

## Vorwort und Danksagung

Das Alter mit seiner seltsamen, teils kaum merkbaren, teils hart zugreifenden Selbstverständlichkeit bringt einen Vorteil mit sich: Die Möglichkeit einer Rückschau, von der aus Ereignisse und Erlebnisse des Lebens- und Berufsweges umfassend sowie mit relativer Distanziertheit von je aktuellen Interessen oder bedrückenden Konstellationen betrachtet werden können.

In diesem Buch ist die Rückschau auf meine eigene Berufsentwicklung und Berufsausübung insofern eingegangen, als mir die Fruchtbarkeit der dialektischen Perspektive für die Bewertung des Erfahrungshorizontes wie für die Weltsicht generell immer klarer wurde. Während der Beschäftigung mit diesem Buch trat mir dabei nachdrücklich vor Augen, wie sehr ich bereits vor meiner Beschäftigung mit G. W. F. HEGEL grundlegende Momente und Aspekte des dialektischen Denkens in mich aufgenommen hatte. Dies verdanke ich ganz wesentlich meinen Lehrern der Soziologie in Köln, die mich sehr geprägt haben, nämlich LEOPOLD VON WIESE und ALFRED MÜLLER-ARMACK. Vom Studium HEGELS aus begreift man die in ihren Analysen und Systembildungen angelegte dialektische Basis.

LEOPOLD VON WIESE strukturiert die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gesellschaft, indem er die Vielfalt des sozialen Lebens typisierend auf zwei Grundbewegungen zusammenfasst: einmal auf das Sich-Binden der Menschen, auf Gemeinschaft und Kooperation; sowie zum anderen auf das Sich-Lösen der Einzelnen aus eben diesen Bindungen, wobei ein Auseinander oder ein Gegeneinander zu entstehen vermag. Zwischen diesen Polen des Zueinander und des Auseinander verlaufen alle Lebensvorgänge, wobei eine ständige Veränderung der Distanz-Verhältnisse zwischen diesen beiden Polen möglich ist. So kann Zuneigung in Abneigung,

kann Kooperation in Konflikt übergehen. Genauso kann zum Beispiel durch wachsende Einsicht aus einem Gegensatz eine Interessengemeinschaft, durch faire Gespräche aus Abneigung Freundschaft entstehen. Dabei besteht bei VON WIESE immer die Achtung unterschiedlicher Haltungen und Verhältnisse sowie das Bemühen um Versöhnung der Gegensätze auf der Basis gegenseitigen Verstehens.

Was MÜLLER-ARMACK betrifft, so liegt es nahe, auf einen Artikel zu verweisen, den JOACHIM STARBATTY zum hundertsten Geburtstag MÜLLER-ARMACKS am 28.06.01 in der FAZ veröffentlicht hat. Dieser Artikel trägt die Überschrift: „Eine gesellschaftliche Versöhnungsidee“. Damit ist das von MÜLLER-ARMACK erfundene Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“ gemeint: „Eine von Dialektik getragene, im konkreten Inhalt jedoch offene Stilidee“, so schreibt STARBATTY. Von dem HEGELschen Ansatz aus kann man hier geradezu von einem klassischen Beispiel der Dialektik sprechen. Wesentlich ist dabei, zu erkennen, dass MÜLLER-ARMACK nicht nur Wirtschaftspolitiker, sondern auch Religions- und Kultursoziologe war. Es ist faszinierend zu lesen, wie er vom Gedanken des Wirtschaftsstils als Ausdruckseinheit einer Zeit an vielen historischen Beispielen die ausschlaggebende Bedeutung der Glaubenshaltung für die jeweilige Stilepoche nachweist. Er zeigt hier, und erinnert damit in eminenter Weise an HEGEL, die geistigen Ursprünge unserer wirtschaftlichen und politischen Kultur auf. Er weist nach, wie sehr jede menschliche Ordnung aus der produktiven Spannung zu transzendenten Werten lebt; und dass immer dann, wenn Glaubenshaltungen durch rein diesseitige Werte ersetzt werden, die gesellschaftliche Ordnung erschüttert wird. Nur von diesem Denken aus gewinnt seine Versöhnungsidee ihren fundierten Gehalt.

Während meines Studiums, das ist also von heute aus zu sagen, bekam ich bereits einen bestimmenden Zugang zum dia-

lektischen Denken. Anschließend, so ist jetzt zu ergänzen, erhielt ich die Chance, die Dialektik im Arbeits- und Berufsleben kennenzulernen; ja in sie einzutauchen und vertiefend zu erfassen. Durch Vermittlung von KARL GUSTAV SPECHT, dem damaligen Assistenten von L. v. WIESE, kam ich als Doktorand an die Sozialforschungsstelle der Universität Münster mit dem Sitz in Dortmund; damals eines der wenigen Institute, das sich der empirischen Soziologie zuwandte. Ich war zuerst Mitarbeiter des Sozialhistorikers WILHELM BREPOHL. Er beschäftigte sich vor allem mit Geschichte und Sozialstruktur des rheinisch-westfälischen Industriegebietes. Er regte mich an, in der Hauptsache auf der Grundlage persönlicher Gespräche eine Dissertation über die Barmer Unternehmer zu schreiben und unterstützte mich darin, dies auch umsetzen zu können. Ich wurde dann Referent von OTTO NEULOH, dem eigentlichen Initiator der Forschungsstelle, der mehrere größere empirische sozialwissenschaftliche Studien in der Industrie über Arbeiter, Angestellte und Führungskräfte betreute. Die Arbeit in dem Dortmunder Institut brachte mich zu Erfahrungen und Einsichten, die sich (wieder: von heute aus gesehen) leicht dialektisch strukturieren ließen.

Wissen um die Dialektik als oft genug im beruflichen Leben anzutreffende Gegensätze und Konfliktpotenziale, die speziell unter ethischem Aspekt als Herausforderung zur Bewältigung der Schwierigkeiten, zur Aktivierung positiver Kräfte zu betrachten sind: In dieser Weise ist der Ansatz zu formulieren, von dem aus ich auf der Basis der empirisch-soziologischen Erfahrung eine Vortragstätigkeit begann, so innerhalb der „Gemeinsamen Arbeit der Konfessionen für Bergbau und Industrie“ (Kommende Dortmund-Brackel und Haus Villigst), so in der Sozialakademie Dortmund bei HANS LUTZ, so im „Oberseminar für Katechetischen Dienst“ in Düsseldorf bei HELMUT FLENDER. Nach einem Vortrag in der IBM vor Führungs-Aspiranten bekam ich ein Stellenangebot, das ich annahm.

Der Wechsel vom Dortmunder Institut in die Industrie brachte mir eine nachhaltige Erfahrung: die Intensivierung meiner sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse. Ich musste feststellen, dass es einen erheblichen Unterschied ausmacht, ob man gleichsam als Gast mehrere Monate in einem Unternehmen Gespräche führt und Informationen sammelt, oder ob man in einer Firma „fest drin ist“. Im letzteren Falle steht man nämlich selbst mitten im Alltagsgeschehen. Da man ja auf Dauer dort tätig ist, kommt noch ein wichtiger Faktor hinzu. Mit klarer Selbstverständlichkeit hat man Gelegenheit, die Arbeits- und Machtstrukturen in ihren Wandlungen, die zum Beispiel durch einen Wechsel des Managements verursacht werden, zu erfassen. Unter der Perspektive der Sozialforschung bedeutet das vor allem, dass einem die Probleme mehr „unter die Haut“ gehen, dass man Hoffnungen und Enttäuschungen tiefer in sich aufnimmt. Neben oder mit seiner beruflichen Tätigkeit ist man so auch als empirischer Soziologe tätig. Man kann annehmen, dass hier eine Forschungsmethode angewandt wird, die von H. BOLLINGER, F. WELTZ und R. SPRINGER als „Beobachtende Teilnahme“ bezeichnet wird. In diesem Zusammenhang kam mir die Dialektik der Arbeitsbeziehungen wie überhaupt des Betriebes als eines sozialen Systems noch deutlicher und nachdrücklicher zum Bewusstsein. Und zu diesem Lernprozess gehörte auch, dass ich die Unternehmensphilosophie in ihrem Sinn besser zu schätzen wußte, nämlich als In-Geltung-Setzen und Pflege ethischer Werte.

Im Laufe der „Beobachtenden Teilnahme“ bot sich mir somit die Möglichkeit, mein Wissen, das ich mir während der Tätigkeit in dem Dortmunder Institut erworben hatte, zu erweitern und zu intensivieren. Damit wurden mir Wege zur Vortrags- und Lehrtätigkeit geebnet. Durch RUTH ENDRESS erhielt ich eine Dozentur an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA). GÜNTER ENDRUWEIT verschaffte mir Lehraufträge an der Universität Stuttgart und beantragte dann mit Erfolg, diese in eine Professur umzuwan-

deln. Ich sah mich dadurch in eine Mittler-Rolle zwischen Alltagsproblemen und praxisnaher Managementtheorie versetzt. Diese Rolle wurde noch dadurch verstärkt, dass ich in der IBM Aufgaben der Verkaufsförderung sowie der Kommunikationspflege zu Universitäten und Studenten bekam.

Es ist sicher so, dass ich mit meiner Qualifikation der IBM gedient habe. Es ist aber auch so, dass die IBM mir die Möglichkeit gab, Positionen und Aufgaben zu erfüllen, die meiner Qualifikation entsprachen und die mir die Gelegenheit zur „Beobachtenden Teilnahme“ verschafften. Dafür bin ich der IBM als Unternehmen dankbar; und ich bin vielen IBM-Kollegen zu Dank verpflichtet, die auf meine Ideen eingegangen sind. Besonders hervorheben möchte ich hier ERWIN AIKELE, HORST BIRK, HORST KAUS, CORNELIUS SCHULZ-WOLFGAM, GERTRUDE RAUB und OTTO G. FOLBERTH.

Während der Tätigkeit in der Praxis und für die Praxis wurde mir die umfassende Bedeutung der Dialektik immer stärker bewusst. Bei meinen Bemühungen, der Praxis diese Konstellation zu vermitteln, erlebte ich, dass man hier den Begriff „Widerspruch“ recht ungern vernahm und dagegen Barrieren aufbaute. Um dem Management einen akzeptablen Zugang zur dialektischen Situation zu verschaffen, beschloss ich, einen Umweg einzuschlagen, dessen Beschreibung sofort spontan als zutreffend registriert wurde: Jedes Unternehmen hat wirtschaftliche und ideelle Ziele. Diese können durchaus in Gegensatz zueinander geraten. Wir haben aber allen Anlass, Vertrauen in unsere Vernunft und in unsere Gestaltungskraft zu entwickeln, dass ein produktiver Ausgleich zwischen den wirtschaftlichen und ideellen Anliegen gefunden werden kann. Von dieser Position aus konnte ich dann auf die dialektischen Gesetzmäßigkeiten Bezug nehmen.

Um der Praxis eine Diskussionsplattform zu bieten, kamen GÜNTER ENDRUWEIT und ich zu dem Entschluss, die Gründung einer lockeren „Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und

Wissenschaft“ vorzuschlagen, die dann auf Seiten der Industrie durch OSKAR LAPP (Lapp-Kabel), ROLF KÖPF (Herion) und WERNER PAUL (Orenstein und Koppel) aufgegriffen und getragen wurde. Nach einigen Jahren konnte diese Arbeitsgemeinschaft unter wesentlicher Unterstützung durch HORST RÜCKLE zum „Verein für Management und Personalentwicklung“ (VMP) ausgebaut werden.

Mitglieder des Vereins VMP sind Mittelständische Gesellschaften, vertreten durch ihre Unternehmer, Geschäftsführer und Personalfachleute. Die Bandbreite reicht von Firmen des Maschinenbaus bis zu Banken und Versicherungen. Der Vorstand des Vereins wird jeweils für zwei Jahre gewählt. Gegenwärtig besteht er aus EWALD BENTZ, (Erster Vorsitzender, Geschäftsführer bei Lapp-Kabel), JÖRG BOVENSMANN (langjähriger Vorstand bei Homag AG und Putzmeister AG; er war während mehrerer Jahre Erster Vorsitzender des VMP) sowie als Berater ROLF KÖPF (Gründungsmitglied und einige Male Erster Vorsitzender des VMP). Ich selbst bin seit Gründung des Vereins nebenamtlicher Geschäftsführer.

Die Grundüberlegung des Vereins VMP ist folgende: Jedes Mitglied soll seine wirtschaftlichen und ideellen Ziele besser erfüllen und optimal miteinander abstimmen können. Und dies soll vor allem durch offenen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie durch gegenseitige Beratung erreicht werden. Es geht also um die gemeinsame Erarbeitung zukunftsweisender Konzeptionen und Problemlösungen.

Es versteht sich, dass speziell solche Unternehmen Mitglied des VMP geworden sind, denen es ein echtes und nachhaltiges Anliegen ist, einen Ausgleich und möglichst eine Übereinstimmung von wirtschaftlichen und ideellen Interessen zu bekommen und zu erhalten. Dies in Sitzungen oder Betriebsbesichtigungen von Unternehmern an Beispielen veranschaulicht zu bekommen, war stets unerhört eindrucksvoll. Man

erlebte dies etwa bei ERICH AICHELE (ERA-Elektronik Herrenberg), KLAUS FISCHER (Tumlingen); bei UWE FRIESE (Firma Schirm, Fellbach), bei HELMUT GOTTSCHALK (Volksbank Herrenberg-Rottenburg), und bei ROLF HERMLE (Balluff, Stuttgart), KARL SCHLECHT (Putzmeister, Aichtal), K. H. WIESHEU (Affalterbach).

Die Anerkennung, dass stets die ökonomischen und die ideell-sozialen Ziele gleichzeitig verfolgt werden müssen, erwies sich als Grundhaltung der Mitgliedsunternehmen auch da, wo einzelne Themenbereiche durch Repräsentanten der Firmen in Workshops dargestellt wurden. Dies zeigte sich deutlich in den Präsentationen von GERHARD HEPPERLE (Möbeldine, Filderstadt) über Personalpolitik, von SIEGFRIED SCHIEBEL (Homag, Schopfloch) über Wandel von Arbeitsstrukturen, von GERD ROTHENBACHER (Müller-Weingarten) und ROLAND SCHWIND (HDI Stuttgart) über betriebliche Altersversorgung. Nicht zu vergessen ist hier der Vortrag von HERMANN KLINGER (Festo C-Master Network, Esslingen) über ein der Praxis angemessenes Modell der betrieblichen Weiterbildung, in dem unser Ansatz der gegenseitigen produktiven Informierung und Beratung einen wichtigen Stellenwert einnimmt.

Bei der Arbeit an einem solchen Buch weiß man Gesprächspartner zu schätzen, die einem helfen, Denkblockaden zu lösen, neue Wege zu finden sowie die übergreifenden ordnenden Ideen überzeugend zu bestätigen vermögen. Besonders verpflichtet und verbunden bin ich hier GÜNTER ENDRUWEIT, ROLAND SPRINGER und KARL SCHLECHT.

Bei GÜNTER ENDRUWEIT habe ich immer seine spezifische Art der theoretischen Durchdringung und Darstellung der Praxis als Ergänzung und Bereicherung meiner eigenen Sichtweise empfunden. Und ich bin ihm dankbar, dass ich auch nach seinem Weggang an die Universität Kiel mit ihm über für mich wesentliche Fragen korrespondieren konnte.

ROLAND SPRINGER hatte ähnlich wie ich seinen Berufsweg in der empirischen Sozialforschung begonnen und war dann in eine Firma der Autoindustrie gewechselt. In vielen Gesprächen habe ich von ihm profitiert, insbesondere was die Lean-Thematik angeht.

Mit KARL SCHLECHT, Erfinder und darüber hinaus Gründer der Putzmeister AG, hatte ich über mehr als zehn Jahre immer wieder einen für mich fruchtbaren Gedankenaustausch. Dies ergab sich im Rahmen einer Kommunikations- und Konfliktberatung in seinem Unternehmen. Mich beeindruckte dabei stets sein Bemühen, die Dialektik zwischen der Erreichung wirtschaftlicher Ziele und der „Business Humanity“ von der überlegenen Warte einer Unternehmensphilosophie her zu versöhnen; ein Anliegen, das umso nachhaltiger hervorsteht, als sein Lebenswerk seine exzellente unternehmerische Qualifikation veranschaulicht.

Schließlich habe ich meinem Sohn ULRICH sowie meinem Schwiegersohn OLIVER DE VEGT zu danken, dass sie die Arbeiten am PC für mich übernommen haben. Und meine Frau URSULA bitte ich um Nachsicht dafür, dass ich mich oft möglichst unauffällig von den Familienangelegenheiten abgesetzt habe.

Eutingen, den 15. September 2003  
HERBERT WIEDEMANN



Das Unternehmen als dialektisches System  
Führung und Kommunikation einmal anders betrachtet  
Wiedemann, H.  
2015, XVIII, 297 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-07855-3