

## Authentizität und Führung Initiative wecken, Rahmenbedingungen gestalten

Vortrag von **Prof. Götz W. Werner**  
Gründer und Aufsichtsrat der  
**dm-drogerie markt GmbH**, Karlsruhe  
anlässlich unserer 13. Jahresveranstaltung  
am 7. November 2011  
im Neuen Schloss in Stuttgart





**Sehr geehrte Frau Heimeier, lieber Herr Heimeier,**

vielen Dank, dass Sie mir die Ehre geben, hier vor Ihrem Kundenkreis, vor Ihren Partnern zu sprechen über ein Thema, das uns alle betrifft. Es ist natürlich ein Traum-Auditorium, das ich hier habe, – lauter unternehmerisch disponierte Menschen, die die Welt verändern wollen. Unternehmer müssen eigentlich dreimal am Tag sagen, „so geht’s aber nicht weiter“. Dieser tiefe innere Drang, die Welt verändern zu wollen mit konstruktiver Unzufriedenheit mit den herrschenden Umständen, das ist ja das, was den unternehmerischen Veränderungswillen nährt, diesen Hunger nach Veränderung herbeiführt, dieses immer über sich Hinauswachsen-Wollen. Deswegen kommen wir doch auf die Welt. Wir kommen ja nicht auf die Welt, um so zu bleiben, wie wir sind, sondern um uns weiterzuentwickeln; das kann man bei Kindern sehr gut beobachten, die ständig über sich hinauswachsen wollen. Das ist unsere eigentliche Lebensaufgabe, und das ist für mich wunderbar

beschrieben in dieser Wette zwischen Mephisto und Faust, als Faust sagt: „Werd’ ich zum Augenblicke sagen, verweile doch, du bist so schön, dann magst du mich in Fesseln schlagen, dann will ich gern zugrunde gehen!“

Wir wollen also die Welt verändern, ob wir das wahrhaben wollen oder nicht; die Frage ist, kommen wir in Verhältnisse, in denen wir das dann auch tun können? Das können wir nie allein, da brauchen wir immer andere Menschen, die uns zuarbeiten, helfen und auch brauchen. Also begrüße ich Sie auf das Allerherzlichste, liebe Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer. Wenn wir in der Welt tätig werden und die Welt begreifen wollen, müssen wir bei den Menschen anfangen; das können wir nur, wenn wir mit anderen für andere tätig werden. Für sich selbst tätig werden macht keinen Sinn in der heutigen Zeit und ist auch gar nicht möglich.

Wie gelingt es mir also, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass andere für mich tätig werden? Wie kann ich Verhältnisse schaffen, dass die anderen die Initiative ergreifen? Je mehr die anderen Initiative ergreifen, desto besser muss es mir gehen; also: Wie schaffen wir Initiative weckende Rahmenbedingungen? Sie haben vorhin aus meiner Lebensbiographie gehört, dass ich ein Autodidakt bin. Ich sage immer, die Menschen lernen in erster Linie, indem sie in die Universität des Lebens gehen, und in der Universität des Lebens lernt man durch Schlüsselerlebnisse. Schlüsselerlebnisse bekommt man nicht dadurch, dass man schon alles weiß, sondern dadurch, dass man sich immer erst mal auf den Standpunkt stellt, ich weiß gar nichts, ich muss zunächst mal alles beobachten.

Mir ist es ein bisschen so ergangen; 1973 war ich 29 Jahre alt, und dort, wo ich neue Ideen verwirklichen wollte, ist es mir überhaupt nicht gelungen, diese den anderen verständlich zu machen. Letztlich aus einem heiligen Zorn heraus habe ich gesagt, „naja, dann muss ich es halt selbst machen“. So haben übrigens viele unternehmerische Initiativen begonnen, ich könnte da viele Namen nennen. Ich habe also gekündigt, habe einen eigenen Laden aufgemacht, und der hatte Erfolg. Jetzt kann man ja fragen: Was heißt denn eigentlich „Erfolg“? Erfolg heißt Erfolg, weil er Folgen hat, und was sind die Folgen des Erfolgs? Die Folgen sind, dass man gerade nicht so weitermachen kann, wie man zum Erfolg gekommen ist! Das ist eigentlich die Einsicht! Immer dann, und jetzt denken Sie bitte wieder an Mephisto und Faust, immer dann, wenn man meint, man könne so weitermachen wie bisher, geht es erst flach bergab und dann immer steiler. Also sind die Folgen des Erfolgs, dass man mit seinem Bewusstsein in einen neuen Zustand kommen muss.

Was muss ich neu machen, damit der Erfolg nicht gefährdet wird? Anders ausgedrückt: Was kann ich tun, dass ich die berühmte Wette zwischen Faust und Mephisto nicht verliere? Das nehme ich jetzt als Bild für den heutigen Abend, das gefällt mir; ich muss ja versuchen, mit Ihnen allen bis in die letzte Reihe in eine Art monologischen Dialog zu kommen, und das hängt sehr stark von Ihnen ab, ob es mir gelingt, Sie zu meinem „Manuskript“ zu machen. Sie merken, wie ich versuche herauszufinden, was mir da von Ihnen entgegenkommt, – also ich rechne mit Ihrer produktiven Empfänglichkeit, und Sie rechnen mit meiner empfänglichen Produktivität. Da haben wir schon einen wichtigen Grund für das, was unser ganzes Zusammenleben ausmacht: Immer müssen Produktivität und Empfänglichkeit zusammenkommen. Es ist das ursprünglichste Schöpfungsprinzip, ohne das sich die Menschheit überhaupt nicht weiterentwickeln, gar nicht fortpflanzen könnte. Produktivität und Empfänglichkeit müssen zusammenkommen. Und so ist das in unse-



rer Sozialität genauso; wir suchen immer nach denen, die produktiv sind, und die Produktiven suchen immer nach denen, die empfänglich sind. Sie, liebe Gäste, sind heute auch hergekommen, weil Sie sich gesagt haben, erstens ist es immer so schön bei Dr. Heimeier, und außerdem hat er diesen Götz Werner aufgeboten, der von dem, was er im Leben erfahren, gelernt, beobachtet und wahrgenommen hat, uns heute Abend berichten wird.

Meine Damen und Herren, in jeder Begegnung von Menschen – und das ist ja das Spannende daran – versucht man dahinterzukommen, was treibt denn den anderen an, was sind denn seine Intentionen, wie arbeitet er an seiner Lebensbiographie? Wenn man mit solchen Fragen anderen Menschen gegenübertritt, dann fühlen die sich erstens unglaublich bemerkt, das können Sie mal ausprobieren, und zweitens lernen Sie selbst am meisten dabei, – das ist eine besondere Art von Führung. Wie kann ich meine Begegnung so führen, dass der andere sich angeregt fühlt? Dass er sich nicht unter Druck gesetzt fühlt. Ich komme zurück zu meinem persönlichen biographischen Faden. Also, der erste Laden hatte Erfolg, und wenn man Erfolg hat, wird die Aufgabe größer. Damals hat man gesagt, die Führungsaufgabe wird größer, weil man am Anfang alles selbst macht. Aber wenn man alles selbst macht, muss man sich selbst führen, – da kann man schon viel lernen; und dann will man andere führen. Man könnte auch sagen: „Führung ist, andere erfolgreich zu machen“. Sie können sich vorstellen, als ich damals so als 29-/30-Jähriger diesen Erfolg verspürt habe, da hatte ich kein Problem, mich zu fragen: Macht das Sinn, was ich da mache? Aber in dem Moment, wo Sie für andere Menschen Verantwortung übernehmen, andere Menschen gewinnen, dass sie Ihnen helfen, müssen Sie sich natürlich fragen: Was könnte denn für diesen Menschen Sinn machen? Und wenn Sie dann noch haben wollen, dass viele Kunden zu Ihnen in den Laden kommen und da lauter Sachen kaufen, die sie überall woanders auch bekommen, dann müssen Sie sich auch fragen: Sehen die Kunden in dem, was wir tun, einen Sinn? Und das trifft auf



die Lieferanten genauso zu. Die Lieferanten sollen Sie ja beliefern, möglichst viel Ware für möglichst wenig Geld, und da müssen die auch einen Sinn drin sehen. Wenn man in einer Sache einen Sinn sieht, ist man eher bereit, sich einzubringen.

Oder man könnte auch sagen, so ein Drogeriefilialunternehmen – das ist jetzt etwas, wo ich mich wirklich auskenne –, das funktioniert eigentlich ganz einfach. Sie brauchen – genau genommen – drei plus zwei Dinge. Sie brauchen begeisterte Kunden, begeisterte Mitarbeiter und begeisterte Lieferanten – das sind die ersten drei –, dann brauchen Sie noch begeisterte Vermieter, und außerdem brauchen Sie noch begeisterte Banker! Denn wenn Sie den Banker nicht begeistern können, gibt der Ihnen keinen Kredit. Aber Sie merken schon, das Nadelöhr ist die Frage der Begeisterung. Wie stifte ich Begeisterung? Ich habe es schon gesagt: Indem ich Dinge mache, worüber andere sagen: „Ja, das macht Sinn, das entspricht mir“.

Fangen wir mal bei den Kolleginnen und Kollegen an. Hier in Deutschland haben wir heute 24.000, und das ist natürlich damals klar geworden, wenn es so ein großes Unternehmen wird, kann man die nicht mehr führen wie 50 oder 100. Wenn ich eine kleine Mitarbeiterverantwortung habe, kann ich denen sagen, wo es langgeht, und darauf warten die auch immer; aber wenn es immer mehr Filialen werden und immer weiter weg, – Sie kommen sozusagen zu einer richtig atomistischen Struktur, in der Sie keiner mehr kennt, in der Sie auch nicht jeden Morgen herumfahren und kontrollieren können, haben die wirklich ihren Laden aufgemacht, fangen die auch gleich an zu arbeiten, unterhalten sie sich nicht zu lange? – irgendwann muss es auch dem Uneinsichtigsten klar werden: Das ist nicht mehr sicherzustellen mit hierarchischer Führung oder mit Kontrolldenke, wie man das bisher praktiziert hatte. Das war meine Rätselfrage damals: Wenn sich das Unternehmen weiterhin so im Wachstum befindet, und das lässt sich gar nicht so leicht einbremsen, dann fängt das Unternehmen an, auf das Trägheitsprinzip zu reagieren. Dann müssen wir alle drei Wochen Herrn Dr. Heimeier anrufen und sagen, wir brauchen wieder fünf Leute. Sie brauchen ständig neue Menschen, die Ihnen helfen, und wenn Sie



dann diese Menschen gefunden haben, dann haben Sie gleich wieder den nächsten Stress, weil Sie weitere Menschen finden müssen, die Sie brauchen; denn wenn ich Menschen habe, die mir helfen, dann macht es nur Sinn, wenn ich Menschen finde, die mich brauchen. Ich muss also immer dafür sorgen, dass mich Menschen brauchen und dass mir Menschen helfen, und dann kommen Sie – wenn Sie das vorurteilsfrei beobachten – ganz zwangsläufig wieder dahin, dass die Sache Sinn machen muss, wenn es nachhaltig sein soll.



Da herum haben sich meine Nöte immer gedreht, und dann wurde mir immer klarer: Menschen kann man ja gar nicht mehr führen! Mein Vater sprach immer noch von der Gefolgschaft, der war Jahrgang 1902; aber heute? Wer lässt sich denn noch führen? Kann man wirklich sagen, ein Unternehmen führen heißt Menschen führen? Nein, das ist gar nicht mehr möglich, und das Unternehmen lässt sich auch nicht mit Videokameras führen, – so viele können Sie gar nicht aufhängen, und so viele können Sie gar nicht beobachten. Also ist mir klar geworden, dass man Menschen nur führen kann, wenn man das Bewusstsein führt.

Aber wie führt man denn Bewusstsein? Wie führe ich Menschen, ohne dass ich einen unmittelbaren Zugriff auf sie habe? Stellen Sie sich vor, damals wuchs mein Unternehmen auf 20, 50, 100, 200 Filialen, der Radius wurde größer, die Menschen wurden mehr, und ich als Gründer immer vorne dran mit der Fahne in der Hand, und jeder wollte wissen, was sagt denn der Herr Werner dazu. Wo man hinkam hieß es: Herr Werner, da hat jemand angerufen, Sie müssen dringend zurückrufen. Dann kam immer: Herr Werner, was sagen Sie dazu? Und meistens, wenn man in eine gewisse Bedrängnis kommt, sucht man ja umso eifriger nach Auswegen. Das haben Sie sicher auch schon erlebt, so eine wohltuende Bedrängnis, die einen in die Lage versetzt, mal alles infrage zu stellen. Dann habe ich darüber nachgedacht, und dann ist mir plötzlich aufgefallen – und zwar auch wieder durch Beobachtung, indem ich bei jedem, der mich was gefragt hat, gedacht habe: Wa-

rum fragt der mich eigentlich? Jeder, der mich gefragt hat, wusste die Antwort schon. Aber wenn der die Antwort schon wusste, warum hat er mich dann gefragt? Na, weil er wissen wollte, was ich dazu sage, – also der klassische Fall von Rückdelegation. Mir ist plötzlich klar geworden, dass es gar keine Fragen gibt, in denen nicht die Antwort schon drin ist. Das sollten Sie mal verfolgen! Ist es nicht tatsächlich so, dass es keine Fragen gibt? Ich behaupte das so ganz radikal: Es gibt keine Fragen, in denen die Antwort nicht schon da ist. In mehr oder weniger verhüllter Form vielleicht, aber eigentlich ist sie schon da. Und da habe ich mir gesagt, wenn das so ist, dann brauche ich die Frage gar nicht zu beantworten. Also habe ich mir vorgenommen, immer wenn jemand fragt: keine Antwort!

Das wäre natürlich zu wenig, denn statt einer Antwort muss dann natürlich etwas anderes kommen. Aber keine Antwort, – sondern für jede Frage noch zwei zusätzliche Fragen. Da muss man dann geistesgegenwärtig überlegen, was könntest du noch für Fragen stellen. Stellen Sie sich vor, Sie kommen zu Ihrem Chef, den Sie vorher immer gefragt haben, und dann hat er die Antwort gegeben, und dann war alles klar; und jetzt kommen Sie zu ihm und stellen eine Frage und wissen eigentlich schon längst, wie es gemacht werden muss, und dann stellt der Ihnen noch zwei weitere Fragen; das heißt, der bohrt Ihnen Ihr Problem auf, für das Sie meinten, Sie hätten schon die Lösung, und dann ist er auch noch so konsequent und fragt zwei Wochen später: Und jetzt, was ist dabei herausgekommen? Meistens habe ich dann gesagt, erkundigen Sie sich doch mal bei der und der Firma, wie die das machen, und forschen Sie da mal nach. Und dann hatte ich ein tolles Erlebnis; denn die Folge war – Sie können es vielleicht schon erahnen –, dass keiner mehr eine Frage gestellt hat. Ich konnte hinkommen, wohin ich wollte, keiner hat gesagt, Herr Werner, Sie müssen sofort da anrufen; der hatte schon dort angerufen, und plötzlich war alles ganz easy, keiner hatte mehr eine Frage, und das hat sich ganz schnell auf so einer Metaebene rumgesprochen: Den Werner fragst du besser nicht, denn dann kriegst du grad‘ noch zwei Aufträge zusätzlich.



Das war für mich ein Schlüsselerlebnis. Plötzlich habe ich gemerkt und darüber nachgedacht, was ist eigentlich der Unterschied zwischen einer Antwort und einer Frage? Die Antwort macht alles klar, die Frage schafft Bewusstsein. Also, unser Bewusstsein hängt davon ab, welche Fragen wir haben. Und dabei ist mir aufgefallen, dass der Unterschied zwischen Manager und Unternehmer ein ganz einfacher ist: Der Manager hat auf alles eine Antwort, und der Unternehmer hat für alles eine Frage. Probieren Sie es aus, es ist ganz leicht; Sie können sofort feststellen, ob jemand mehr Manager-orientiert ist „to do the things right“, oder mehr Unternehmer „to do the right things“. „The right things“ tut man aus der Fragehaltung heraus; der Manager führt durch Antworten, durch Direktiven, also er sagt, wo es langgeht, was gemacht werden muss. Das ist vorbei, das ist das Führungshandbuch von vor 60 Jahren. Der eigentliche Führer, den habe ich damals so genannt und Sie dürfen das übernehmen, es ist kein Copyright darauf geschrieben, den habe ich den „Evokator“ genannt, der ständig überlegt, wo die spannenden Sachen und Fragen für uns sind. Dabei habe ich die Beobachtung gemacht, immer wenn Sie so eine spannende Frage bringen, fangen die Menschen an zu suchen; vorher war immer alles klar, brauchte man nicht mehr drüber nachdenken. Das ist sozusagen die Veränderung vom Know-how zur Phantasie.

Ich habe immer beobachten können, dass Leute, die zusammensitzen, meistens übers Know-how reden, wie was gemacht werden muss, dabei ist das doch gar nicht wichtig, das wissen die Leute sowieso. Die Frage ist, WARUM machen wir was? Also vom Know-how zum Know-why, warum und wozu? Und jetzt wird es – glaube ich – schon deutlich: In dem Moment, wo ich auf die Warum- und Wozu-Ebene komme, muss ich die Sinnfrage stellen. Je mehr es uns gelingt, diese Warum- und Wozu-Frage zu stellen, desto mehr bildet sich Bewusstsein über das, was wir eigentlich wollen. Und wenn Sie die Wie-Frage stellen, dann sagen Ihnen die Menschen immer, wie es bislang gelaufen ist: Ist ja logisch, geht gar nicht anders, klar, haben wir bisher immer so gemacht, hat





zwar nicht so gut funktioniert, aber...“ Diese Verwandlung vom Know-how zum Know-why, das war für mich ein Durchbruch.

Ich erlaube mir jetzt einfach mal, Sie so entlang meiner Schlüsselerlebnisse zu führen, wenn Sie damit einverstanden sind. Sie müssen ja nachher keine Prüfung ablegen; ist ja keine akademische Veranstaltung, und es gibt auch keine Rezepte mit „Geling-Garantie“. Ich möchte Sie einfach dazu verleiten, das Bisherige infrage zu stellen und mal ganz anders daranzugehen. Also sind wir einen Schritt weiter. Und wenn man anfängt, sich fragend mit dem Leben auseinanderzusetzen, kommt man nicht daran vorbei zu fragen, warum sind denn diese vielen Menschen bei uns Kunden? 1,3 Millionen Kunden kommen jeden Tag zu unseren Drogeriemärkten. Warum kommen 1,3 Millionen Kunden heute zu dm? Dann: Hier in Deutschland arbeiten 24.000 Kolleginnen und Kollegen bei dm. Warum tun die das? Da kommt man zu dem Ergebnis, dass wir uns immer die Frage nach den Mitteln und nach dem Zweck stellen müssen.

Bei allem, was wir machen, müssen wir immer fragen, was ist das Mittel, was ist der Zweck. Das können Sie auch bei den Philosophen nachlesen, wo es heißt: Der Mensch kann nie Mittel sein, er ist immer Zweck. Wenn es uns gelingt, uns radikal auf diesen Standpunkt zu stellen – und da gibt es viele Koryphäen, die das eben so ausgedrückt haben, der Mensch sei immer Zweck und nie Mittel –, dann können wir ganz anders in unsere Sozialität blicken. Sie werden mir zugestehen: Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es gar keine Wirtschaft, also kann der Mensch nie Mittel sein, sondern muss Zweck sein. Und das haben wir versucht zu kultivieren und haben gesagt: Dann ist eigentlich alles, was wir machen, nur Mittel. Unser Mittel ist jetzt eben, Zahncreme zu verkaufen, aber der Zweck ist, dass die Menschen, die die Zahncreme kaufen, dadurch ihre Lebenssituation verbessern können und die Menschen, die Zahncreme verkaufen, dadurch ihre Fähigkeiten ausbilden können. Sie können das auch übertragen auf Zündkerzen, Zylinderköpfe, Kolbenringe, Brillen oder Schriftsätze, egal, Sie können

das auf alles übertragen. Glauben Sie mir, wenn Sie das konsequent zu Ihrer Denkgewohnheit machen, immer die Frage zu stellen, was ist Mittel, was ist Zweck, und sich bewusst sind, dass der Mensch nie Mittel, aber immer Zweck ist, dann schauen Sie anders und merken plötzlich, dass ein Unternehmen zu führen nicht nur eine Führungsaufgabe ist, sondern eigentlich eine sozialkünstlerische Veranstaltung.

Ich war gerade am Samstag mit meiner Frau in Berlin in der Beuys-Ausstellung. Bei der Frage nach der sozialen Skulptur, also etwas Künstlerisches zum Entstehen bringen, äußern viele Besucher: Ja, damit kann ich mich identifizieren, dafür kann ich mich begeistern, und da erlebe ich mich auch authentisch. Diesen Weg könnte man weiterverfolgen: Wann erleben Sie Authentizität? Wann erlebe ich mich authentisch? Jeder von Ihnen hat das schon mal mehr oder weniger unbemerkt in seinem Leben erfahren. Ja, wenn ich das tue, was ich will! Und wann tue ich das, was ich will? Wenn mir der Sinn einleuchtet! Und je mehr Menschen etwas tun, wo Ihnen der Sinn einleuchtet, desto mehr Menschen sind – so nennt man das jetzt akademisch – „intrinsisch motiviert“. Also können wir sagen, die allerwichtigste Aufgabe, die wir haben, wenn wir für andere Menschen verantwortlich sind, ist, intrinsisch für Motivation zu sorgen.



Jetzt wird es allerdings platt. Wie führt man denn intrinsisch? Das ist eine spannende Frage, die mir oft gestellt wurde. Für mich heißt intrinsisch führen, auf jede Art der extrinsischen Führung zu verzichten. Dazu gibt es inzwischen auch empirische Forschungsergebnisse: In dem Moment, wo Sie anfangen, extrinsisch zu motivieren, bricht die intrinsische Führung, die intrinsische Motivation, zusammen. Ich habe das Glück gehabt, dass ich in der Zeit, bevor ich selbstständig wurde, bereits ein paar Schlüsselerlebnisse hatte, so dass ich mir eines geschworen habe: Anreizorientierte Einkommenssysteme, Prämien und Boni wird es in meinem Unternehmen nie geben! Das ist ein großer Vorteil, wenn Sie das nie angefangen haben. Nichts ist schwerer umzukultivieren als schlechte Angewohnheiten. Aber inzwischen hat mir auch

die Empirie gezeigt – also nicht nur meine, sondern auch die von anderen –, dass extrinsische Motivierung kontraproduktiv ist. Warum? Weil Sie Druck ausübt! Extrinsische Motivation durch Anreizsysteme übt Druck aus. Und das können Sie beobachten: Diejenigen, die unter Druck handeln, handeln unterhalb ihrer schöpferischen Fähigkeiten. Das kennen Sie



z. B. von Bankern. Ich habe mal den einen oder anderen gefragt, wie ist es eigentlich dazu gekommen, dass Sie „so was“ gemacht haben? Die zwei, die ich jetzt vor Augen habe, haben mir gesagt: „Naja, Herr Werner, das haben die anderen doch auch gemacht“. Soviel zur Frage extrinsischer Motivation.

Interessant ist doch die Frage, wie schaffen wir Verhältnisse, dass die Menschen nur das tun, was sie selbst einsehen? Und wie helfen wir dabei, dass Einsicht stattfindet? Sie kennen sicher den Ausspruch: „Der Mensch lernt durch Einsicht oder Katastrophe, und die Einsicht ist sicherlich der produktivere Weg“, der Mensch ist im Prinzip auch aufgeschlossen zur Einsicht, man darf nur keinen Druck ausüben. Aber wenn Druck nicht das Mittel der Führung ist, zu was führt dann Führung? Da gibt es im Marketing so ein schreckliches Wort, das heißt Kundenbindung. Stellen Sie sich vor: 1,3 Millionen Kunden kommen täglich zu dm, die muss ich alle binden, – so viele Lassos können Sie gar nicht vorhalten. Mir war das immer ein Unwort, und dann hab‘ ich mir selbst und Mitarbeitern im Unternehmen die Frage gestellt: Lassen Sie sich gerne binden? Fragen Sie mal alle Menschen, mit denen Sie zu tun haben: Lassen Sie sich gerne binden? Dabei werden Sie feststellen, keiner lässt sich gerne binden. Aber alle reden von Kundenbindungs- oder Mitarbeiterbindungs-Programmen. Wir betreiben einen Riesenaufwand, um die Bindung sicherzustellen, aber das ist ein Denkfehler. Es kann eigentlich nur darum gehen, dass wir Verhältnisse schaffen, dass sich die Kunden oder die Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen mit uns verbinden, – damit kann man dann sofort mal anfangen. Wie kann ich mich so verhalten, dass sich der andere mit mir verbinden will? Wenn Sie das jetzt übertragen auf die Gestaltung eines sozialen

Zusammenhangs, dann müssen wir fragen: Machen wir Sachen, die so sind, dass andere sich mit uns gern verbinden? Und ich kann es Ihnen aus eigener Erfahrung sagen: Da findet man was!

Wann verbinden sich andere Menschen mit einem? Sicher nicht, wenn man Druck macht! Ein Stück weit vielleicht, und was ist dann das andere? Da ist mir klar geworden, das ist der Sog. Ich lese normalerweise keine Stellenangebote, muss man ja als Unternehmer auch nicht, denn man sucht ja keine Stellung. Aber wenn man mal die Stellenangebote in den Tageszeitungen liest, – da werden immer die durchsetzungsstarken, unternehmerisch begabten und so weiter Manager gesucht. Sie kennen die ganzen Begriffe. Das hat immer den Druck im Auge, das Aufbauen von Druck. Dabei ist das Aufbauen von Sog viel wirksamer. Sie können das wunderbar beobachten und am besten verstehen, wenn Sie nach Echterdingen hochfahren und sich ins Flughafenrestaurant setzen. Dann sehen Sie, wie die Flugzeuge, die so ungefähr 150 Tonnen Gesamtgewicht haben, starten. Es ist schon richtig, dass so ein Flugzeug zunächst einen gewissen Druck braucht, um anzurollen, aber egal, wie hoch der Druck ist, es wird so nie fliegen. Es kann nur fliegen, wenn Sog entsteht, und der Sog entsteht nicht, weil viel Energie aufgewendet worden ist, sondern weil jemand ganz intelligent Tragflügel konstruiert hat, die so sind, dass bei einer Geschwindigkeit von ungefähr 260 Stundenkilometern ein Sog entsteht, der die 150 Tonnen Flugzeug ganz weich in die Lüfte entschweben lässt. Und da habe ich gedacht, das wäre doch die Zielsetzung, die man haben müsste.



Wie kann man einen sozialen Organismus so gestalten, dass ein Sog erzeugt wird? Für Kunden, für Mitarbeiter, für Banker, für Vermieter, für Lieferanten, dass die alle sagen: Ja, da will ich dabei sein, da dürfen wir nicht fehlen, da muss ich einfach hin! Und da merkt man, dass das damit zusammenhängt, ob wir etwas tun, wozu andere sagen, das macht Sinn, damit kann ich mich identifizieren als Kunde, Mitarbeiter oder Lieferant. Aber wie schaffen wir das, „Sinn-stiftende“ Unternehmensführung? Ich muss Ihnen sagen, das macht wirklich Spaß, weil Sie dann

den Leuten nicht ständig hinterherlaufen müssen, wie das früher war, sondern Sie können beobachten, wie immer mehr Menschen in eine „unternehmerische Disposition“ kommen. Je mehr Menschen im Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden eigenständig wahrnehmen, desto unternehmerischer ist das Unternehmen. Die Frage ist, wie schaffen das möglichst viele, und zwar an jeder Stelle; denn wir arbeiten ja arbeitsteilig zusammen, und arbeitsteilig zusammenarbeiten heißt ja nicht, dass der eine denkt und die anderen nur machen. Arbeitsteilig heißt, dass jeder in einem arbeitsteiligen Prozess gleichermaßen wichtig ist, – es gibt keine Wichtigen und Unwichtigen, da kommt es auf jeden Einzelnen an. Das setzt natürlich voraus, dass Sie jeden Einzelnen wertschätzen; nicht den einen mehr und den anderen weniger, sondern jeder Einzelne ist wichtig. Wenn nämlich nur ein kleiner Arbeitsschritt nicht erstklassig und hoch professionell erfüllt wird, leidet das ganze Ergebnis darunter.



Wir reden ja heute von Schlüsselerlebnissen: Ich hatte mal wieder ein Schlüsselerlebnis, – die Sache ist über 20 Jahre her! Ich komme nach Pirmasens, kurz vor halb sieben abends, und gehe schnurstracks in einen dm-Laden. Hinten steht eine Kollegin, ich gehe auf Sie zu und sage: „Guten Abend, ich bin der Götz Werner, komme gerade noch vor Ladenschluss, als was sind Sie bei uns tätig?“ Und dann sagt sie zu mir: „Schön, dass ich Sie mal kennenlernen, aber ich bin hier doch nur geringfügig beschäftigt.“ Das war so ein typisches Schlüsselerlebnis, soviel habe ich nie mehr gelernt wie an dem einen Tag. Ich komme rein, und da steht die Kollegin, ich bin der Kunde, und sie ist eine geringfügig Beschäftigte. Mir ist blitzartig klar geworden: Das ist ein Irrtum! Ich hatte mir das vorher nicht überlegt, aber ich hab' dann gleich zu ihr gesagt: „Nein! Sie sind der Chef, Sie sind die Wichtigste, die wir haben in unserem Unternehmen, auf Sie kommt es an, ob ich als Kunde wieder rausgehe und sage, toller Laden, und ich empfehle ihn anderen, oder ob ich sage, auf keinen Fall gehe ich da mehr hin.“ Da entscheidet es sich. Arbeitsteiliges Leben setzt voraus, dass die, die für uns tätig sind, uns wertschätzen. Unternehmen führen heißt also,

immer darauf achten, dass unsere Leistung wertgeschätzt wird; aber wir müssen natürlich auch unsere eigene Leistung wertschätzen. Wenn Sie Ihre eigene Leistung nicht wertschätzen, wie wollen Sie dann eine gute Leistung bringen? Wenn die junge Pianistin von vorhin sagen würde, also der Chopin, so ein Schwachkopf, jetzt muss ich den schon wieder spielen, dann würde sie nicht so schön spielen, wie sie es getan hat! Und wenn wir jetzt die Gesellschaft anschauen, – ist es nicht so, dass eher die Geringschätzung überhand nimmt oder einem präsenter ist und leichter fällt als die Wertschätzung? Dabei fußen die faktischen Verhältnisse in unserem arbeitsteiligen Wertschöpfungsgeschehen auf Wertschätzung, weil wir davon ausgehen sollten, dass andere das, was sie machen sollen, auch wirklich tun. Nur deswegen können wir zusammenleben!

Also wäre es ganz wichtig gerade für Menschen, die Führungsverantwortung tragen, dass sie Wertschätzung verbreiten, und zwar für jeden Einzelnen. Und wenn man dann den Grundsatz kultiviert, „Unternehmen führen heißt Bewusstsein schaffen“, und entwickelt sich nicht nur zu einer Wertschöpfungsgemeinschaft, sondern auch zu einer Wertschätzungsgemeinschaft – und zwar gegenüber jedem, mit dem man zu tun hat –, dann verspreche ich Ihnen, Sie werden erleben, wie sich die Dinge grundsätzlich verändern! Sie haben plötzlich ein neues Unternehmen! Aber wenn Sie dem anderen Menschen mit Geringschätzung begegnen, dann geht es bergab. Damit kann man auch noch Erfolg haben, aber das ist dann ein suboptimaler Erfolg. Zu den leitenden Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen habe ich immer gesagt: Sie müssen sich täglich fragen, sind wir erfolgreich deswegen oder trotzdem? Unterschätzen Sie nicht die „Trägheits-Gesetzmäßigkeit“, die uns gerade in großen Organisationen immer wieder Sand in die Augen streut und sagt: „Ihr seid ja gar nicht so schlecht“, – dabei sind wir schon emsig dabei, den Untergang vorzubereiten.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich habe versucht, Sie ein bisschen in Stimmung zu bringen im Rahmen dieser einseitigen Kommunikation, in dem monologischen Dialog mit dem Ziel: Wie komme ich mit anderen, mit Ihnen, in ein Gespräch, das dialogisch wird? Auch das hat was mit Wertschätzung zu tun!

Ich freue mich, dass Sie mir so unglaublich konzentriert zugehört haben. Ich glaube, es macht Spaß und die Welt sieht anders aus, wenn immer mehr Menschen Veränderungsimpulse wahrnehmen, um den eigenen Weg zu finden nach dem Motto: Wer will, findet Wege, wer nicht will, findet Gründe!

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.







„Die Richtigen für Ihren Erfolg“

Suche und Auswahl von Führungskräften  
Beratende Mitwirkung bei der Besetzung von Beiräten und Aufsichtsgremien  
Personalmanagement-Beratung/Management-Audit  
Personalwerbung/Mediaberatung

Wir sind das deutsche Mitglied von **IMD**-International Search Group  
mit über 150 Personalberatern an weltweit über 40 Standorten  
und jeweiligem Hauptsitz in

Amsterdam	Istanbul	Montreal	Santiago de Chile
Auckland	Kopenhagen	Mumbai	Shanghai
Brüssel	London	New York	Singapur
Budapest	Madrid	Oslo	Stuttgart
Dubai	Mailand	Paris	Warschau
Helsinki	Malmö	Prag	Zürich
	Melbourne	São Paulo	

**Dr. Heimeier & Partner**

**Management- und Personalberatung BDU**

D-70567 **Stuttgart** · Albstadtweg 4 · Telefon (07 11) 7 80 76-0 · Telefax (07 11) 7 80 76-78

D-60323 **Frankfurt** · Feldbergstraße 21 · Telefon (0 69) 97 20 88-0 · Telefax (0 69) 97 20 88-70

D-40470 **Düsseldorf** · Mörsenbroicher Weg 200 · Telefon (02 11) 5 59 22-0 · Telefax (02 11) 5 59 22-55

**Website:** [www.heimeier.de](http://www.heimeier.de) **E-Mail:** [mail@heimeier.de](mailto:mail@heimeier.de)