



*Professor Götz Werner, Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung von dm-drogerie markt*

mitdenken  
mitreden  
mitmachen

www.in-  
führung-  
gehen.de

## Wirtschaft

# Führen heißt, das eigene Menschsein begreifen!

**Götz Werner über Selbstführung, Personalauswahl und den einfachen Grund, warum es in seinem Unternehmen keine Entwicklungsgespräche gibt.**

Dieser Mann ist mit Leib und Seele Kaufmann. Unseren Hinweis, dass wir viel über und von ihm gelesen haben, quittiert der Gründer und Chef der dm-Drogeriemärkte trocken und humorvoll: „Noch besser wäre es, wenn Sie bei uns einkaufen würden!“ In den nächsten 30 Minuten zeigt er sein Verkaufstalent für Herzensangelegenheiten. Silbe für Silbe merkt man Götz Werner an: Dieser Mann weiß, wovon er spricht; dieser Mann weiß, warum er spricht. Führung, Unternehmertum, Eigenverantwortung und Selbstorganisation sind für den gelernten Drogisten mehr als Worte. Für ihn sind es Tugenden. ▶

## Wirtschaft

### Führen heißt, das eigene Menschsein begreifen!

#### Herr Werner, beginnen wir mit der grundsätzlichen aller Führungsfragen: Was macht eine Führungskraft zur guten Führungskraft?

Also, ich würde sagen: Eine gute Führungskraft ist jemand, der anderen zu Erfolg verhilft. Jemand, der Menschen dazu anleitet, ihre eigene Lebensbiographie zu gestalten. Man kann es auch salopper ausdrücken: Eine Führungskraft hilft beim Aufsteigen und in den Sattel kommen. Und wer wirklich gut führen kann, befähigt andere dazu, sich selbst zu führen.

#### Also unterstreichen Sie den legendären Satz von Peter F. Drucker, dass jede Führungskraft erst einmal eine einzige Person führen muss – sich selbst?

Prinzipiell ja. Aber man muss den Satz weiter denken. Wenn Führung Befähigung zur Selbstführung ist, dann bleibt eine der wichtigsten Fragen: Wie gestalten wir Atmosphäre und Verhältnisse so, dass Menschen sich entfalten können? Diese Aufgabe verlangt den Führungskräften ein Höchstmaß an Kreativität ab. Im Zeichen der totalen Arbeitsteilung müssen sie Verhältnisse schaffen, in denen Menschen, die oft alle Experten in eigener Sache sind, gerne und gut zusammenarbeiten. Das augenscheinlichste Beispiel für diese Aufgabe hat momentan wohl Bundestrainer Jürgen Klinsmann zu bewältigen. Fußballspieler zu finden ist nicht schwer. Er aber muss sicherstellen, dass seine Elf optimal zusammenspielt. Man könnte die Aufgaben einer Führungskraft aber auch mit denen eines Dirigenten vergleichen. Was muss ein Dirigent machen? Einmal muss er Leute auswählen, die ihr Instrument beherrschen. Dann muss er dafür sorgen, dass alle die gleiche Partitur spielen, sonst artet das, was als ästhetischer Genuss gedacht ist, in üble Kakophonie aus. Dann muss er schließlich für Harmonie sorgen: richtiger Anfang, modulierte Lautstärke, genaues Tempo. Nur wenn der Dirigent das alles bringt, gibt es am Ende tosenden Applaus.

„Um authentisch zu sein, muss man sich seiner selbst bewusst werden.“

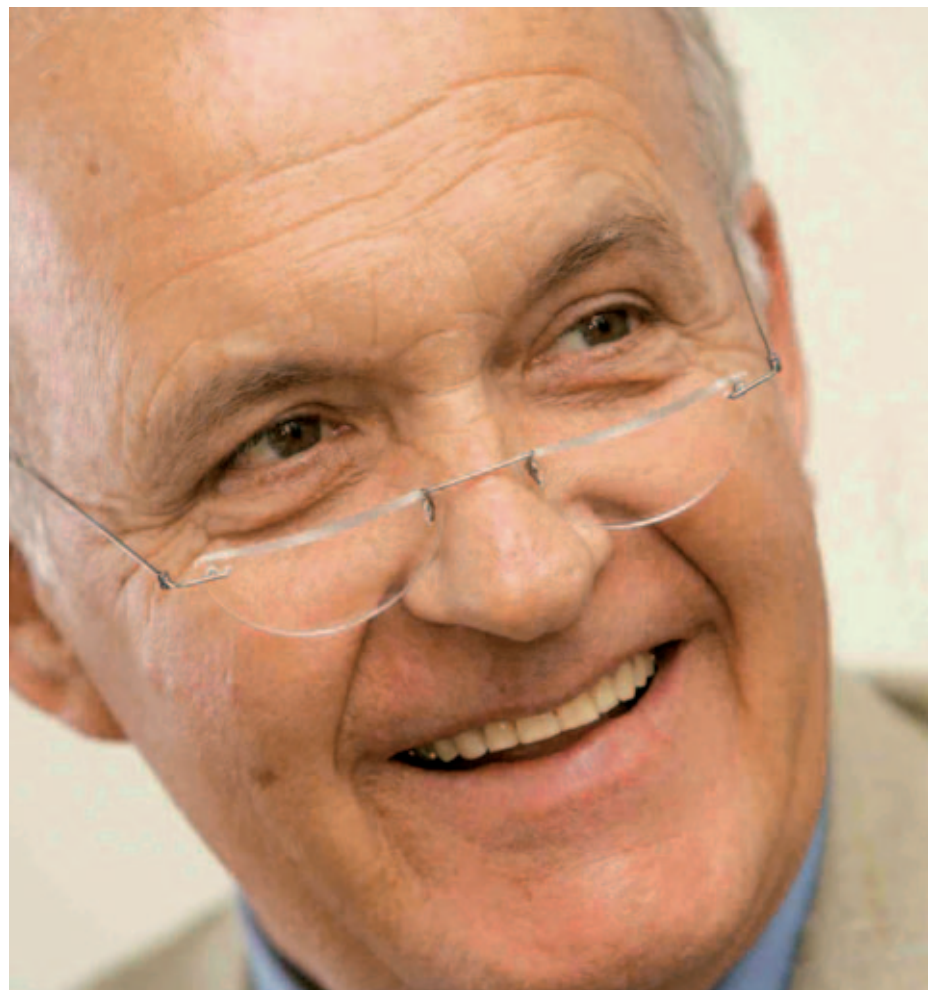
#### Also muss jede Führungskraft ein Allroundgenie sein. Wie soll denn ein Dirigent wissen und einschätzen können, ob ein Bassist ein guter Bassist ist?

Vor allem braucht eine Führungskraft Selbstbewusstsein im wörtlichen Sinne. Sie muss ihr Menschsein zunächst einmal selbst er- und begreifen, um dann mit anderen wirken und auf andere einwirken zu können. Um authentisch zu sein, muss man sich immer im ersten Schritt seiner selbst bewusst werden.

„Leider beschäftigen sich viele Führungskräfte zu wenig mit den Menschen an sich.“

#### Setzt das ein bestimmtes Alter voraus? Bedarf es einer gewissen Reife, um Führungsverantwortung übernehmen zu können?

Nun, das kommt immer auf die genauen Anforderungen an. Ich kann hier nur für meine Person sprechen. Ein kleines Unternehmen stellt andere Anforderungen als ein Großkonzern. Ich habe auch mal mit 29 Jahren angefangen. Da hatte mein erstes Unternehmen noch zehn bis zwanzig Mitarbeiter. Und es gab einen Haufen Probleme, aber die waren leicht zu lösen, weil man als Führungskraft ja stets ganz nah dran an den Problemen und mitten drin im Geschehen war. Je größer das Unternehmen wird, umso mehr muss das Charisma einer Einzelperson durch Modelle und Systeme gestützt werden. Zwangsläufig werden die Entscheidungen abstrakter und mittelbarer – und damit



## Wirtschaft

### Führen heißt, das eigene Menschsein begreifen!



umso schwieriger für die Führungskräfte. Deshalb waren die Erfahrungen im kleinen Unternehmen für mich so wichtig, um später im Bewusstsein und in Erinnerung zu haben, wie wichtig die Authentizität und die Unmittelbarkeit einer Führungskraft sind. Die Hauptfrage, die sich Top-Führungskräfte in großen Unternehmen meines Erachtens nach jeden Tag stellen sollten, lautet: „Wie kann ich Organisation und Führung so persönlich wie möglich gestalten?“ Antworten findet man natürlich nur, wenn man sich mit den Menschen beschäftigt. Leider beschäftigen sich viele Führungskräfte zu wenig mit den Menschen an sich. Ein Mensch, der einen möglichst idealen Motor konstruieren will, studiert Maschinenbau. Das macht Sinn. Und was studiert gemeinhin jemand, der Führungskraft werden will? Wirtschaftswissenschaft statt Menschenwissenschaft.

„Führungskräfte müssen Menschenkenner sein.“

**Jetzt leiten Sie schon selbst zur nächsten Frage. Stellen Sie sich bitte vor, Sie gehen ins Theater und in der Pause spricht Sie ein sympathischer Mensch an, der 20 Jahre alt ist und viel von Ihnen gelesen hat. Er fragt Sie: „Ich möchte gern Führungskraft werden. Was soll ich tun? Was kann ich lernen?“**

Da würde ich sagen: Werden Sie Menschenkenner!

**Wie wird man das?**

Indem man lernt, sich damit zu beschäftigen, was Menschsein im eigentlichen Sinne bedeutet. Also muss man in die Philosophie einsteigen. Vorbilder gibt es mehr als genug: Goethe & Co. Mein Weg war die Anthroposophie, die ja als Fortführung des klassischen Gedankenguts von Goethe und Schiller verstanden wer-

den kann. Aber es gibt kein klares Lernprogramm. Jeder muss und darf sich selbst seine Quellen erschließen. Wichtig ist nur, dass jemand, der Führung übernehmen möchte, in seinem Studium auch auf die essentiellen Seins-Fragen stößt. Sonst wird er als Führungskraft nicht wirklich weit kommen. Er oder sie mag Fortune haben und clever sein, aber wenn er oder sie nicht zu einer anderen Bewusstseinsstufe vorstößt, wird er die Grenze zu authentisch guter Führung niemals überschreiten, da bin ich mir ziemlich sicher. Wahrnehmen und Denken – diese beiden Funktionen muss man als Führungskraft ständig neu schulen, wenn man selbst dazu anleiten will, zu denken und genau wahrzunehmen.

**Deshalb setzen Sie in Ihrem Unternehmen auch das Theaterspielen als elementaren Bestandteil der Lehrlingsausbildung ein?**

Ja, das funktioniert super. Die jungen Menschen lernen beim Theaterspiel, ihre Wahrnehmungsfähigkeit an sich wahrzunehmen. Und sie lernen, den eigenen Schweinehund zu überwinden, etwas auszuprobieren, etwas zu wagen. Das ist sehr wichtig für junge Menschen, die bei Berufseintritt an ihrer biographischen Wende stehen – von der Erziehung zur Selbsterziehung.

„Potenzial ist wichtig.“

**Sie haben Goethe erwähnt, Schiller, Rudolph Steiner. Bildung ist Ihnen sehr wichtig. Setzen Sie bei Ihren Führungskräften ein hohes Bildungsniveau voraus? Fragen Sie das auch ab?**

Nein, das nicht. Aber ich will natürlich schon wissen, mit welcher Persönlichkeit ich es bei einer Führungskraft zu tun habe. Da ist mir die evidente Einschätzung wichtiger als Ergebnisse irgendwelcher Abfragen. Das Potenzial ist wichtig. Im Einstellungsgespräch fragt man ja

## Wirtschaft

### Führen heißt, das eigene Menschsein begreifen!

ganz bewusst „Was hast du gemacht?“, um daraus ableiten zu können „Was kann aus Dir werden?“ – zumindest, wenn man es richtig macht. Leider werden Einstellungsgespräche aber viel zu oft als Kontrolltest der Vergangenheit verstanden und nicht als Potenzialanalyse für die Zukunft.

**Leider sind Einstellungsgespräche oft aber stumpfes Ritual, das sich im Abfragen von Lebenslauf und biographischer Entwicklung äußert.**

Ja, aber wenn es gut läuft, wird keine der Fragen an einen Bewerber nur aus Neugierde gestellt. Es hilft einem nichts, wenn man weiß, was ein Mensch in seinem 28. Lebensjahr gemacht hat, wenn man nicht das Gespür dafür hat, welche Bedeutung das für die Entwicklung des Menschen hat. Und ich muss als Führungskraft sofort im Kopf abchecken, ob es bei mir im Unternehmen ein Betätigungsfeld gibt, in dem der Kandidat sein Potenzial entwickeln kann.

**„Arbeit ist Entwicklung.“**

**Entwicklung braucht Zeit. Rennt den Führungskräften nicht die Zeit davon?**

Für Entwicklungsarbeit kann man als Führungskraft gar nicht zu viel Zeit aufwenden, man ist eh jeden Tag damit beschäftigt. Mein Sohn – er ist jetzt 33 und erfolgreicher Manager in den USA – hat mich neulich gefragt, in welcher Form wir denn Entwicklungsgespräche führen würden. Entwicklungsgespräche? Mit diesem Begriff konnte ich leider nichts anfangen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter zusammenarbeiten wollen, müssen sie permanent Entwicklungsgespräche führen, ohne dass diese mit einer besonderen Bezeichnung ausgewiesen werden müssten. Wenn ich mit einem Kollegen oder einem Mitarbeiter ein Problem habe, dann möchte ich das sofort ansprechen – und nicht erst

nach einem halben Jahr ankommen und sagen: „Vor sechs Monaten haben Sie das gemacht und dies gesagt, ich habe es mir genau notiert; jetzt können wir darüber reden.“ Entwicklung findet permanent statt. Arbeit ist Entwicklung. Arbeiten und sich nicht entwickeln – das ist in der hochkomplexen Arbeitsgesellschaft, in der wir uns befinden, eigentlich unmöglich. Selbst ein nur mäßig motivierter Arbeiter am Fließband kann nicht verhindern, dass er die 100.000. Schraube besser eindreht als die erste.

**„Alles, was wir machen und tun, ist zwangsläufig suboptimal.“**

**Man lernt halt nicht aus ...**

Ja, und alles, was wir machen und tun, ist zwangsläufig suboptimal. Ich werde nicht müde, dies im eigenen Unternehmen zu predigen. Niemand kann behaupten, etwas gemacht zu haben, das man nicht noch besser hätte machen können. Ich nicht, Sie nicht. Wer das glaubt, wäre borniert. Es gibt immer ein riesiges Delta von Verbesserungsmöglichkeiten. Angesichts dieses immensen Potenzials lässt sich auch die gute praktische Führungskraft erkennen. Die praktische Führungskraft orientiert sich an dem Möglichen – aber sie tut alles, um darüber hinaus zu gehen.

**„Wir haben noch nie etwas unterlassen müssen, weil wir keine Menschen gefunden haben!“**

**Orientieren wir uns mal an der Realität der Führungspersönlichkeit Götz Werner. Was kann man denn an Ihrer Führungspersönlichkeit noch verbessern?**

Wie lang soll das Interview denn dauern? Womit soll ich anfangen? Alles. Es gibt keine Eigenschaft, keine Fähigkeit, die man nicht verbessern könnte. So gibt es

keinen Brieftext, den ich beim zweiten Mal nicht noch besser formulieren könnte. Gerade bei E-Mails kann man das sehr schön nachvollziehen, weil man ja mit jeder Antwort noch einmal den Ursprungstext als Kopie erhält.

**Nicht alles, was Sie besser machen wollen, können Sie auch alleine machen. Sie sind auf Personal angewiesen. Fällt es Ihnen schwer, geeignetes Personal zu finden?**

Wir haben noch nie etwas unterlassen müssen, weil wir keine Menschen gefunden haben!



**Das ist eine starke Aussage ...**

Natürlich haben mich auch schon mal Mitarbeiter enttäuscht, das kommt vor. Aber ich bleibe dabei: Gute Unternehmer und gute Führungskräfte zeichnet ein gesundes Maß an Weltvertrauen und Vertrauen in die Menschen aus. Sonst wäre jede Investition von Zeit oder Geld geradezu absurd. Wir würden keine einzige neue Filiale eröffnen, wenn wir nicht überzeugt wären, dass Menschen sich und ihre Einkaufsgewohnheiten ändern können. Dieses Vertrauen in die Änderungs- und Lernbereitschaft braucht man auch im eigenen Haus. Führt man zum Beispiel neue IT-Infrastrukturen ein, muss man davon ausgehen, dass Menschen bereit sind, zu entlernen und neu zu lernen. Dieser Optimismus ist Voraussetzung für jede Führungskraft. Mit Pessimismus kommt man nicht weiter.

## Wirtschaft

### Führen heißt, das eigene Menschsein begreifen!

---

**Vielleicht kommt man mit einem guten Buch weiter. Wir bitten bei unseren Gesprächen immer um eine Buchempfehlung für Führungskräfte. Welchen Lektüre-Tipp könnten Sie abgeben?**

Da muss ich nicht lange zögern:  
„Siddharta“ von Hermann Hesse.

#### Nach wie vor?

Nein, immer wieder. In meinem letzten Urlaub habe ich das Buch wieder gelesen und mehrmals leise vor mich hingesagt: „Ist doch irre, was in diesen Seiten alles drinsteckt, besonders wenn man es zum wiederholten Male liest.“ Eine meiner Lieblingsstellen: Siddharta möchte der schönen wohlhabenden Frau Kamala zuliebe eine Arbeit annehmen und bewirbt sich bei einem Kaufmann. Also schildert uns Hermann Hesse ein wunderschönes Beispiel für ein Bewerbungsgespräch. Der Kaufmann fragt Siddharta nämlich nach seiner Selbsteinschätzung, seinem Können. Siddharta sagt ganz trocken: „Ich kann denken. Ich kann warten. Ich kann fasten.“ Der Kaufmann bezweifelt, dass diese Talente zur Job-Beschreibung passen. Aber Siddharta kann ihn überzeugen: Weil er beizeiten das Fasten gelernt habe, könne er mit Hunger leben und sei nicht gezwungen, jede beliebige Arbeit anzunehmen. Gerade diese Freiheit zeichne ihn aus. Natürlich hat Siddharta den Job bekommen.

**Herr Werner, vielen Dank für diese Geschichte – und für das gesamte Gespräch!**

---



Am Unternehmen, am Führungsstil und am Slogan erkennt man den Anthroposophen **Prof. Götz W. Werner** (geb. 1944 in Heidelberg), der dahinter steht: „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ lautet der Slogan der Drogeriemarktkette dm, die von Götz Werner 1973 gegründet wurde. Bei dm-drogerie markt arbeiten in Deutschland in den rund 850 Märkten, der Karlsruher Firmenzentrale und den drei Logistikzentren etwa 14.000 Mitarbeiter, darunter 1.400 Lehrlinge. Der Gesamtumsatz der dm-Gruppe lag Ende des Geschäftsjahres 2004/2005 bei 3,3 Milliarden Euro. Im Mittelpunkt der „ästhetischen Unternehmensführung“ Götz Werners steht der Dialog mit dem Verbraucher und den Mitgliedern des Unternehmens. Als Nachfolger von Reinhold Würth wurde er 2003 zum Professor des Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe (TH) ernannt. Seit dem Jahr 2005 setzt sich Werner öffentlich für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein. Im November 2005 gründete er dazu die Initiative „Unternimm die Zukunft“ ([www.unternimm-die-zukunft.de](http://www.unternimm-die-zukunft.de)). Werner ist in zweiter Ehe verheiratet und hat sieben Kinder.