



**Lernen bei dm: Dialogische Unternehmens- kultur und
Coaching als eine Perspektive**

Helena Veith & Mike Metzger

Arbeitswelten und Coaching – ein Evolutionsprozess

Lernen bei dm



- Dialogische Unternehmenskultur und Coaching als
Perspektive -

für die Tagung des DCG am 14.Oktober 2017

Helena Veith und Mike Metzger

dm-drogerie markt GmbH & Co. KG

Überblick

- ▶ Kurzportrait: dm
 - ▶ Dialogische Unternehmenskultur...
 - ▶ und Coaching als Perspektive
-

Kurzportrait



Führender Drogeriemarkt
u. a. in Deutschland



1.825 Filialen in Deutschland
(3.349 Filialen weltweit)



7,5 Mrd. Euro Umsatz
(9,7 Mrd. Euro im dm-Konzern)



38.890 Mitarbeiter
(56.537 im dm-Konzern)



Marktpräsenz
in 12 Ländern Europas



Dialogische Unternehmenskultur...





Wandel in der Unternehmenskultur

Seit 1991 wird, nach längerer Vorgeschichte, bei dm-drogerie markt eine neue Unternehmenskultur aufgebaut. Sie wird heute als „dialogische“ Unternehmenskultur bezeichnet und enthält neuartige Führungsprinzipien („dialogische Führung“). Unter welchen Umständen, mit welchen Zielen und welchen Konsequenzen die neue Kultur 1991 in einer Versammlung der leitenden Mitarbeiter bei dm-drogerie markt beschlossen wurde, zeigt anschaulich das aufgezeichnete Gespräch zwischen dem Unternehmensgründer Götz W. Werner und anderen damals Beteiligten

Wozu Dialogische Kultur?

Ziel der Dialogischen Unternehmenskultur ist eine Art des Zusammenwirkens, in der die Individualität des Einzelnen leben kann. Der Grund dafür liegt in jedem Einzelnen: das Individuum will wirklich ernst genommen werden und es will auch aus sich selbst heraus Wege zur Gemeinschaft und zur Zusammenarbeit mit anderen suchen.

Merkmale:

Umgebung schaffen, bei der die Mitarbeiter aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. Eine solche Führung und Kultur muss für jeden konkreten Arbeitszusammenhang im Gespräch ausgearbeitet werden, um praxisnah und entwicklungsfähig zu bleiben. In der dialogischen Kultur wird darauf verzichtet, den Menschen zu konditionieren. Sie enthält keine Patentrezepte und keine vorgefertigten Methoden, sondern lebt aus dem Versuch, jeweils in konkreten Situationen Wege zu finden zu einer Praxis der gegenseitigen Achtung und des gemeinsamen und wirkungsvollen, jedoch individuell verantworteten Handelns.

„Ob neue Erfahrungen das Bewusstsein auf neue Entwicklungen und Möglichkeiten lenken, ist eine Frage individueller Wachheit. Wenn solche Wachheit von möglichst vielen Mitarbeitern geleistet wird, ist das die Frucht einer entsprechenden Unternehmenskultur. Führung heißt in erster Linie: Bewusstsein wecken mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter in eine unternehmerische Disposition zu bringen.“

Zukunft

Wie werden möglichst viele Mitarbeiter kreativ?
Wie fließt die Kreativität der Einzelnen in die Zukunft des Unternehmens ein?

Transparenz

Wie kommt jeder Einzelne zu seinem Blick auf das Ganze?
Wie entsteht aus den Aspekten der Einzelnen das Ganze?

Blickrichtungen dialogischer Unternehmenskultur

Handeln

Wie werden möglichst viele Mitarbeiter initiativ?
Wie kommt aus den Initiativen der Einzelnen gemeinsames handeln zustande?

Menschen

Wie können sich möglichst viele Mitarbeiter weiter entwickeln?
Wie wird der Einzelne von den anderen in seiner Entwicklung gefördert?

Autonomie

statt

Vorgabe und Anpassung

Die Verhältnisse durchschauen

Ursprünglichkeit

statt

Tradition oder strukturelle Vorgaben

Bildungsziele einer dialogischen Unternehmenskultur

Intention

statt

Definition und Vollzug

In der intentionalen Spannung leben

Eigenständigkeit des Einzelnen

statt

Machtwissen oder Meinungsdictat

Interesse am individuellen

Menschen

statt

Rollenverhalten oder
Instrumentalisierung des Anderen

Verantwortung

statt

Verpflichtung und Beliebigkeit

Freie Identifizierung

Initiative

statt

Selbstverwirklichung oder Anpassung

Entwicklung

statt

Anreiz und Beurteilung

Zutrauen zu den Menschen

„Erfolg hat dialogische Führung, wenn sie zu wachsender Eigenständigkeit der Mitarbeiter führt. Das macht ein Unternehmen einerseits innovativ und zukunftsgerichtet, andererseits effektiv. Es ist aber nur die Folge der Bemühungen, den einzelnen Menschen wirklich ernst zu nehmen. Der Mitarbeiter gewinnt ein ganz andere Verhältnis zu seinem Unternehmen und zu seiner Arbeit, als dies in traditionellen Führungsverhältnissen möglich ist: Er kann aus eigener Einsicht und Entscheidung handeln.“

Dialogische Unternehmenskultur

Die Grundidee:

Karl-Martin Dietz, *Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit*, Heidelberg 1998, 3. Auflage, 2010, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-13-5

Karl-Martin Dietz (Hrsg.), *Leben im Dialog. Perspektiven einer neuen Kultur*, mit Beiträgen von Urs Dietler, Karl-Martin Dietz, Mona Doosry, Thomas Kracht, Wolfgang Krone, Rudy Vandercruysse und Götz W. Werner, Heidelberg 2004, 2. Auflage 2010, MENON Verlag, ISBN 978-3-921132-29-6

Führung im Unternehmen:

Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht, *Dialogische Führung. Grundlagen - Praxis. Fallbeispiel: dm-drogerie markt*, Frankfurt 2002, 3. Auflage 2011, Campus Verlag, ISBN 978-3-593-37170-2

Karl-Martin Dietz: Die ontologische Grundlage der Autonomie des Menschen und ihr Rang in der modernen Unternehmenspraxis, aus: Waldemar Schreckenberger (Hrsg.) *Recht, Staat und kulturelle Entwicklung*, Speyerer Arbeitsheft Nr. 191, 2007, ISSN 0179-2318

Karl-Martin Dietz, "Eigenständig im Sinne des Ganzen. Intentionen der Dialogischen Führung", in: Markus Hänsel/Hanna Matzenauer (Hrsg.), *Ich arbeite, also bin ich? Sinnsuche und Sinnkrise im beruflichen Alltag*, Göttingen 2009, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, ISBN 978-3-525-40416-4

Aktuelle Bewusstseinsfragen:

Karl-Martin Dietz, *Jeder Mensch ein Unternehmer. Grundzüge einer dialogischen Kultur*, Karlsruhe 2008, Universitätsverlag Karlsruhe, ISBN 978-3-86644-264-1

Karl-Martin Dietz, *Führung: Was kommt danach? Perspektiven einer Neubewertung von Arbeit und Bildung*, Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) des Karlsruher Instituts für Technologie / Interfakultatives Institut für Entrepreneurship Band 6, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2011, ISBN 978-3-86644-622-9

Coaching als Perspektive

Coaching

spezielle Form der Beratung
Ziel: Erweiterung der
Selbstführungsfähigkeit

Lernbegleitung

Entfaltung der Potenziale,
Talente und Stärken und
Einbringen dessen in die
Arbeitsgemeinschaft

Lernen im Unternehmen

Lernweg individuell
gestalten

Entwicklung der Selbstführung

Kunst

Erweiterung der
eigenen
Handlungskompetenz

Lernangebote

in der Gegenwart präsent sein,
Entwicklung der Persönlichkeit
und
Offenheit für Ungewohntes

Entwicklungsgespräche

Lernbedarf erkennen und
Potenziale fördern

Coaching als Perspektive

...meint ein gelebtes Kulturelement im Unternehmen zur Unterstützung der Selbstführungsfähigkeit des Menschen und als Vehikel Organisationskultur zu stärken und zu entwickeln.

Die Coachingperspektive zeigt sich ...

in Coachingkompetenzen für
verschiedene Funktionen & Rollen

- Begleitung von Führungskräften durch die Entwicklung von Coachingkompetenzen
- Mitarbeiterverantwortliche führen mit Coachingkompetenzen
- ...

in der täglichen Zusammenarbeits-
kultur

- über Sprache
- in Teamabstimmungen & Teamentwicklungen
- ...

... unterstützt eine leistungs- und menschorientierte Unternehmenskultur

Gelebte Kultur am Beispiel Sprache



Vielen Dank.

Kontakt:

helena.veith@dm.de

mike.metzger@dm.de

