Entweder/Oder: Zentralisierung versus Dezentralisierung löst diese Problematik nicht.

Eine erfolgskritische Aufgabe der Unternehmensführung wird demnach sein, sich am Prozess der Leistungserbringung im Hinblick auf externe und interne Kunden wie Lieferanten zu orientieren. Orientierung als das Sichzurechtfinden ist eine bewusste Hinführung bzw. Ausrichtung auf ein Ziel und ist mit einer geistigen Einstellung verbunden. Die Orientierung an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Menschen erfordert eine andere Sichtweise. Die folgenden Beiträge behandeln diese Problematik aus einer subsidiär-dialogischen Perspektive.

Ludwig Paul Häußner, IEP

Inhaltsverzeichnis

1	SUBSIDIARITÄT IN DER ZUSAMMENARBEIT – HERAUSFORDERUNG FÜR DIE FÜHRUNG	9
	1.1 UNTERNEHMENSGESTALTUNG: INITIATIVE ZUSAMMEN- ARBEIT DER EINZELNEN STATT HERRSCHAFT DES PLANS	9
	1.2 FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN – IM DIALOG	14
	1.3 SUBSIDIARITÄT UND FÜHRUNG	22
2	DURCH FÜHRUNG ZUM AUTHENTISCHEN MARKENWERT	25
	2.1 BEGEGNUNG MIT DER MARKE	26
	2.2 AUTHENTIZITÄT ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE FÜHRUNG	27
	2.3 MENSCH UND MARKT	29
	2.4 INTEGRATIONSMARKETING IN DER ARBEIT VON DM	32
	LITERATUR/GLOSSAR	39

1 Subsidiarität in der Zusammenarbeit – Herausforderung für die Führung

1.1 Unternehmensgestaltung: Initiative Zusammenarbeit der Einzelnen statt Herrschaft des Plans

Was zeichnet den Unternehmer aus? Er handelt nach Zielen, die er sich, im Rahmen sinnvoll-wirtschaftlichen Handelns¹, selbst setzt. Diese Selbstbestimmung kann als Kern unternehmerischen Handelns betrachtet werden. – Doch wer wäre von ihr ausgeschlossen?

Mit der Qualität des Unternehmerischen ist das Selbstverständnis des Menschen im entscheidenden Punkt berührt: Verstehe ich den Menschen als ein Wesen, das sich selbst bestimmen, aus eigener Einsicht autonom handeln will, so muss ich dem Einzelnen selbst überlassen, wie viel „Unternehmer“ er sein will und kann. Wir brauchen Arbeitszusammenhänge, die dies ermöglichen: Das Unternehmerische in Einzelnen zu fördern, statt es zu verhindern, die Selbstbestimmung herauszufordern, statt ihre Entwicklung ängstlich zu unterbinden. – Wir brauchen, nicht nur im öffentlich-rechtlichen Raum, sondern auch in der Wirtschaft, Arbeitszusammenhänge, die in diesem Sinne subsidiär einzurichten sind: Wo immer es möglich ist, sollte der Einzelne aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung sich bewusst handelnd in den Arbeitszusammenhang des Unternehmens und seiner Lieferanten- und Kundenbeziehungen hineinstellen können. Die Zusammenarbeit mit den Kollegen, die Begegnung mit Kunden und Lieferanten wächst aus dieser Quelle, aus freier Einsicht in die gegenseitige Abhängigkeit und wird nicht per Autorität und System erzwungen.

1 Vgl. Werner, G.: Wirtschaft – das Füreinander-Leisten, Karlsruhe 2004.

Marktwirtschaft als Initiativwirtschaft

Wir denken aber heute immer noch umgekehrt. Eine wirklich freie Marktwirtschaft werden wir erst haben, wenn sie in diesem Sinne *Initiativwirtschaft* wird. Dagegen steht der Drang, planwirtschaftlich und hierarchisch zu denken: die Initiative des Einzelnen als Risiko zu sehen und den selbständig Denkenden als Störfaktor zu erleben. Im historischen Experiment ist das Misstrauen in das Individuum deutlich genug hervorgetreten. Wenn wir zurückschauen auf den so genannten „real existierenden Sozialismus“, wird uns bewusst, welche Folgen die Planwirtschaft im Vergeuden von Zeit und Ressourcen hatte, weil wenig Initiative zur Entfaltung gekommen war.

Aber die Planwirtschaft ist nicht abgetan, sie lebt in unserem Denken und Handeln, funktional und daher unerkannt. Wenn wir auf einzelne Unternehmen schauen, müssen wir leider konstatieren, dass innerhalb der Unternehmen Planwirtschaft betrieben wird, und zwar sehr professionell. Je größer das Unternehmen ist – Ausnahmen bestätigen die Regel – desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb des Unternehmens planwirtschaftlich gedacht wird und das Unternehmen auch nach planwirtschaftlichen Gesichtspunkten aufgestellt ist und geführt wird. Die abstrakte Allgemeingültigkeit des Gedachten bestimmt das Handeln – und damit auch, wie wir zu

Die Planwirtschaft ist nicht abgetan, sie lebt in unserem Denken und Handeln, funktional und daher unerkannt.

anderen Menschen stehen: Wir haben in uns nach wie vor eine Pyramide – sie ist ganz tief in uns verankert und verwurzelt. Sie ist das Symbol für ein hierarchisches Bewusstsein mit Überordnung und Unterordnung.

Wie diese Logik, so die Beziehung der Menschen untereinander. Die Art unseres Denkens prägt den Alltag. Das geht bis in den Sprachgebrauch hinein. Führungskräfte sprechen zwar von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und haben doch weiterhin das innere Bild vom Untergebenen – mehr oder minder bewusst.

Auch von außen blickt man mit der entsprechenden Erwartung auf eine Institution: wer ist der Chef, wer ist verantwortlich? Einer muss doch verantwortlich sein. Ob es sich um eine Schu-

le, eine Universität, eine Behörde, um ein Wirtschaftsunternehmen handelt, – auch von außen hat man sehr leicht die Neigung zu sagen, es muss doch einer verantwortlich sein.

Aber wir verhalten uns widersprüchlich. Denn wer unterwirft sich schon gerne einer starren Autorität? Man fordert die Autorität für andere, aber sagt selbst: „Wie kommt denn der dazu, mir etwas sagen zu wollen?“ Auf der einen Seite haben wir eine hierarchische Einstellung, auf der anderen Seite neigen wir zum anarchischen Verhalten. Vielleicht ist das überzogen dargestellt, aber wir begegnen dem Problem jeden Tag im Kleinen: Man fordert Sauberkeit und Ordnung, und wenn einem ein anderer das anweist, sagt man: „Wie kommt denn der dazu, mir sagen zu wollen, dass ich Ordnung schaffen soll.“ Das ist ein seltsamer Widerspruch und in Unternehmen oft zu beobachten. Oftmals geht den Menschen sogar die Fähigkeit ab, sich nur sorgsam an eine Gebrauchsanweisung zu halten. Wer hat das nicht schon einmal erlebt, dass viele Menschen nicht in der Lage sind, bevor sie den Schalter umlegen, die Gebrauchsanweisung zu studieren. Man probiert es erst mal aus und dann ...?! Das sind Beispiele für mangelnde Bereitschaft, sich auf etwas voraussetzungslos einzulassen, was andere vorgedacht haben – eine anarchisch-autonome Haltung.

Wir haben eine hierarchische Einstellung, aber neigen zu anarchischem Verhalten.

Ein anderes Beispiel: In einem Unternehmen Arbeitsergebnisse von anderen zu integrieren, ist ein viel größeres Problem als Arbeitsergebnisse zu produzieren. Nehmen wir das Projektmanagement. Kollegen und Kolleginnen sitzen in einer Arbeitsgruppe zusammen, kreieren etwas Neues, kommen zu einem Ergebnis: „Prima, so machen wir es in Zukunft.“ Von jetzt ab wird es erst richtig spannend, nämlich in der Fähigkeit einer Arbeitsgemeinschaft Altes sterben und Neues werden zu lassen. Wenn das Ergebnis dann in etwa 900 Filialen eingeführt, verwirklicht werden soll, dann sind die Fähigkeiten des *Lernens* und *Entlernens* gefragt. Dann geht es darum, das Vorhaben auch tatsächlich zu verwirklichen. Wie gesagt: Wir leben widersprüchlich. Wir benehmen uns anarchisch bis zur Absurdität,

aber dennoch haben wir die Hierarchie in Form einer Pyramide im Kopf in einer Weise, die immer noch unser Zusammenleben und -arbeiten bestimmt. Individualität, so scheint es, muss geradezu in ein lückenlos-hierarchisch gewordenes System diszipliniert werden. Wir können dieses Bild verfolgen, wenn wir zurück blicken auf die alten theokratischen Gesellschaftsformen, in Mesopotamien oder Ägypten zum Beispiel, dort wurden die Pyramiden gebaut. Und heute leben wir in Pyramiden anderer Art: In Frankfurt beispielsweise könnte man auch die „Pyramiden“ stehen sehen. Noch eindrucksvoller ist es in Manhattan. Es ist schon beeindruckend, wie Unternehmen sich heute in einer auf Ausgleich abzielenden Marktwirtschaft behausen und wie das Äußere dem Inneren entspricht.

Das ist Ausdruck unserer Kultur, unserer heutigen Wirtschaftsformen. Die real existierende Planwirtschaft in Unternehmen, die nicht auf den Einzelnen, auf das Individuelle abzielt, sondern auf die Unterordnung im Kollektiven, weil sie im Individuum nur den anarchischen Egoisten sehen kann. Der Einzelne hat sich unterzuordnen, der Querdenker wird ausgegrenzt. –

Initiative kann nur vom Einzelnen ausgehen.

Aber es ist klar: Initiative kann nur vom Einzelnen ausgehen. Und damit stehen wir vor einem Dilemma:

Ist der Einzelne notwendig der bloß selbstbezogene Egoist, der gezähmt werden muss? Zumindest dem „Unternehmer“ im Mitarbeiter muss in der freien Marktwirtschaft auch Anderes zugestanden werden, um sich selbst zu entwickeln, sich selbst unternehmen zu können.

Nehmen wir an, wir hätten in einem Unternehmen ein Zusammenwirken von in diesem Sinne unternehmerischen Kollegen – was hätten wir dann erreicht? Wirtschaft floriert ja dann am besten, wenn in individueller Verantwortung für die konkreten Bedürfnisse in regional überschaubaren Zusammenhängen geleistet wird, also möglichst konkret von Mensch zu Mensch. Das bedarf der sozialen Nähe, und wenn die soziale Nähe verloren geht, wenn es schief geht, sagt man: „Die haben am Markt vorbei produziert“. Das ist zwar diffus ausgedrückt, aber ein ganz handfester Fall. Hier versagt der Plan, ist das System

am Ende. Man hat dem Kunden nicht mehr ins Auge geschaut und produziert am Markt vorbei. Man verliert den Kunden aus dem Auge – die Beziehung von Mensch zu Mensch. Für andere Menschen zu leisten erfordert soziale Nähe – als Führungsverantwortlicher z. B. in die Filialen gehen und sich mit den Kunden, mit den Kollegen und Kolleginnen unterhalten. Hier ist die Möglichkeit sich zu begegnen, jeden Tag. Kein noch so gutes EDV-System oder Berichtssystem wird sich nur annähernd so gut erweisen wie die Wahrnehmung und die vielen Zwischentöne, die man in der Begegnung mitbekommt. Marktnähe, Kundenorientierung, all diese Begriffe muss man ganz wörtlich nehmen, das heißt man muss seine Mitmenschen als Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten ernst nehmen wollen.

Subsidiarität ist so gesehen mehr als nur die Voraussetzung für effektives, wirtschaftliches Handeln. Subsidiarität kann sich nie bilden, wenn dem Einzelnen etwas vorgeschrieben wird. Subsidiarität kann sich nur vom Individuum aus bilden und im Zusammenwirken der Individuen in einer konkreten Arbeitsgemeinschaft.² Dort liegt das Spannungsfeld zwischen Individualität und Gemeinschaft. Man muss sich sehr schnell fragen: Ist die Gemeinschaft so konfiguriert, dass sie das Individuelle impulsiert, das Individuelle trägt und befördert und ermutigt oder ist die Gemeinschaft so, dass sie das Individuelle unterdrückt oder versucht gleichzumachen? Und umgekehrt: Ist die Individualität so, dass sie die Gemeinschaft belebt oder so, dass der Einzelne die Gemeinschaft blockiert? Beides hat jeder garantiert im Leben schon erfahren können. Es geht darum, das Bewusstsein

Subsidiarität kann sich nur vom Individuum aus bilden im Zusammenwirken der Individuen in einer konkreten Arbeitsgemeinschaft.

² Unter Gemeinschaft (herrührend vom Wort „gemein“) versteht man gewöhnlich die zu einer Einheit zusammengefassten Individuen, wenn die Gruppe emotionale Bindekräfte aufweist und ein Zusammengehörigkeitsgefühl (Wir-Gefühl) vorhanden ist. Eine Arbeitsgemeinschaft ist eine solche Gemeinschaft, die darüber hinaus eine gemeinsame Aufgabe zum Ziel hat. Eine Arbeitsgemeinschaft ergibt sich aus einem gemeinsamen Zielbewusstsein und der Transparenz der zu bewältigenden Aufgaben.

darauf zu richten, dass der Einzelne das initiative Element und die Gemeinschaft das tragende Element ist. Die Initiative muss

Der Einzelne ist das initiative Element und die Gemeinschaft das tragende.

vom Einzelnen ausgehen, die Gemeinschaft ist dazu da, mitzuhelfen das Bewusstsein für die Notwendigkeiten des Umfeldes zu bekommen.

Ist das nun bloß ein versponnenes Ideal, das in jedem Versuch sofort von der Wirklichkeit widerlegt wird? – Ich kann nur dazu ermutigen, über den eigenen Schatten zu springen; es geht! Wer den Menschen etwas zutraut, der bekommt die entsprechende Antwort, – wer ihnen misstraut, Anpassung oder Opposition. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieses Wagnisses ist die Umwandlung des Führungsverhaltens im Unternehmen: Führung muss den Menschen angepasst werden, nicht umgekehrt. Das ist nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Es hat sich herumgesprochen, dass es heute darauf ankommt, „die Menschen ernst zu nehmen“. Aber was heißt das? Wie stelle ich mich wirklich sachlich-persönlich auf jemanden ein, der sich selbst bestimmen will? Bei *dm-drogerie markt* (künftig: *dm*) wird das seit 15 Jahren versucht und *Dialogische Führung* genannt.³ In der Praxis steht am Ende eine soziale

Führung orientiert sich am Menschen – aus lebendigem Interesse.

Technik, die immerzu aus einer Quelle fließen muss: aus lebendigem Interesse am anderen Menschen.

1.2 Führen und geführt werden – im Dialog

Soll also in den Mitarbeitern das ganz gewiss immer vorhandene unternehmerische Potenzial geweckt werden, dann gehört es zur sozialen Technik, es entsprechend anzusprechen. Die Technik bzw. soziale Kunst besteht nun darin, im Unternehmen bestimmte Bedingungen dafür herzustellen, unter denen dies möglich wird. Im Kern geht es darum, das unternehmerische

³ Dietz, Karl-Martin/Kracht, Thomas: *Dialogische Führung*. Grundlagen – Praxis, Fallbeispiel: *dm-drogerie markt*, Frankfurt/M. 2002.

Handeln nicht auf Kontrolle, sondern auf die intelligente, selbstgewollte Mitwirkung jedes Einzelnen auszurichten, der eine Aufgabe im Unternehmen übernimmt.

Grundlage dafür ist *Zutrauen*. Wenn man einem Mitarbeiter nichts zutraut, dann muss man ihn kontrollieren. Zutrauen meint gerade nicht blindes Vertrauen. Der Unternehmer delegiert eine Aufgabe und rechnet damit, dass der Mitarbeitende diese Herausforderung ergreifen kann und ergreifen wird. Um hier das sachlich angemessene Zutrauen zu entwickeln, muss der Unternehmer die geistige Anstrengung auf sich nehmen, sich in die Logik und die Arbeitsweise des anderen zu versetzen.

Dann kann eher das entsprechende Zutrauen aufgebaut werden. Und dann ist es auch möglich, dass der Mitarbeiter durch diese Forderungen gefördert wird. Fördern durch Fordern ist eine führungspädagogische Methode, ***Fördern durch Fordern ist eine führungspädagogische Methode.*** die aber eben nicht blind, sondern im Bemühen um Verstehen, um Wahrnehmen der anderen angewendet wird. Dieses Sich-in-den-anderen-versetzen-können macht zugleich möglich, den Mitarbeiter mit dieser Form von Zutrauen auch nicht zu überfordern. Dieses Können ist ein Element der sozialen Technik und gehört damit zum Repertoire einer neuen Führungskunst.

Sich bei der Unternehmensführung in die Logik und in die Handlungsmöglichkeiten des anderen zu versetzen, hat zwei große Aspekte:

Wenn der Unternehmer sich in dieser Weise in den Mitarbeiter versetzt, dann bedeutet dies, das Unternehmerische in ihm lebendig zu machen – den Mitarbeiter durch Fordern zu fördern.

Wenn der Unternehmer sich in den Kunden versetzt, dann wird damit im ganzen Unternehmen eine Kundenorientierung begründet, die diesen Namen auch wirklich verdient.

Die Führung muss auf den ganzen Menschen schauen: alles was man tut, könnte auch besser sein. Aber das was zustande kommt, ist immer nur so gut wie möglich. Nichts kann man besser machen, als man es vorläufig ermöglichen kann. Die weitere Steigerung der Leistungen hängt deshalb davon ab, inwieweit die Mitarbeiter sich im Unternehmen selbst entwickeln können und wollen. Die Förderung von Menschen, die sich selbst bestimmen wollen, kann nicht darin bestehen, sie, wie auch immer, nach eigenem Bilde zu formen!

Der Ansatz zu dieser Selbstentwicklung ist ermöglicht, sobald man als Führender das Bemühen des Einzelnen wahrnimmt. Dabei kommt alles darauf an, dass die zusammenarbeitende Gemeinschaft dazu bereit ist, das Ringen des Einzelnen um Exzellenz wahrzunehmen und nach Kräften zu unterstützen. Dann gilt, womit Goethe im Faust den Wert des handelnden Menschen würdigt: „Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen.“

Es versteht sich, dass man eine solch gegenseitige und positive Wahrnehmung nicht durch Direktiven herbeiführen kann. Die Führung hat stattdessen die Aufgabe, die beschriebene Haltung im Unternehmen zu kultivieren. Die gesamte Kultur des Unternehmens wird auf diese Weise auf selbst bestimmtes Handeln disponiert sein.

Dann kann bei jedem Einzelnen auch die Freude an der guten Leistung zünden. Die gute Leistung beflügelt jeden, der sie vollbringt. Die gute Leistung ist es auch, die insbesondere den Kunden für das Unternehmen einnimmt. Das wiederum hat seine Folgen im gesamten Unternehmen.

Wir müssen nicht bestrebt sein, den einzelnen Mitarbeiter durch Anweisungen an uns zu binden. Sondern wir schaffen Bedingungen, unter denen sich der Einzelne mit der gemeinsamen Arbeit verbinden kann und verbinden will. Je bewusster diese Bedingungen gestaltet sind, eine desto bessere Verbindung eines Mitarbeiters zum Unternehmen wird entstehen. Insofern jeder Einzelne seine eigene gute Leistung nur vollbringen kann, indem er mit anderen zusammenwirkt, entsteht authentisches Handeln als eine der selbstverständlichen Grundlagen des gemeinsamen Handelns im Unternehmen.

Führung schafft Bedingungen, unter denen sich der Einzelne mit der gemeinsamen Arbeit verbinden kann und verbinden will.

Das Gleiche gilt für das Verhältnis des Unternehmens zu den Kunden. Bei *dm* legen wir es nicht darauf an, unsere Kunden an uns zu binden, ganz gleich auf welche Weise. Wir vertrauen uns der Wirkung an, die das authentische Handeln im Unternehmen mit sich bringt. Wenn der Kunde in der eigenen Wahrnehmung erlebt, dass die Mitarbeiter sich nach Kräften bemühen, dann kann und möchte er sich selbst mit dem Unternehmen verbinden.

Auf Authentizität gegründete Zusammenarbeit wird so als integrierende Kraft in unserem Unternehmen, sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden, wirksam und erlebbar. Und wenn dieses in einem Unternehmen gelingt, dann kann man auch zuversichtlich sein, dass ein sinnvoller Beitrag für die Gesellschaft und auch für die Kultur im Allgemeinen geleistet wird.

Was bedeutet es, authentisch zu handeln und zu leben? Was authentisch heißt – und zugleich nicht heißt –, lässt sich anhand folgender Anekdote veranschaulichen: *Zu Beginn der Französischen Revolution machte Graf Mirabeau auf einen Abgeordneten aus der nordfranzösischen Stadt Arras aufmerksam, den noch niemand kannte. Es war Robespierre. „Der wird es weit bringen; denn er glaubt alles was er sagt.“*

Die Geschichte hat ihre eigene Botschaft: Der Graf trifft den Nagel auf den Kopf. Er sieht scharf, was in Robespierre steckt:

Der idealistische Fanatiker, der Fundamentalist, der später dann zum Staatsterroristen werden sollte.

Das Verhalten des Abgeordneten ist politisch. Offenbar spricht er seine Überzeugungen aus und verbirgt sie nicht. Aber ist es darum authentisch? Wir kennen diese beiden entgegengesetzten Haltungen des Nicht-Authentischen: den Fundamentalisten und Terroristen einerseits und andererseits den zynischen Macht-Pragmatiker. Authentisches Verhalten gründet sich weder auf fanatisch vertretener Ideologie noch auf ein einfaches Erfassen des nächstliegenden Vorteils. Beide Haltungen sind nicht authentisch, weil beim Fanatiker die Ideologie, beim zynischen Macht-Pragmatiker der Besitz der Macht als Antrieb zum Handeln wirkt, also immer ein Äußeres - nicht das eigene Ich. Und doch ist in diesem nicht-authentischen Verhalten der einen oder der anderen Art etwas von Nutzen, das auch für das wahre authentische Verhalten erforderlich ist, wenn es überzeugen soll: Die Leidenschaftlichkeit für die Aufgabe, das „glühende Herz“ für die Sache ist wertvoll, wenn es ohne Fanatismus zur Kraft des Handelns wird. Und die Fähigkeit des pragmatischen Machers, die Gunst der Stunde zu nutzen und sich dabei auf das positiv Vorteilhafte zu konzentrieren, sollte ebenfalls zur Wirkung kommen, aber ohne den Zynismus des Machtgierigen. Das Authentische schließt von beiden Extremen die Intensität in sich ein, aber es gründet mit seiner Aktivität nicht in etwas Fremdem, sondern im eigenen Ich.

Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben: in Übereinstimmung mit sich selbst.

Authentisch wirkt, wer wirklich danach strebt, in gelassener Selbstführung und aus eigener Kraft und Einsicht zu arbeiten und zu leben: in Übereinstimmung mit sich selbst. Und dieses Selbstverhältnis hat Folgen für das Handeln, hat Auswirkungen, die wahrgenommen werden.

In den verschiedenen Evaluationen über *dm* ist immer wieder zu lesen, dass die Kunden hervorheben: Die Mitarbeiter bei *dm* gehen anders mit Kunden und auch anders miteinander um – zugewandt, interessiert, kompetent und freundlich. Wie gesagt

– das sind Äußerungen aus Kundenbefragungen, die nur aus dem unmittelbaren Erleben in der Filiale heraus formuliert werden.

Dieses Andere kann aber nur in sehr geringem Maße geschau-spielt – gemimt – werden. Dieses Andere ist nur möglich, wenn das Miteinander-Umgehen ganz selbstverständlich und spontan ist und vor allem, wenn es von Herzen kommt. Wenn dieses aus den Kundenerhebungen deutlich wird, dann kann es nicht anders sein, als dass eine derart geschätzte Atmosphäre durch das authentische Handeln der Mitarbeiter bewirkt wird.

Um die Mitarbeiter in die Lage zu bringen, in dieser Weise Authentizität zu leben, muss auch im ganzen Unternehmen eine Atmosphäre hergestellt werden, die den einzelnen Mitarbeiter veranlasst ein solches Verhalten – einen derartigen Umgang mit dem Kunden und untereinander – zu pflegen. Es versteht sich, dass ein solches authentisches Verhalten nur innerhalb des Ladens zur Atmosphäre werden kann, wenn es auch außerhalb der Ladenräume im ganzen Unternehmen maßgeblich ist. Im gesamten Funktionszusammenhang, in dem der eine Mitarbeiter eine Dienstleistung für den anderen er-bringt, muss ein authentisches Handeln bewusst gewollt und gelebt werden: ein möglichst selbst geführtes Handeln aus eigener Einsicht und eigener Verantwortung.

Die soziale Technik der Führung muss daher ganz darauf eingestellt sein, für die gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben die eigene Einsicht in den Mitarbeitern zu wecken und von daher das Handlungsziel anzugehen. Das wird in der *Dialogischen Führung* angestrebt.

Dialogische Führung wird leicht falsch verstanden. Es soll nicht so lange geredet werden, bis alle unter den Konferenztisch gesunken sind; es sollen auch nicht die harten Sachfragen durch weiche Kompromisse verwässert werden.

In der *Dialogischen Führung* kommt es darauf an – und das liegt bereits im Wort: Dialog – die Einsicht des Einzelnen durch das sinnvolle Wort, den Logos, anzusprechen und die ganze Bemühung in der Zusammenarbeit darauf zu richten, dass sich aus der Einsicht des Einzelnen hinsichtlich Aufgabe und Ziel die Gemeinsamkeit im Handeln bildet. Im echten Dialog entsteht dadurch eine Ich-Wir-Beziehung – im betrieblichen Kontext – hinsichtlich der gemeinsam als sinnvoll erkannten Aufgaben und Ziele.

Dialogische Führung würde unter diesem Aspekt also bedeuten, im Unternehmen die Grundlage für authentisches Handeln zu schaffen.

Dabei ist zu bemerken, dass auch hier wieder die zwei Seiten unternehmerischen Handelns anklingen: die Wirkung aus dem ICH und die Fähigkeit, sich auf den anderen Menschen – als Mitarbeiter, Kunde, Lieferant – einzustellen, das DU. Wenn ein wirklicher Dialog geführt wird, ist beides wirksam. In der *Dialogischen Führung* – so zumindest das Ideal, welches verfolgt wird – wird nicht nur die Einsicht des Einzelnen angesprochen, sondern zugleich seine Bereitschaft, diese Einsicht mit der jeweiligen Einsicht der anderen zu verbinden, d. h. den jeweils individuell gewonnenen Sinn miteinander zu teilen. Wenn das gelingt, kann man auch verstehen, weshalb von einem Kunden eine so komplexe Erfahrung wie die Erfahrung einer authentischen Atmosphäre in einem Laden spontan erlebt werden kann. Das authentische Handeln erleben die Kunden als eine unmittelbare Wirklichkeit. Und selbstverständlich wird auch das Zusammenwirken im Sinne einer authentischen Handlungsweise zur Wirklichkeitserfahrung – des Logos – aller im Unternehmen zusammenarbeitenden Menschen, den Unternehmer eingeschlossen. So wird verständlich, dass dieses auch wieder eine Rückwirkung auf den Einzelnen haben muss. Es zählt zum Ideal der *Dialogischen Führung*, dass sie als ein Nährboden für

Unternehmerisches Handeln hat zwei Aspekte: die Wirkung aus dem I C H und die Fähigkeit, sich auf den anderen Menschen einzustellen – das D U.

die Entwicklung des Individuellen in der Gemeinschaft des Unternehmens eingesetzt und wirksam wird.

Die soziale Technik der *Dialogischen Führung* ist in diesem – und nur in diesem – Sinne ein unmittelbarer Treiber der Unternehmenskultur.

Wie schon angedeutet, kann der Sinn einer *Dialogischen Führung* nicht in Vorschrift und Kontrolle liegen, sondern in der Befähigung des Mitarbeitenden durch jeden einzelnen Akt der Zusammenarbeit. Mit jeder Zielbestimmung, mit jeder Anregung zum Ergreifen bestimmter Aufgaben, ja sogar mit jeder Information muss der Führende bestrebt sein, den, der mit ihm arbeitet, in eine unternehmerische Disposition zu bringen, d. h. also im Sinne des Gesagten: zum eigenständigen, sinnvollen, das Ganze berücksichtigenden Handeln zu befähigen, das insbesondere auch die Zukunft im Blick hat.

Anweisung und Kontrolle haben in der *Dialogischen Führung* daher weitestgehend ausgedient. Es kommt alles darauf an, die authentische Eigeninitiative im Sinne eines auf das Ganze gerichteten Zusammenarbeitens anzuregen und den Mitarbeitern das notwendige Zutrauen entgegenzubringen. *Dialogische Führung* bedeutet also kein direktes Führen im traditionellen Sinne. *Dialogische Führung* wirkt indirekt: Der Mitarbeitende ist kein Werkzeug in der Hand des Unternehmers, sondern wird durch das Zutrauen als ein autonomer Teil des unternehmerischen Auftrages geachtet. Darin liegt der gravierende Unterschied!

Dialogische Führung setzt daher auch Offenheit voraus. Die Offenheit des Führenden ist die Voraussetzung für die Einsicht des Einzelnen. Denn erst wenn der einzelne Mitarbeiter den Zusammenhang und die Gründe für eine Maßnahme selber verstehen und akzeptieren kann, ist er in der Lage, aus eigener Einsicht zu handeln. Und erst dann ist es für ihn möglich, auf Grund seiner eigenen Einsicht initiativ zu werden und nach Maßgabe dieser Einsicht nach dem Prinzip der Selbstführung – durch das ICH - zu handeln.

Wenn man so will, gilt die kurze Formel: Führen und geführt werden sind in der *Dialogischen Führung* ein und dasselbe. Die üblicherweise so streng getrennten Rollen des Führenden und des Geführten verlieren ihren Unterschied – im Idealfall natürlich.

Führen und geführt werden sind in der Dialogischen Führung ein und dasselbe.

Wenn man daher versucht, *Dialogische Führung* ernsthaft als soziale Technik im Unternehmen einzusetzen, dann muss man natürlich sehr wohl zwischen dem Ideal und der konkreten Situation unterscheiden. Dabei muss man sich durchaus bewusst sein, dass in bestimmten Situationen die Möglichkeit einer Anweisung nicht ausgeschlossen sein darf: nämlich genau dann, wenn unter bestimmten Lebensbedingungen oder in brenzligen Situationen die Einsichtsmöglichkeit des Einzelnen gerade nicht angesprochen oder geweckt werden kann. Es läge aber im Prinzip des Dialogischen, dass man auch die Möglichkeiten nutzt, eine dem Ideal nicht entsprechende Situation nachträglich – spricht: reflexiv – aufzuarbeiten.

1.3 Subsidiarität und Führung

Rückblickend wird deutlich, welche Anforderung das Ziel subsidiären Handelns bedeutet: Subsidiarität lässt sich nicht nur im Zusammenhang von Führung betrachten, sondern auch unter dem Blickwinkel Zusammenarbeit. Oben wurde gesagt: Wirtschaft floriere dann, wenn in einzelner Verantwortung für die konkreten Bedürfnisse in regional überschaubaren Zusammenhängen gewirtschaftet werde. Erst daran schließt sich das Überregionale an. Aus der Zusammenarbeit der vielen Einzelnen entsteht ein größeres Ganzes. Darin sind die Individuen die Akteure. Und wirkliche Subsidiarität kann sich nur in einer konkreten Arbeitsgemeinschaft bilden, sowohl vom Individuum aus als auch im Zusammenhang der Individuen. Man kann deshalb Subsidiarität auch nicht verordnen.

Wenn man ein Unternehmen, oder besser gesagt: die Menschen in einem Unternehmen, in dieser Richtung bewegen will, dann geht das tatsächlich nicht über Direktiven von außen. Das bedeutet aber nicht, dass die Führung darauf verzichten könnte, Anstöße zu geben. Zu den neuen Fähigkeiten, die der Unternehmer bzw. die Führungsverantwortlichen ausbilden müssen, zählt es, zu verstehen, wie Menschen selbst initiativ werden können; und dem gemäß die eigenständige und eigenverantwortliche Initiativkraft in den Menschen wachzurufen.

Wenn man genauer hinsieht, dann besteht in jedem Menschen nicht nur die Möglichkeit, selber Initiative zu ergreifen, sondern es lebt sogar in jedem Menschen die Sehnsucht nach eigenständigem Arbeiten.

Die Auffassung steht den meisten Menschen heute fern – jedenfalls im Kopf. Im Herzen kann man folgender Äußerung zustimmen: Jeder hat ein inniges Verlangen nach selbst bestimmtem Handeln.

Jeder hat ein inniges Verlangen nach selbst bestimmtem Handeln.

Aber wenn wir dann vernünftig miteinander reden, dann sagen wir auch: „Sie wissen ja, wie die Menschen eigentlich sind. Sie wissen ja, womit wir es in der Praxis zu tun haben.“ Ja, in unseren gewohnten Arbeitsverhältnissen können wir es ja auch nicht lernen! Es ist dieses den meisten Menschen durch die heute gängigen Arbeitsformen nicht bewusst, denn die so genannten Arbeitgeber und Gewerkschaften, so schwer sie sich sonst vielleicht verständigen können, sind sich in diesem einen Punkt völlig einig, dass der überwiegende Teil aller zu verrichtenden Arbeit angewiesen werden müsse oder so genannte „weisungsgebundene Arbeit“ sei. Viele können sich das überhaupt nicht anders vorstellen.

Es gilt dem gegenüber zu verstehen, dass das Prinzip der Subsidiarität nicht erst künstlich einzuführen ist, sondern dass es bereits vorhanden und veranlagt ist – gleich einer Sehnsucht der Menschheit in sozialer Hinsicht. Man muss nur die Vorstellungen und Bilder aus

Das Prinzip der Subsidiarität gleicht einer Sehnsucht der Menschheit in sozialer Hinsicht.

dem Kopf entfernen, die diese Tatsache verdecken. Und man muss sich in diesem Sinn auch nicht künstlich irgendwelche Arbeitsformen ausdenken, in denen Eigeninitiative organisiert wird. Die Art und Weise wie man die Menschen ansieht, muss offen und unvoreingenommen sein. So kann man wahrnehmen, wie in jedem Menschen die Disposition zu selbstverantwortlicher Initiativarbeit vorhanden ist, wenn auch ver-

Die Zusammenarbeit aller muss das Real-Träumertum für alle befördern können – die unternehmerische Fähigkeit aller.

deckt. Wenn also ein Unternehmer sich zu zeitgemäßem Entrepreneurship disponieren will, dann müsste man - in Ergänzung des bisher Dargestellten – sagen, dass es zu seiner Disponierung zum Unternehmer auch gehört, die verdeckte Disponierung zur eigenverantworteten Arbeit in den mit ihm arbeitenden Menschen entdecken und wecken zu können. Also: Die Zusammenarbeit aller muss das Real-Träumertum für alle befördern können – die unternehmerische Fähigkeit aller. Das Potenzial liegt in jedem einzelnen Menschen. Man kann es wecken und fördern oder eben auch behindern.

Die soziale Technik für Unternehmensgestaltung und Führung wird damit zu einer „sozialen Baukunst“. Auf diese Weise kann die Kultur eines Unternehmens unmittelbar zur allgemeinen Kultur fruchtbar beitragen.

2 Durch Führung zum authentischen Markenwert

Wie es zur Marke kam, erzählt bereits die griechische Mythologie: Durch seine List (Opfertrug und Feuerdiebstahl) hat Prometheus den Unterschied zwischen Wesen und Erscheinung, Innen und Außen zugleich erfunden und für den menschlichen Geist begreifbar gemacht. Damit beginnt die Suche nach der authentischen Äußerung: Wie erscheint im Sichtbaren das Wesen einer Sache? Das betrifft auch das Grundproblem von Marke, wie wir sie heute begreifen. Ist eine Marke die authentische Äußerung dessen, wofür sie steht? Oder signalisiert sie etwas, was in der Wirklichkeit nicht so ist? Wie kommt es zu einer Identität von Markenaussage und unternehmerischer Wirklichkeit? Marken werden heute nicht selten aus bestimmten Designvorstellungen kreiert, die einem Unternehmen oder seinem Produkt ein bestimmtes einprägsames und attraktives Kennzeichen geben sollen – gleich welche Qualität diese Produkte oder die Arbeitsweise dieses Unternehmens tatsächlich hat. Ist eine authentische Markenaussage überhaupt möglich? Und wenn ja: Wie kann die Identität der unternehmerischen Wirklichkeit mit dem, was die Marke vermittelt, hergestellt und gestaltet werden?

Wie erscheint im Sichtbaren das Wesen einer Sache?

Die folgenden Betrachtungen belegen, dass es sehr wohl Wege gibt, die zu einer klaren Identität zwischen Markenaussage und unternehmerischer Wirklichkeit führen. Es soll aufgezeigt werden, wie durch die Führung des Unternehmens selbst bereits unmittelbar die Werte erzeugt werden können, die ebenso unmittelbar als Markenaussage kommuniziert werden können. In diesem Ansatz ist Markengestaltung keine primäre Design-Frage, sondern die Frage nach der Identitätsbildung eines Unternehmens durch die Qualität seiner Führung selbst.

Markengestaltung ist keine primäre Design-Frage, sondern die Frage nach der Identitätsbildung eines Unternehmens durch die Qualität seiner Führung selbst.

2.1 Begegnung mit der Marke

Wie begegnet uns die Marke? Bei einer Händlermarke ist dies deutlich nachzuvollziehen: Man betritt einen Laden. Noch bevor man etwas Bestimmtes ins Auge fasst, nimmt man schon seine besondere Atmosphäre wahr. Ein spontanes Gefühl kommt auf – sympathisch oder antipathisch. Die Beleuchtung, die Einrichtung, die Bilder, die aufgestellten Waren, vor allem aber der Ton, in dem die Mitarbeiter sprechen und mit den Kunden kommunizieren, wirken in diesem ersten Eindruck zusammen. Wenn wir nur in die Atmosphäre eines Ladens eintauchen, erleben wir unglaublich vieles. Das geht so schnell und direkt, dass wir uns darüber in der einzelnen Situation keine Rechenschaft geben. Trotzdem ist dieser Eindruck entscheidend. Er berührt unser gesamtes Lebensgefühl. Und all dieses wird bereits erlebt als etwas, das man unmittelbar dem Unternehmen zuschreibt, wird erlebt als ein Ausdruck dieses Unternehmens, als Markenaussage. Beim kritisch-wachen Kunden stellen sich deshalb bald Fragen: Stimmt die Atmosphäre mit meinen Erwartungen und Bedürfnissen überein – stimmen die Preise, ist die Präsentation der Waren überzeugend, wird mir die Ansprache durch die Mitarbeiter gerecht und ist auch der Ton, in dem die Mitarbeiter untereinander und mit anderen Kunden umgehen, sympathisch usw.? Vor allem aber: Werden die Kunden nur als Konsumenten abkassiert, oder habe ich das Gefühl, dass man auf meine individuellen Bedürfnisse einzugehen bereit ist? Das gilt vor allem dann, wenn wir positiv berührt sind. Wir fragen, ob der Schein trügt – ob alles nur Maske oder Schauspiel ist – oder ob wir unseren Augen und Gefühlen trauen können. Wird hier etwas kaschiert? Würden wir bei näherem Hinsehen einen Unterschied zwischen dem schönen Auftritt und einer weniger schönen Unternehmenswirklichkeit bemerken, dann wäre das für die Markenwirkung höchst fatal. Viele Kunden halten es dann für ehrlicher, wenn jede schönfärbende Mimikry entfällt. Man erwartet dann als Kunde nichts Besseres und kann sich beim Kauf der nötigen Waren entspre-

chend einstellen. Wie soll sich ein Unternehmen *organisieren*, das seine Kunden nicht allein als zahlende Konsumenten wertet, sondern als Menschen begreifen und dementsprechend behandeln will? Wie kann das selbstverständlich erforderliche Ladendesign und das zugewandte freundliche Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden als echt erlebt werden – wenn es echt ist? In diesem Fall steht ein Unternehmen wie *dm* vor einer besonderen Herausforderung.

Wie aber soll sich ein Unternehmen organisieren, das seine Kunden als Menschen behandeln will?

2.2 Authentizität als Herausforderung für die Führung

Das kundengemäße Mitarbeiterverhalten sowie die entsprechende Atmosphärogestaltung in einer Filiale – gerade wenn es gelingt, den Kunden damit positiv zu berühren – dürfen keinesfalls in einer Diskrepanz zur unternehmerischen Wirklichkeit stehen. Die Kundenfreundlichkeit darf nicht nur authentisch scheinen, sie muss wirklich authentisch sein, wenn sich nicht letztlich irgendwann der gesamte Unternehmensauftritt bloßstellen soll. Welche Maßnahmen können hier ergriffen werden, um die Übereinstimmung von Schein und Sein, von Außen- und Innenseite herzustellen? Bei *dm* wird gerade dieses als Aufgabe der Führung gesehen. Denn in der geforderten Authentizität des erlebten Markenwerts liegt auch die Chance, sie zu generieren.

Kundenfreundlichkeit kann nur authentisch vermittelt werden, wenn sie echt ist.

Uns allen ist klar, dass man Freundlichkeit ebenso wenig anordnen kann wie eine heitere, positive Gestimmtheit. Kundenfreundlichkeit kann kaum authentisch vermittelt werden, wenn sie nicht echt ist. Angeordnete Freundlichkeit führt zur aufgesetzten, wenn nicht gar verquälten Freundlichkeit, die ja niemand schätzt. In der Arbeit von *dm* besteht dagegen die klare Gewissheit, dass sich ein kundenfreundliches Verhalten als Folge einer bestimmten Qualität von Führung ergibt und dass die

Führung darauf ausgerichtet sein muss, dass sie zu einem kundenfreundlichen Verhalten der Mitarbeiterschaft führt.

Unter der grundsätzlichen Erkenntnis, dass Kundenfreundlichkeit nicht durch Anordnungen zu erzielen ist und auch nicht unter Kontrolle eingeübt werden kann, kommt alles darauf an, dass die Führung dafür Sorge trägt, dass der Mitarbeiter seine Arbeitswelt und die ihn Führenden selber im Sinne einer positiven Gestimmtheit erleben kann. Der Mitarbeiter, der an dem, der ihn führt, eine offen positive Grundhaltung gegenüber dem Anderen erlebt, die ihm als Menschen gerecht wird, ist im selben Maß bereit, diese Qualitäten auch in sein eigenes Verhalten aufzunehmen. Er übt den aufrechten Gang, das eigene Handeln und die freie Begegnung mit Anderen. Das gegenüber dem einzelnen Kunden angemessene Verhalten kann sich nach Maßgabe der Wirklichkeit entwickeln, die durch die Führung hervorgebracht und gelebt wird. Um die Mitarbeiter in die Lage zu bringen, ihre Authentizität im Umgang mit den Kunden zu vermitteln, muss im Unternehmen eine Atmosphäre hergestellt und gelebt werden, die dem einzelnen Mitarbeiter ermöglicht, diese Haltung zu seinem Verhalten zu machen. Es versteht sich, dass die positive Atmosphäre innerhalb einer Filiale, einer Abteilung usw. nur dann als authentisch erlebt werden kann, wenn diese auch innerhalb des ganzen Unternehmens herrscht. In allen Bereichen des Unternehmens, gleich ob Mitarbeiterentwicklung oder Kommunikation, Logistik oder

Ein authentisches Zusammenwirken im Unternehmensganzen wird in dem Maße möglich, in dem der einzelne Mitarbeitende aus eigener Einsicht handeln kann.

Verwaltung, muss ein Klima walten, das ein authentisches Verhalten aller Mitwirkenden begünstigt. Dieses Klima aber könnte durch im Managementhandbuch festgeschriebene Commitments, an die jeder einzelne ohne jede Rückfrage strikt gebunden ist, wohl kaum erreicht werden. Ein authentisches Zusammenwirken im Unternehmensganzen wird in dem Maße möglich, in dem der einzelne Mitarbeitende aus eigener Einsicht handeln kann.

Führung hat deshalb die Aufgabe, dem einzelnen Mitarbeiter – gleich in welcher Funktion – ein Handeln aus Einsicht zu er-

möglichen. Wer in diesem Sinne führen will, muss allerdings den Schritt vom *Direktor* zum *Evokator* machen: Statt das Unternehmen oder seine Gruppe durch Direktiven zu treiben und zu steuern, muss er darauf hinarbeiten, die Selbständigkeit seiner Mitarbeiter zu fördern, ja methodisch gezielt zu evozieren.

Führung hat die Aufgabe ein Handeln aus Einsicht zu ermöglichen.

Ein solches authentisches, auf die Einsicht des Einzelnen gestelltes Zusammenwirken im Unternehmen herzustellen ist unserer Erfahrung nach keine praxisferne Utopie, sondern ein handlungsleitendes Ideal. Es bildet die Grundlage für eine authentisch erfahrbare Kundenorientierung. Selbstverständlich verlangt die Implementierung einer solchen Grundhaltung Beharrlichkeit und Geduld. Je selbständiger aber der Einzelne aus eigener Einsicht das Ganze zu denken und handeln lernt, desto unternehmerischer und desto erfolgreicher erweist sich die Arbeit des ganzen Unternehmens. Das Überwinden der Widerstände, wie auch der eine oder andere Rückschlag auf diesem Weg, lohnen sich daher auf jeden Fall. Denn dieser Weg ist einer der sichersten zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg. Zwischen der Durchführung einer Weisung und einem Handeln aus eigener Einsicht ist von außen kaum ein Unterschied zu sehen. Auf diesen Unterschied aber kommt es entscheidend an!

2.3 Mensch und Markt

Der Erfolg eines konsequent auf die Authentizität seines Markenwerts abgestellten Unternehmens ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Die Führungsweise, die auf die Evokation der Einsicht und Selbständigkeit des einzelnen Mitarbeiters angelegt ist, muss bewusst mit einem Wert arbeiten, der im gegenwärtigen Wirtschaftssystem zunehmend obsolet wirkt: mit Vertrauen. Ohne Vertrauen in die Einsichtskraft und selbständige Bereitschaft zur synergetischen Zusammenarbeit der einzel-

Eine auf Evokation der Einsicht angelegte Führungsweise muss bewusst mit einem Wert arbeiten, der im gegenwärtigen Wirtschaftssystem zunehmend obsolet wirkt: mit Vertrauen.

nen Mitarbeiter lässt sich ein authentisch kundenfreundlicher Markenwert nicht aufbauen. Selbstverständlich kann Vertrauen immer missbraucht werden. Daraus aber den Schluss zu ziehen, die gesamte Arbeit eines Unternehmens könnte und müsste deshalb einzig auf Misstrauen und Kontrolle gestellt werden, ist vorschnell und nicht wirklich wirtschaftlich gedacht. Es geht hier nicht um ideologisch verbrämte Vertrauensseligkeit, sondern um ein die Bereitschaft und Leistung des Einzelnen würdigendes Zutrauen. Es geht um die konkrete und jedem zugängliche Lebenserfahrung, dass sich Selbständigkeit und Motivation aller Mitarbeiter in einem Klima des Vertrauens besser entwickeln als in einem noch so ausgefeilten System von Anordnung und Kontrolle. Diese Lebenserfahrung hat bereits Freiherr vom Stein in den leitenden Grundsatz gefasst: Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen.

Zu den Voraussetzungen eines authentischen Unternehmensauftritts zählt noch ein weiteres Element. Einsicht des Einzelnen kann sich erst ergeben, wenn dem Einzelnen auch der Sinn des gemeinsamen Handelns transparent wird. Zumindest darf durch die Art und Weise der Führung dem Mitarbeiter nicht der Blick auf den sinnvollen Zusammenhang verstellt werden, in dem die Leistung des Einzelnen erbracht wird. Auch das ist ein sehr lebensfähiges Ideal der Unternehmensführung: Transparenz zu schaffen für den unverstellten Blick auf diesen Zusammenhang. Bedürfnisse des Anderen zu befriedigen ist der grundlegende

Bedürfnisse des Anderen zu befriedigen ist der grundlegende Sinn allen Wirtschaftens.

Sinn allen Wirtschaftens. Alles wirtschaftliche Handeln ist darauf ausgerichtet, für Andere einen Wert zu schaffen. Wäre es anders, könnte aus dieser Dienstleistung auch kein eigener Verdienst hervorgehen. Wirtschaft kann deshalb auch angesprochen werden als ein Für-einander-Leisten, wie Verdienst auch zu sehen ist als die Folge

von Dienst.⁴ Die Zusammenarbeit in einem Unternehmen ist ein Miteinander-Füreinander-Leisten. Unter solchen Aspekten zeigt sich auch der Verdienst nicht als ein Selbstzweck der Arbeit, wie auch der Gewinn eines Unternehmens nicht als ein selbstwertiger Unternehmenszweck aufgefasst werden muss. Wird der Blick des einzelnen Mitarbeiters auf die Funktion des Unternehmens im Sinne einer Dienstleistung für die Kunden gerichtet, dann wird ihm evident inwiefern das ganze Unternehmen auch integraler Bestandteil der Gesellschaft sein kann. Dann kommt ihm auch in den Blick, was seine Arbeit mit den Kunden tatsächlich verbindet. Ist in der Führungsarbeit von *dm* von *Dialogischer Führung* die Rede, dann handelt es sich um eine Führungskonzeption, die das hier beschriebene authentische Handeln der Einzelnen im Unternehmen zu evozieren geeignet ist.⁵ Im Kontext einer Zusammenarbeit im Unternehmen kann dem einzelnen Mitarbeiter deutlich werden, inwiefern schließlich der Wert, zu dem er mit seiner Arbeit beiträgt, von den Kunden als authentische Wertbotschaft, als echter Markenwert erlebt werden kann. Die Marke gilt hier nicht als leeres Wertversprechen, sondern als fassbare Identität des Unternehmens. Durch seinen sinnvollen und menschengerechten Beitrag zum Markt erweist das Unternehmen seine Integration in den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang und bildet damit den authentischen Wert, für den diese Marke steht.

Die Marke gilt als fassbare Identität des Unternehmens.

In der Arbeit von *dm* wird in diesem Sinne auch von Integrationsmarketing gesprochen. Es handelt sich dabei um die Bemühung, die hier angesprochenen Zusammenhänge in der täglichen Praxis zu berücksichtigen und umzusetzen. Abschließend bleibt daher noch aufzuzeigen, inwiefern durch ein solches Integrationsmarketing ein authentisch erfahrbarer Markenwert gezielt erreicht und kommuniziert werden kann.

4 Vgl. Werner, G. (2004), S.5.

5 Vgl. Dietz, K.-M./Kracht, T. (2002), S. 60.

2.4 Integrationsmarketing in der Arbeit von *dm*

Je nachdem welche Perspektive eingenommen wird, zeigt sich der Markt – und ganz konkret die Filiale – für den Unternehmer zunächst als place of sale und für den Kunden als place of purchase. Im Ansatz eines Integrationsmarketings kommt es darauf an, die in dieser Unterscheidung enthaltenen Gegensätze auszugleichen, ja sogar miteinander zu verbinden. Denn wenn diese Verbindung fruchtbar gestaltet werden kann, ergibt sich daraus eine Integration des Unternehmens in die Lebenssphäre des Kunden und umgekehrt eine Integration der Lebenswelt des Kunden in die Wertbildungsaktivität des Unternehmens. Ob eine solche Gestaltung gelingt, hängt jedoch davon ab, inwiefern der einzelne Mitarbeiter des Unternehmens wie auch der einzelne Kunde in diesem wechselseitig zirkulären Prozess der Integration einen gemeinsamen Sinn erleben kann.

Integrationsmarketing heißt: eine Integration des Unternehmens in die Lebenssphäre des Kunden und umgekehrt eine Integration der Lebenswelt des Kunden in die Wertbildungsaktivität des Unternehmens.

Eine solche wechselseitige Sinn-Evidenz ist allerdings unter der gegenwärtig gängigen mechanistisch-instrumentellen Modellvorstellung von integrierter Kommunikation nicht zu leisten. Wer der Lebenswirklichkeit gerecht werden will, darf sie nicht unter seinem Blick erstarren lassen: Er wird den Blick beweglich zu halten versuchen und ein organisch-funktionales Marketingverständnis entwickeln. Im Sinne eines solchen hat Integrationsmarketing zwei Seiten, eine sachlich instrumentelle Seite wie eine intentional Wert bestimmende.

Organisch-funktionales Marketingverständnis: Integrationsmarketing versus integrierte Kommunikation

Zunächst zur sachlich-instrumentellen Seite: *dm* hat sich vor geraumer Zeit für die Direktansprache als prinzipielle kommunikative Methode entschieden. Im Bereich des stationären Einzelhandels ist eine solche Vorgehensweise durchaus ungewöhnlich, denn es ist damit die Konsequenz verbunden, auf laute werbliche „Schweinebauchanzeigen mit Handzetteln und Streu-

flintenbroschüren“ zu verzichten und stattdessen die gesamte Kommunikation auf eine hoch professionelle Ausprägung des *dm*-Direktansprachesystems abzustellen, das mehrdimensional angelegt bzw. in seinen verschiedenen Bezügen vielfältig verknüpft ist, den Kunden aber in weit höherem Maße individuell anzusprechen vermag.

Was unterscheidet nun in instrumenteller Hinsicht ein solches Integrationsmarketing von der gängigen Vorgehensweise einer integrierten Kommunikation? Integrierte Kommunikation meint nichts anderes als ein systematisches Ineinandergreifen der verschiedenen Kommunikationsdisziplinen, wie Werbung, Verkaufsförderung, PR etc. Wie in einem gut funktionierenden Uhrwerk soll eine strategische, formale und zeitliche Verzahnung aller Werbemaßnahmen zu einem Kommunikationssystem führen, das mehr leistet als die Summe seiner Teile.

Beim Integrationsmarketing geht es dagegen um mehr als um die instrumentelle Verzahnung der kommunikativen Fachdisziplinen. Es soll auch mehr bewirkt werden, als durch Direktansprache im so genannten Dialogmailing die Verkaufszahlen zu erhöhen. Mit Integrationsmarketing ist bei *dm* vielmehr die Grundsatzfrage verbunden, welche kommunikative Methode für eine konsequent kundenorientierte Händlermarke die adäquate ist. Die Integrationsleistung, die *dm* durch seine volkswirtschaftliche wie betriebswirtschaftliche Funktion als Vermittler zwischen Kunden und Produzenten wahrnehmen will, soll an der Marke *dm* fassbar werden. Es stellt sich die zweifache Frage: Wo wird eine in diesem Sinne verstandene Mittlermarke authentisch erlebbar, und warum wird sie im Bewusstsein der Kunden lebendig?

Integrationsmarketing erfordert eine adäquate kommunikative Methode.

Die Antwort auf die erste Frage lautet: Sie kann nur dort erlebt werden, wo die konkrete Kundenbegegnung stattfindet, vor Ort, in ihrem lokalen Umfeld, in der Filiale.

Und die zweite Antwort: Sie wird im Bewusstsein der Kunden immer nur soweit lebendig, wie sie ihren Anspruch überzeugend, in der konkreten Marke-Kunde-Beziehung einlöst.

Daraus folgt als konzeptionelle Konsequenz, jede *dm*-Filiale als einen Markenplatz aufzufassen und auszugestalten. Es besteht die Aufgabe, die Filiale von einem Marktplatz für verschiedenste Herstellermarken hin zu einem Markenplatz zu entwickeln, zu einem Platz, der selbst unmittelbar als Marke erlebt wird und dadurch jedes seiner Angebote mit einem ergänzenden Qualitätsversprechen auszeichnet. Infolgedessen kommt für *dm* nur eine Kommunikationsmethode in Betracht, die konsequent auf die Kunden ausgerichtet, besser noch: vom Standpunkt der Kunden (place of purchase) aus entwickelt ist, und die daher darauf abzielt, die Kunden voll in den Markenplatz zu integrieren und in der Lage ist, nicht allein die Mitarbeiter als Träger der Markenbotschaft wirken zu lassen, sondern die Kunden selbst zu Botschaftern des Markenwerts zu machen.

Für *dm* geht es also um ein neues Prinzip der Markenkommunikation, das im Sinne einer doppelt zirkulären Integration aufzufassen ist. Dieses Markenprinzip lässt sich durch das Bild einer Spirale verdeutlichen, die erst rechts und dann links herum in Bewegung gesetzt wird: Bei der rechtsdrehenden Spirale wirkt der Markenplatz als Impulszentrum. Er aktiviert die Kunden durch die Mitarbeiter, die Ladengestaltung, die Filialevents und das filialbezogene Direktmarketing. Die Linksdrehung entspricht demgemäß der Wirkung, die die Kunden ihrerseits auf andere Kunden haben. Je besser es gelingt, den Marktplatz im beschriebenen Sinne zum Markenplatz zu entwickeln, desto deutlicher werden die Kunden selbst zu Impulsgebern für die Wahrnehmung des Markenwerts. Im selben Maße sind die Kunden nicht nur Markennutzer, sondern werden zu positiven Botschaftern der Marke.

Markenkommunikation als doppelt zirkuläre Integration.

Genau hierin gründet die strategische Bedeutung aller unmittelbar personenbezogenen Kommunikationsformen des Integrationsmarketings von *dm*. Hier liegt der tiefere Grund dafür, dass

die Händler- bzw. Vermittlermarke *dm* die Direktansprache als wesentliches Kommunikationsinstrument außerhalb der Filiale versteht und zwar unmittelbar im zentralen Markenversprechen des Unternehmens: Hier bin ich Mensch. Hier kauf' ich ein.

Diese Konsequenz hinsichtlich der instrumentellen Seite des Integrationsmarketings wirft zugleich ein Licht auf seine Intention bzw. auf seinen tieferen Sinnzusammenhang in der Arbeit des Unternehmens. Welche markenspezifische Wertorientierung liegt diesem methodischen Neuansatz im Umgang mit der Marke zugrunde? Eine eigentliche Markentypik gewinnt eine Methode erst durch ihre Begründung, wenn das Warum, Wozu und Wohin dieses Vorgehens evident wird. Ginge es dabei nur um vordergründige Gewinnmaximierung, dann ginge es um nichts anderes als um optimal „getuntes Kommunikationsmanagement“ des Was und des Wie zum Zwecke des möglichst erfolgreichen Verkaufs und des möglichst günstigen Einkaufs.

Es geschähe dieses in einer Grundauffassung, in der die Menschen für die Wirtschaft existieren – statt umgekehrt die Wirtschaft für die Menschen. Der tiefere Sinn des hier charakterisierten Integrationsmarketings liegt dagegen in der Haltung, den Menschen als Bedürfnis- und Fähigkeitswesen anzuerkennen und eine diesem Verständnis gemäße Dienstleistung zu erbringen. In dieser Grundauffassung wird ebenfalls auch der Konsum nicht als ein Selbstzweck gesehen, sondern seinerseits als ein Mittel, die Bedürfnisse zu decken, die der Mensch für die Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten und Erkenntnisse für geeignet hält.

Der tiefere Sinn des Integrationsmarketing liegt in der Haltung, den Menschen als Bedürfnis- und Fähigkeitswesen anzuerkennen.

Darin gründet unsere Kritik an der pur mechanistisch-instrumentellen Auffassung, mit der sich der gängige Begriff der „integrierten Kommunikation“ weiterhin im Kreise dreht. Immer geht es hier um Zweck, nie um Sinn! Ohne den aber bleibt alles ebenso richtig wie falsch.

Die Zielbestimmung, die dem *dm*-Integrationsmarketing zugrunde liegt, heißt kommunikative Integration, heißt Zutrauen

gewinnen und Vertrauen verdienen; sie sind das Fundament jeder Gemeinschaft. Der einzelne Mensch, das einzelne Unternehmen⁶ ist das initiative Element und die Arbeitsgemeinschaft, die Wirtschaft als Ganzes das tragende Element. Eine Marke, die Zutrauen verspielt und Vertrauen missbraucht, gleicht einem fliegenden Händler. Der will keine Gemeinschaft, er täuscht dies

Zutrauen gewinnen und Vertrauen verdienen sind das Fundament jeder Gemeinschaft.

– womöglich auch mittels integrierter Kommunikation – des schnellen Geldes zuliebe nur vor. Er spielt Marke.

Wenn sich also der Wert einer Marke primär nicht danach bestimmt, wie Menschen sie sehen und was sie mit ihr verbinden – denn das kann nur Folge sein –, dann geht es im Prinzip um den ihr inne wohnenden Wert als Bezugspunkt, der zugleich methodischer Ansatz zur kommunikativen Integration sein muss.

Bevor die „Marketingtechniker“ fragen dürfen, wie die Marke ihren Anspruch und ihr Versprechen nach innen gegenüber den Mitarbeitern und nach außen gegenüber den Kunden, den Geschäftspartnern und in der Öffentlichkeit einlösen soll, ist die Marke selbst zu befragen: nach ihrem Wertverständnis und ihrer Werthaltigkeit, nach ihrer Verlässlichkeit und danach, ob sie fähig ist, Zutrauen zu gewinnen und Vertrauen zu verdienen. Denn nichts ist schneller formuliert als ein Anspruch, der nur zu gern an sich selber glaubt.

Individualität und Gemeinschaft sind also der Wert des Erfolgs – und sind zugleich sein Ursprung. Nicht im Einzelnen ist er zu finden, sondern nur im Ganzen. So gesehen ist Marke praktische Philosophie: sie stellt die Sinnfrage nicht zum Zwecke des Erfolgs – der ist bloß praktische Konsequenz; sie stellt die Sinnfrage, um sich ihrer selbst bewusst zu werden; sie stellt sie aus Verantwortung. Sie bemisst sich – für jeden erfahrbar –

6 Aus einer organisch-funktionalen Perspektive ist das einzelne Unternehmen – die einzelne Korporation – ein in sich abgeschlossener sozialer Organismus, wie auch ein Organ im gesamten Wirtschafts- und Gesellschaftskörper.

zuerst am Handeln derer, die für die Marke arbeiten: an den Mitarbeitern. Je größer ihr Einverständnis mit der Marke ist und je stärker sie sich mit deren Wertorientierung identifizieren, umso größer ist ihre Bereitschaft, aus eigener Einsicht intelligent im Sinne der Marke – dem unternehmerischen Ganzen – kundenorientiert zu handeln. Eine Führung, die diese Prozesse evoziert, wirkt damit unmittelbar Marken bildend.

Marke ist praktische Philosophie: sie stellt die Sinnfrage nicht zum Zwecke des Erfolgs; sie stellt sie aus Verantwortung.

Entsprechendes gilt für die Menschen, die der Marke als Kunde oder als Geschäftspartner begegnen. Je größer ihr Zutrauen in die Markenleistung ist und je größer ihr Vertrauen in den Wertanspruch, um so mehr wird die Marke zum Wertbild und Wertbegriff im Kontext des jeweils eigenen Wertekanons.

In dieser Perspektive wird kommunikative Integration zu einer Produktivkraft, die erfolgreich wirkt, weil sie Gemeinschaft bildet. Ein so geführtes Unternehmen und authentisch handelnde Mitarbeiter werden integraler Bestandteil in der Lebenssphäre der betreffenden Kunden und umgekehrt wird die Lebenswelt der Kunden – mit all ihren vielfältigen Bedürfnissen und Ideen – zum integralen Bestandteil des Unternehmenszwecks und dem als sinnvoll erlebten Handeln der Mitarbeiter für ihre Kunden. Darüber hinaus kann die unternehmerische Leistung im gesellschaftlichen Kontext als sinnvoller Beitrag für eine Kultur des Handels und des authentischen Handelns erlebt werden.

Kultur des Handels und des authentischen Handelns

Literatur

DIETZ, KARL-MARTIN/KRACHT, THOMAS, Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis, Fallbeispiel: *dm-drogerie markt*, Frankfurt/M. 2002.

WERNER, GÖTZ (2004): Wirtschaft – das Füreinander-Leisten, Karlsruhe 2004.

Glossar

Ein *Organismus* als eine lebendige gegliederte Ganzheit bildet sich funktional durch Wachstum, Differenzierung, Interdependenz und Integration – Beispiele: Sonnenblumenkern – Sonnenblume.

Ein *Mechanismus* ist im Kontrast zum Organismus ein aus Einzelteilen zusammengefügt, unbelebtes funktionsfähiges Ganzes – Beispiele: Uhr, Automobil, Computer

Für Notizen:

„Je mehr der Einzelne selbst sieht was für andere notwendig ist, desto unternehmerischer wird er in seiner Arbeit sein.“

Götz W. Werner