

IHK-Magazin Wirtschaft Nr. 09/2005

Interview

„Die Innere Stimme hören und verstehen“

Von Michael Sudahl

Mit rund 1500 Filialen und über 21 000 Mitarbeitern im In- und Ausland gehört dm drogeriemarkt zu den Branchenführern im Einzelhandel. Seit Jahren schafft die Kette neue Stellen, das Ausbildungswesen des Filialisten ist vorbildlich. Professor Götz W. Werner lenkt vom Firmensitz in Karlsruhe aus das Unternehmen. Magazin Wirtschaft hat ihn gefragt, welche Rolle seine Innere Stimme bei der Entscheidungsfindung spielt. Für ihn ist das Stichwort die Evidenz (einleuchtende Erkenntnis): Das Ergebnis einer intensiven gedanklichen Auseinandersetzung mit der Aufgabe, aus dem intensiven Wahrnehmen der Aufgabe.

Magazin Wirtschaft: Herr Professor Werner, wenn in Ihrem Unternehmen wichtige Entscheidungen anstehen, hören Sie dann auf Ihre Innere Stimme?

Werner: Nach meiner Auffassung werden derzeit zu viele Entscheidungen auf der Basis der Empirie getroffen. Zukunftsgestaltung wird abgeleitet aus vergleichbaren Vorgängen oder Vorfällen in der Vergangenheit, diese werden in ihrer Komplexität scheinbar angemessen reduziert, danach extrapoliert und das Zukünftige wird wiederum so veranlagt, dass es empirisch erfasst und bewertet werden kann. Die richtige Grundlage zur Mitgestaltung der gemeinsamen Zukunft und auch der individuellen Zukunft ist die Evidenz. Evidenz ist nicht zu verwechseln mit "Bauchgefühl", emotionaler Intelligenz oder Spontaneität, sondern sie ist Ergebnis einer intensiven gedanklichen Auseinandersetzung mit der Aufgabe, aus dem intensiven Wahrnehmen der Aufgabe. Dieses sinnlich-wissenschaftliche Erkennen ist eine erste Stufe, auf der man sich mit dem Gegenstand, dem Bild, das man sich von diesem Gegenstand macht, dem Begriff, den man sich vom Gegenstand macht, und der eigenen Rezeption auseinandersetzt. Es muss jedoch darüber hinaus gelingen, sich von dieser Wahrnehmungs-Oberfläche zurückzuziehen. Erst dann sind wir zu evidenten Erkenntnissen in der Lage, die uns dazu befähigen Zukunft angemessen zu antizipieren. Da dieses Antizipieren von Zukünftigem eine originäre unternehmerische Aufgabe ist, ist es eine wesentliche Aufgabe, die "Innere Stimme" hören - und verstehen zu wollen.

Magazin Wirtschaft: Sie haben in den zurückliegenden 30 Jahren aus unternehmerischer Sicht vieles richtig gemacht, was ist ihr persönliches Erfolgsrezept?

Werner: Nach meiner Auffassung ist Erfolg die Summe vieler richtiger Entscheidungen und eines stetigen intensiven Bemühens um das Korrigieren falscher Entscheidungen, dem das Ergünden der Ursache der Fehlentscheidung folgen muss. Richtige Entscheidungen werden wahrscheinlicher, wenn man nie die unendliche Liebe zum Detail und die klare Vision aus den Augen verliert.

Magazin Wirtschaft: Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie gegen die Fakten entschieden haben?

Werner: Das Faktische ist immer etwas Gemachtes, etwas Gewordenes. Ich halte es sogar für eine ganz zentrale Aufgabe für den Unternehmer, das Gewordene zu hinterfragen, es umzudenken, das Neue zu kreieren und in den bestehenden Unternehmensprozess zu integrieren. So gesehen besteht Unternehmertum darin, das Gewordene aufzugreifen und es zu verwandeln.

Magazin Wirtschaft: Sicher gab es auch schwierige Zeiten in der Geschichte des dm drogeriemarkts, wie haben Sie in diesen Phasen neuen Mut geschöpft?

Werner: Mut muss immer gegenwärtig sein, weil jeder Tag ein neuer Anfang ist. Der Mut gründet in der unablässigen Sorge darum, dass man die Gegenwart situativ geistesgegenwärtig meistert, verantwortlich die eigene Biografie zu gestaltet, und dass man die Zukunft angemessen antizipiert. Diese Antizipationsfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung für Unternehmensführung.

Magazin Wirtschaft: Gerade Inhaber von kleinen und mittleren Betrieben müssen oft intuitiv entscheiden, ein unkalkulierbares Risiko?

Werner: Ich erachte es als eine unternehmerische Tugend, die Intuition als Quelle nutzen zu können. Es macht den guten Unternehmer aus, intuitiv das Richtige zu tun.

Dokumenten-Nummer: 12152

IHK Region Stuttgart
Jägerstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0
Telefax 0711 2005-354
info@stuttgart.ihk.de
<http://www.stuttgart.ihk.de>

Für die Richtigkeit der in dieser Website enthaltenen Angaben können wir trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr übernehmen.