

## Unternimm dich selbst

*Er spricht von den Tugenden des Unternehmers, von Verlässlichkeit und von Verantwortung. Wer Verantwortung trägt, solle seine Vorstellung durch Wahrnehmung er setzen. Wahrnehmung für sich, für sein Gegenüber und für das, was morgen kommt. Der das sagt, ist kein Träumer. Götz W. Werner ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der zweitgrößten Drogeriekette in Deutschland: dm.*



Er praktiziert die dialogische Führung, die auf einer Unternehmenskultur basiert, in der die Mitarbeiter aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. Sie ist kein Patentrezept im Sinne herkömmlicher Managementmethoden, sondern der Versuch, in konkreten Führungssituationen Wege zur

gegenseitigen Achtung und des gemeinsamen Handelns zu finden.

"Dass die Verantwortungsübernahme kein Dürfen, sondern ein Wollen und Können ist, wollen wir von jedem Einzelnen", sagt er. Seine Definition von Wirtschaft ist: miteinander füreinander leisten. Der Erfolg gibt ihm Recht. Werner erwirtschaftete mit der dm-Gruppe 2003 mehr als drei Milliarden Euro Umsatz. Über 20.000 Mitarbeiter führt er getreu dem Motto, das in der Eingangshalle der Unternehmenszentrale in Karlsruhe hängt: "Zutrauen veredelt den Menschen."

Für die Medien ist er ein Ausnahme-Manager: "Die Welt" nannte ihn "Humanist der Branche", das "Manager Magazin" bezeichnete ihn in Anspielung auf seinen anthroposophischen Hintergrund gar als "Waldorf-Discounter". In seinem hierarchieflachen Unternehmen haben Mitarbeiter ein großes Maß an Eigenverantwortung. Sortiment und Dienstpläne werden in den Filialen geregelt, ebenso die Gehälter, nur der Steigerungssatz ist vorgegeben. Vorgesetzte werden zum Teil von der Belegschaft gewählt, Verbesserungen vor Ort in Eigeninitiative umgesetzt. Durch den dialogischen Führungsstil wird nachhaltig für Fairness und Vertrauen im Unternehmen gesorgt.

### Den offenen Umgang proben

Im Vertrauen auf die Zukunft und im Bewusstsein seiner Verantwortung hat Götz W. Werner im vergangenen Jahr 500 Auszubildende eingestellt. Um den offenen Umgang miteinander zu proben, trainieren diese in Theater-Workshops Selbstbewusstsein. Überhaupt die Kultur. Seit 30 Jahren fördert er soziale und kulturelle Projekte. Museums- und Konzertbesuche der Mitarbeiter gehören so selbstverständlich zur "Kultur" des Unternehmens. Als Leiter des Instituts für "Entrepreneurship" an der Universität Karlsruhe gibt Werner seine Ideen inzwischen weiter: Ein "Entrepreneur", so definiert er selbst, handelt nach der Devise: "Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft."