

Der Humanist

Götz W. Werner über Vertrauen, Freiherr vom Stein und Leistungsbereitschaft

Menschen erbringen nur dann überdurchschnittliche Leistungen, wenn ihnen die Möglichkeit geboten wird, sich in ihrem Unternehmen persönlich zu entwickeln – so zumindest die Überzeugung des Gründers der Drogeriemarktkette dm, Professor Götz W. Werner. Deshalb gibt es in seinem Unternehmen weder Bonuszahlungen für einzelne Mitarbeiter noch variable Vergütungen oder Anerkennungen für besondere Leistungen. Dafür legen die Angestellten ihre Umsatzziele selbst fest. Lehrlinge werden Lernlinge genannt. Und das Wort Personalkosten ist aus dem Unternehmensvokabular gestrichen worden. In einem hart umkämpften Umfeld wächst das Handelsunternehmen trotzdem seit Jahren überdurchschnittlich und erhält regelmäßig Bestnoten von Kunden und von Mitarbeitern. Oder: Deswegen?

„UNBEDINGT“ hatte der Manager eines großen, deutschen Handelsdiscounters zu dm wechseln wollen. Doch nur dreieinhalb Monate nach der Anstellung reichte er bei Götz W. Werner, damals noch Vorsitzender der dm-Geschäftsführung, bereits wieder die Kündigung ein. Er sei selbst von sich enttäuscht, sagte der Manager in einem anschließenden Gespräch mit Werner, aber seine neue Aufgabe überfordere ihn. Ständig müsse er mit den Angestellten diskutieren. Dies sei er nicht gewohnt. Er gehe deshalb wieder zurück zu seinem alten Arbeitgeber, wo Anweisungen der Führungskräfte nicht hinterfragt, sondern umgesetzt würden.

Für einen Moment lässt Werner seine Worte im minimalistisch eingerichteten Seminarraum 2 der anthroposophischen Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft im kleinen Dorf Alfter bei Bonn nachklingen. Draußen hat sich bereits die Dunkelheit über den Campus gelegt. Nebenan arbeiten Studenten, die später einmal Führungskräfte werden sollen, mit Holz, Farbe und Ton an Skulpturen und Gemälden. Dann lächelt Werner, der momentan als Gastprofessor für Wirtschaft an der Hochschule arbeitet, und sagt: „Es ist zwar schade, dass der Manager gegangen ist, aber es war richtig. Jedes Unternehmen bekommt die Mitarbeiter, die es verdient.“

Diese Anekdote gefällt dem 65-Jährigen. Weil in ihr bereits vieles steckt, was Deutschlands zweitgrößte Drogeriemarktkette dm mit einem europaweiten Umsatz von knapp fünf Milliarden Euro den Ruf eingebracht hat, ein besonderes Unternehmen mit einer einzigartigen Firmenkultur zu sein. Und weil die Anekdote deutlich macht, dass die Überzeugungen, die bei dm gelebt werden, spürbar sind und mehr Gewicht haben als die Option, eine ambitionierte Führungskraft zu halten. Sich anzubiedern, auch das sagt die Geschichte, hat man bei dm nicht nötig.

Entwicklungsfähigkeit als Motor

„Menschen wollen sich in ihrem Leben entwickeln, sonst kämen sie gar nicht erst auf die Welt“, sagt der Anthroposoph Werner. Unternehmen, die ihren Angestellten den



Freiraum geben, diesem ursprünglichen Wunsch nachzukommen, erhielten daher nicht nur hochmotivierte Mitarbeiter. Sondern auch überdurchschnittliche Leistungen. „Menschengemäße Führung“ nennt Werner dieses Prinzip. Das Gegenteil davon seien Personalabteilungen, die Menschen „entwickeln“ wollen, oder Manager, die sich als Dompteure verstehen. „Entwickeln kann sich jeder nur selbst. Wer das als Führungskraft nicht beherrscht, darf höchstens mit durchschnittlichen Leistungen seiner Mitarbeiter rechnen“, sagt Werner. Folgerichtig gibt es bei dm auch keine leistungsabhängige Bezahlung. Schließlich sei diese Zeichen eines „permanenten Misstrauens“ gegenüber der Leistungsbereitschaft der Angestellten. Motiviert würden die Mitarbeiter durch die Reaktionen von Kunden, vor allem aber dadurch, dass sie sich bei ihrer Tätigkeit im Unternehmen entfalten können.

Erfolg hat Folgen und zwingt zur Veränderung

Das klingt gewöhnungsbedürftig. Und tatsächlich muss der gelernte Drogist Werner seine Überzeugungen immer wieder erklären und rechtfertigen. Nicht, dass ihm das schwerfallen würde. Doch die Tatsache, dass er mittlerweile seine Antworten routiniert formuliert, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses sind. Dieser begann für Werner mit der steilen Expansion seiner dm-Filialen in den siebziger Jahren und der Frage, wie man ein Großunternehmen überhaupt sinnvoll führen kann.

Damals spürte er, dass es ihm und der Geschäftsführung immer weniger gelang, die nahezu 100 Filialen von

der Zentrale in Karlsruhe aus zu steuern. „Das Unternehmen und der Erfolg wuchsen mir schlichtweg über den Kopf.“ Doch statt sich zu ducken, suchte Werner nach Orientierung und fand schließlich ein Seminar zum Thema „Organisationsentwicklung“ am Schweizer Gottlieb Duttweiler Institute. Ihm wurde klar, dass der Wunsch, überall identische Filialen zu errichten, im Kern falsch war: „Überall arbeiten schließlich unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Kunden und unterschiedlichen Bedürfnissen.“ Werners Überzeugung: Angestellte können nur dann unternehmerisch tätig werden, wenn man ihnen die nötigen Einsichten in die Geschäftsprozesse sowie Entscheidungsspielräume gibt.

Engagement wächst in Freiräumen

Er begann deshalb Anfang der neunziger Jahre, die dm-Organisationsstruktur radikal zu dezentralisieren. Fortan konnten die dm-Filialen über ihr Sortiment und ihre Dienstpläne mitbestimmen. Ihre Umsatzziele legten die Mitarbeiter nun selbst fest. Budgets wurden abgeschafft. Alle Gehälter sowie Zahlen über Geschäftsprozesse wurden für alle Mitarbeiter transparent gemacht. Und selbst die Lieferanten bekamen Einblick in die Abverkaufszahlen in den einzelnen Filialen.

Zusätzlich wurden nach und nach Begrifflichkeiten ausgetauscht, die nicht mehr zum Bild vom Menschen als „ergebnisoffenes Entwicklungswesen“ passten: Aus den „Lehrlingen“ wurden die „Lernlinge“. Aus den „Personalkosten“ die „Mitarbeiterereinkommen“. Außerdem integrierte Werner kulturelle und intellektuelle Bausteine in den Unternehmensalltag, um Impulse für die Persön-

lichkeitsentwicklung zu liefern. So wurden die Vermittlung von Platons „Höhlengleichnis“ und zweiwöchige Theaterworkshops in den Lehrplan der Auszubildenden aufgenommen. In den Sitzungen der Geschäftsführung las man philosophische Texte zur Ästhetik. Und gemeinsam mit seinen Managern besuchte Werner Theateraufführungen, Kunstmuseen oder Ausstellungen von Beuys.

Es war ein schleichender, aber gewaltiger Umbruch für alle Beteiligten, in dessen Zuge sich die Rollen im Unternehmen dauerhaft veränderten: Viele Mitarbeiter mussten plötzlich lernen, mit mehr Eigenverantwortung und weniger Orientierung durch Vorgesetzte umzugehen. Die Führungskräfte mussten hingegen Kompetenzen abtreten. Selbst wenn Mitarbeiter falsche Entscheidungen trafen, waren sie angehalten, nicht einzugreifen. „Notfalls mit geballten Fäusten in der Hosentasche“, so Werner, sollten sie deren Handeln ertragen und Fehler als Möglichkeit für die Mitarbeiter ansehen, sich zu entwickeln. Die Aussage Freiherr vom Steins, „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen“, wurde als Motto im Unternehmen ausgegeben. Nur wenn Situationen drohten „völlig außer Kontrolle zu geraten“, durften die Vorgesetzten einschreiten, allerdings nicht mehr per Anweisung, sondern „per Dialog“.

Die Hauptaufgabe der Führungskräfte: Sie sollen ähnlich wie der Dirigent eines Orchesters einen Rahmen schaffen, der die Mitarbeiter anregt, ihr Bestes zu geben. Wichtig sei es, so Werner, dass alle die gleiche Partitur

auf ihrem Pult liegen haben. Diese bestehe bei dm lediglich aus einem Satz: „Wir verkaufen Drogerieartikel.“

Dabei gelte es, den Angestellten weniger das „Wie“, sondern vielmehr das „Warum“ ihrer Tätigkeit zu erklären. Führung funktioniere dann wie ein Sog, der zur Folge habe, dass die Mitarbeiter sich freiwillig ans Unternehmen binden und sich selbständig entwickeln wollen, so Werner.

Schulung der Wahrnehmung

Es war ein gewagtes Experiment. Eines, das bis heute andauert, permanent verfeinert und weiterentwickelt wird. Und eines, dessen Erfolg heute kaum jemand bestreitet: Zwar veröffentlicht dm keine Angaben zum Gewinn. Doch der Umsatz des Unternehmens wächst seit Jahren überdurchschnittlich im zweistelligen Bereich. Mittlerweile gibt es über 2 020 dm-Filialen in ganz Europa, in denen allein in Deutschland täglich 1,1 Millionen Kunden einkaufen. Und Werner gilt mit seinem Vermögen als einer der reichsten Deutschen.

Doch es ist nicht nur die Umsatzentwicklung, in der sich der Erfolg der besonderen Führungskultur niederschlägt. Im „Kundenmonitor Deutschland“, einer Befragung von 21 000 Kunden zu ihren Einkaufsgewohnheiten, wurde dm im Jahr 2008 zum wiederholten Male zum beliebtesten Händler in seiner Branche gewählt – deutlich vor den Konkurrenten.

DM-DROGERIE MARKT GMBH & CO KG



Gegründet wurde dm 1973 von dem damals 29-jährigen Götz W. Werner, als in Deutschland die Preisbindung für Drogerieprodukte fiel. Bereits 1978 existierten mehr als 100 Filialen in Deutschland und Österreich.

Heute gehören zur dm-drogerie markt GmbH & Co KG mit Hauptsitz in Karlsruhe mehr als 2 000 Filialen, von denen sich rund die Hälfte in Deutschland, die anderen im europäischen Ausland befinden. Der Gesamtumsatz des Unternehmens lag im Geschäftsjahr 2007/08 bei rund 4,7 Milliarden Euro.

Insgesamt arbeiten in der dm-Gruppe 30 719 Menschen. Der Gewinn des Unternehmens wird nicht veröffentlicht. Götz W. Werner und Günther Lehmann sind zu gleichen Teilen Anteilseigner. Geleitet wird dm von einer neunköpfigen Geschäftsführung, deren Vorsitzender seit der Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch Götz W. Werner im Mai 2008 der langjährige dm-Mitarbeiter Erich Harsch (im Bild rechts) ist.

Es scheint, als seien die eigenverantwortlichen dm-Mitarbeiter nicht nur in besonderem Maße für die Bedürfnisse der Kundschaft sensibilisiert, sondern auch für allgemeine Trends im Handel. So wirbt dm bereits seit über 15 Jahren nicht mehr mit Preisen, sondern informiert die Kunden über die Inhalte und die Herkunft der angebotenen Produkte. Damit erfüllt dm schon längst, womit andere Unternehmen gerade erst beginnen: Den Kunden als echten Partner anzusehen, der wissen will, bei wem er einkauft.

„Die Fähigkeit zur Antizipation, die Vorwegnahme der Zukunft, ist die ununternehmerische Fähigkeit schlechthin“, sagt Werner. Voraussetzung für dieses „Handeln aus der eigenen Vorstellung heraus“ sei eine gute Wahrnehmung. Diese durch Kunst, Kultur und andere Anregungen von außen zu schulen – auch bei sich selbst –, sei die Aufgabe einer Führungskraft. „Der Eine fragt: Was kommt danach? Der Andre fragt nur: Ist es recht? Und also unterscheidet sich der Freie von dem Knecht.“ Dieser über 140 Jahre alte Ausspruch Theodor Storms hängt nicht nur als Transparent im Eingang der Karlsruher Firmenzentrale und im dortigen Konferenzraum. Er ist auch eine Art Leitmotiv Werners: „Die Vitalität eines Unternehmens hängt von der Anzahl der in ihm beschäftigten Freien ab.“

Ein anderes Menschbild

Trotz der Erfolge des Handelsunternehmens wird die dm-Führungskultur von Außenstehenden oft immer noch belächelt oder mit Argwohn betrachtet. Das mag daran liegen, dass bei dm so vieles, was in anderen Unternehmen als selbstverständlich gilt, in Frage gestellt wird.

Wenn irgendwie möglich rekrutiert dm seine Führungskräfte aus den eigenen Reihen. Auch der heutige Vorstandsvorsitzende Erich Harsch, der Werner im Mai 2008 ablöste, ist seit rund 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Ein Grund dafür sei, dass man bei langjährigen Mitarbeitern ihr Entwicklungspotenzial besser einschätzen könne. Vor allem aber bräuchten Manager, die ihr Handwerk in anderen Handelsunternehmen gelernt haben, viel Zeit, um die dm-Gedankenwelt zu verinnerlichen und nach ihr zu handeln. Vielen, auch das zeigt die Erfahrung, gelingt dies nie.

Denn so groß die Entfaltungsmöglichkeiten bei dm sind, so klar sind auch die Vorstellungen, welche Ziele als nicht erstrebenswert gelten: Macht ausüben, Kontrolle haben, Anweisungen geben, Belohnungen bekommen – all dies sind Motive, die manche Manager zumindest

unbewusst zu Leistung motivieren und für die es bei dm keinen Raum gibt.

Hinzu kommt, dass nicht jede Führungskraft das bei dm gültige Menschenbild teilt. Wer skeptisch ist, ob Mitarbeiter sich wirklich entwickeln wollen, wenn man ihnen nur die nötigen Freiräume gibt, passt nicht zu dm. Denn dass sich sein Menschenbild langfristig als stimmig erweist, daran hegt Götz W. Werner keine Zweifel: „Das Richtige zu erkennen ist nur eine Frage einer geübten Wahrnehmung.“



ZUR PERSON Götz W. Werner

Geboren wurde Werner 1944 in Heidelberg als fünftes Kind einer Drogistenfamilie in dritter Generation. Er absolvierte die Mittlere Reife und von 1961 bis 1964 eine Drogistenlehre. Nachdem er in unterschiedlichen Handelsunternehmen gearbeitet hatte, machte er sich 1973 mit dm selbständig. Im Mai 2008 wechselte Werner vom dm-Vorstand in den Aufsichtsrat des Unternehmens. Seit Oktober 2003 leitet er außerdem das Interfakultative Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe. Im Jahr 2008 erhielt Werner für sein vielfältiges soziales Engagement das Bundesverdienstkreuz. Einer breiteren Öffentlichkeit wurde er für seine Idee vom „bedingungslosen Grundeinkommen für alle“ bekannt, die er in seinem 2007 erschienenen Buch „Einkommen für alle“ dargelegt hat. Werner lebt in Stuttgart, ist in zweiter Ehe verheiratet und Vater von sieben Kindern.