

Dr. Reinhard K. Sprenger

Sehr geehrter Herr Werner, meine Damen und Herren,

stellen Sie sich vor, Sie sind gestorben. Sie kommen vor die Himmelspforte, Petrus bittet Sie freundlich herein und eröffnet Ihnen, Sie hätten die Wahl: zwischen Himmel und Hölle. Sie dürften auch jeweils ein Schnupperwochenende verbringen. Sie sind hochofrend, entscheiden sich, zuerst mit dem Fahrstuhl in die Hölle zu fahren. Zu ihrer Überraschung betreten Sie eine Landschaft, wie sie schöner nicht sein könnte: mild geschwungene Hügel, Golfplätze, Sonnenschein, ein sonnenfunkelnder See, ein lauer Wind bläht die Segel der Schiffe. Sie treffen längst vergessene Kollegen wieder; die scheinen ein Fest nach dem anderen zu feiern. Jeder treibt seinen Lieblingssport, isst seine Lieblingsmahlzeit, tut das, was er am liebsten mag. Auf einem Schild lesen Sie: „Jedem nach seinen Bedürfnissen.“ Man kann auch kommen und gehen, wann man will. Der Teufel entpuppt sich als wahrer Gentleman, freundlich und beflissen. Sie sind tief beeindruckt, wollen aber noch die Alternative prüfen. Also fahren Sie mit dem Fahrstuhl nach oben in den Himmel. Milch und Honig fließen dort, es duftet nach Tulpen und Narzissen, die Luft erzittert von Schalmeien und gebratene Tauben fliegen Ihnen direkt in den Mund. Goldgelockte Engel lesen Ihnen jeden Wunsch von den Lippen ab. Alles ist sanft, friedlich, einladend. Auch hier können Sie kommen und gehen, wann und wohin Sie wollen. Das Leben im Himmel erscheint Ihnen mehr als nur lebenswert, jedoch auf Dauer ein bisschen langweilig. Sie kommen wieder zu Petrus und auf seine Frage, wie Sie sich nun entschieden hätten, wählen Sie ohne Zögern die Hölle: „Da kenne ich ohnehin mehr Leute.“ „In Ordnung“, sagt Petrus, schiebt Sie in den Fahrstuhl und ab geht's nach unten. Der Fahrstuhl hält, die Türen öffnen sich, sie treten voll freudiger Erwartung heraus ... und werden von glühenden Stahlzangen gepackt, empor gerissen, durchgeschüttelt und über ein Feuerrost gehalten. Die Luft ist glühend heiß und erfüllt von Heulen und Zähneknirschen. Sie sehen unter sich Ihre Kollegen in Reih und Glied auf dem Feuerrost liegen, man kann sie kaum auseinanderhalten, alle gleich groß, gleich lang, nur Nummern unterscheiden sie. Überall Feuer, über denen aufgereiht Menschenkaskaden schmoren. „Moment mal“, wenden Sie sich protestierend an den Teufel, der sich plötzlich als widerwärtiger Bursche herausstellt, „das sah doch hier vorher ganz anders aus!“, „Ja schon“, antwortet der Teufel, „aber damals waren Sie Bewerber, jetzt sind Sie Personal.“

Individualität und Organisation – das ist seit jeher eine spannungsvolle Beziehung. Immer neue Balancen werden beschrieben zwischen der Einsicht, dass Zwang, Kontrolle und Anpassung wohl unvermeidlich sind, und dem normalen Impuls des Menschen gegen das Gezwungenwerden. Warum ist Zwang nötig, von wem und wie darf er ausgeübt werden, wie weit darf er gehen, und schließlich, wie kann er zurückgedrängt werden, wenn er kontraproduktiv zu werden droht?

Als Unzuverlässigkeit von Mitarbeitern ist das Problem lange bekannt. Seit dem Zweiten Weltkrieg sind jedoch mehrere Individualisierungswellen über unsere Gesellschaft hinweggespült und haben eine veränderte Landschaft hinterlassen. Wir haben uns vom Wir zum Ich bewegt, von der Kontinuität zum Wandel. Die Menschen sind heute besser ausgebildet, mit großen Freiräumen aufwachsen und vor allem unter den Bedingungen verinnerlichter Demokratie groß geworden. Wenn dem modernen Menschen an etwas gelegen ist, dann an seiner Individualität.

Da trifft es sich gut, dass das, was heute das wirtschaftliche Überleben sichert, wiederum nur das Individuum leisten kann. Kreativität, Selbstverantwortung, Unternehmertum - ohne den subjektiven Einzelnen ist das nicht zu haben. Nur die singuläre Person kann die Komplexität des Wirklichen in den Griff kriegen, die Vielfalt der Situationen berücksichtigen, von der passiven Sorgfaltspflicht in die aktive Verantwortung gehen, die Gewohnheit, Regel und längst anachronistische Stellenbeschreibung überschreitet.

Die notwendige Aufwertung des Individuellen prallt jedoch in der Regel gegen Management- und Organisationsformen, die vor rund 120 Jahren eingeführt wurden und deren Stoßgebete nur einen Refrain haben: „Ordnung, Ordnung über alles.“ Der Manager interagiert sozusagen mit seiner Verdopplung nach außen, wodurch die Organisation die „Wirform des eigenen Ichs“, annimmt. Dagegen rebellieren alle individuellen Reflexe. Diese Spannung ist zu spüren in den Anstrengungen zum „Change Management“, in den Klagen über flächendeckende Demotivationslagen, dem Scheitern der immer neuen Managementmoden, in der Suche nach neuen Wegen, gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, in der Debatte über „glass ceilings“, und „work-life-balance“. Verschärft wird die Situation durch das Wegbrechen der Karriereleiter, die früher Organisation und Individuum innig verband.

Was also tun? Wie wecke ich, so fragen viele Führungskräfte, bei möglichst vielen Mitarbeitern Unternehmergeist? Wie kann ich die individuellen Ziele der Menschen zum Gelingen des Ganzen transformieren? Kann ich der Leistungsbereitschaft der Menschen vertrauen? Wie verträgt sich Individualität mit Organisation? Wie eigene Einsicht mit Hierarchie?

Die Antwort von Götz W. Werner lautet: Fluchtverhinderungsscharfsinn funktioniert nicht! Zitat: „Gemeinschaftsleistungen kommen nicht dadurch zu Stande, dass man die einzelnen Menschen durch Gebote, Strukturen oder Regeln im Zaume hält, sondern durch eine weitgehende Entfaltung der individuellen Kräfte.“ Das sind Werners zentrale Denkfiguren: Verbeuge Dich vor der Individualität, der Unverstehbarkeit des Einzelnen. - Sei beständig aufmerksam. - Vertraue der Entwicklungsbereitschaft und –fähigkeit der Menschen. Diese Perspektive verdankt sich einer geistigen Wurzel, die ich mit ihm teile: Rudolf Steiners „Philosophie der Freiheit.“

Bei Steiner findet sich auch die Grundfrage aller Führungslehren, die zu beantworten viele Detailfragen quasiautomatisch erledigt: Wie schaue ich den anderen an? Ist er ein Erwachsener, oder ein Kind? Ist er mündig, oder zu erziehen? Ist er auf der Welt, um hinter meinen Zielen her zu rennen, oder hat er Ziele, die mit meinen abzugleichen sind? Ist er ein zu verändernder Artefakt, oder ist er, so wie er ist, anzuerkennen? Bei Steiner findet sich auch die fundamentale Erkenntnis (die sich heute als „Konstruktivismus“ modisch aufschäumt): Erkenntnis ist nicht wirklichkeits-abbildend, sondern wirklichkeits-erzeugend. Und so lässt sich Werners Wirken auch als pragmatische Wendung der 11. Feuerbach-These Marxens interpretieren: Die Manager haben die Welt nur verändert; es kommt darauf an, sie verschieden zu interpretieren.

Das hat Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Denn Führung, die sich auf individuelle Einzelne, auf Erwachsene bezieht, schaltet den anderen nicht gleich, benutzt ihn nicht als Mittel zum Zweck. Bei dieser Sichtweise erlaubt sich nur eine Methode: das Gespräch. Nicht das instrumentalisierte jährliche Mitarbeitergespräch, nicht die Leistungsbeurteilung, nicht die Zielvereinbarung, nein, das Gespräch in Permanenz. Das Gespräch als Begegnung von Erwachsenen. Offen, fair und radikal subjektiv. Klarer, direkter Austausch, Begegnung auf Augenhöhe.

Zielvereinbarungen – das war Werner schon früh klar - sind misstrauensgeboren. Und das erzeugt wiederum Misstrauen und Kontrollumgehung. Diesen Zusammenhang verdeutlicht er gerne an der Geschichte von dem Schiffsjungen, der beauftragt wird, jeden Morgen dem Kapitän ein Tasse Kaffee auf die Brücke zu bringen. Am ersten Tag fragt der Koch den Jungen: „Na, hat’s geklappt?“ „Nein, ich wurde gescholten, weil der Kaffee übergeschwappt war. Ist ja auch kein Wunder bei Windstärke 8.“ „Dann mach’ doch die Tasse nur halb voll!“ riet der Koch. „Na, wie war’s diesmal?“ fragte der Koch am nächsten Morgen. „Wieder Ärger“, antwortete der Junge, „weil die Tasse nur halb voll war.“ „Dann fällt mir auch nichts mehr ein“ versetzte der Koch ratlos. Am nächsten Morgen aber war der Schiffsjunge sehr vergnügt und erzählte dem Koch: „Alles klar, ich habe die Tasse voll gemacht, einen großen Schluck abgetrunken, bin zur Brücke gegangen, hab’ es wieder reingespuckt – und der Kapitän war glücklich!“

Menschen sind für Werner keine Zielerfüllungsgehilfen – deshalb gibt es keine Incentives, keine Boni und keine Anreizsysteme. Denn einer dialogischen Führung geht es nicht darum, Mitarbeiter auf Unternehmens-Ziele einzuschwören. Einer dialogischen Führung geht es auch nicht darum, den Mitarbeiter zu ändern. Führungskräfte haben dann weder einen Erziehungs- noch einen Therapievertrag. Es geht um Beziehung, nicht Behandlung. Die Führungskraft muss frei sein, seine quasitherapeutische Attitüde über Bord zu werfen und das Anderssein des Anderen anzuerkennen. Das wird ihr nicht gelingen, wenn sie nicht von der Vorstellung lassen kann, einen Patienten vor sich zu haben. Wenn Entwicklung, dann Selbstentwicklung – und Vertrauen in die Kräfte der Selbstentwicklung – das kennzeichnet die Arbeit von Götz Werner.

Wie man das konkret unterstützen kann, zeigt ein Bericht der WAZ vom letzten Dienstag: „Auszubildende führen eine Drogerie-Filiale“ ist dort zu lesen, „In der Herner Fußgängerzone übernehmen ehemalige Auszubildende für vier Wochen die Leitung des dm-drogeriemarktes. Die jüngste ist gerade 19 Jahre alt.“ Das ist nicht Reden, das ist Handeln!

Wie aber passen personenbezogenen Förderung und Ergebniserfordernisse zusammen? Die komprimierte Antwort von Götz W. Werner lautet: Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst. Werners Gedanken – das wird von Mitarbeitern immer wieder bestätigt – kreisen fortwährend um den einzelnen Menschen, nicht um das Geld. Jemand hat

mal geschrieben und ich zitiere es gerne, Werner sei gleichsam der kapitalistische Gegenentwurf zu Dagobert Duck.

Ein Beispiel: Unter der Flagge der Kundenorientierung segelt in den meisten Unternehmen ein Disziplinierungsdiskurs, den sich das Unternehmen strukturell nicht mehr zutraut und an den Kunden externalisiert. Ganz anders Werner. Man könne den Mitarbeitern noch so viel über Kundenorientierung predigen oder strenge Regeln einführen. Wahre Kundenorientierung, die nicht zur hohlen Phrase gerinnt, fände nur statt, wenn die Arbeit in einem Unternehmen darauf strukturell – ich betone: strukturell! - angelegt ist. Wenn der einzelne Mitarbeiter die Zuwendung an den Kunden als Erfordernis ansieht. Dann hat er einen konkreten Anlass, sich tatsächlich dem Kunden zuzuwenden. Eines meiner Lieblings-Zitate: „Wer wahrnehmen kann, dass die Kunden ihn brauchen, kann lernen, wie er diesem Erfordernis am besten entspricht.“ Wichtig ist – dem braucht man es nicht zu sagen, der kann es selbst herausfinden.

Geradezu sprichwörtlich ist Werners langer Atem, die Geduld, mit Irrungen und Wirrungen umzugehen, Angst vor der Verantwortung langsam abzubauen, die kleinen und schließlich immer größeren Erfolge zu genießen. Bei Werners dm-drogeriemarkt ist mir klar geworden, was ich seinerzeit bei Rudolf Steiner nicht sofort verstand: das alles, was langfristig funktionieren soll, nicht von einem vorgegebenen Ziel gezogen werden kann, sondern aus einer geistigen Wurzel wachsen muss.

Mit Steiner glaubt Werner nicht, dass wir in zwei Welten leben müssen, die von unterschiedlichen Moralregeln geprägt sind. Er glaubt nicht, dass die Regeln und Werte der kleinen, warmen und persönlichen Gemeinschaften – Familien, Sippe, Freundesgruppen – sich fundamental von den Regeln und Werten der abstrakten, kalten und arbeitsteiligen Systeme unterscheiden müssen.

Welche Fähigkeit braucht das Dialogische? Natürlich, das „sich zurück nehmen“. Und welche Instrumente? Nur eins: Das Führungselement der „Empfehlung“, die nach einem Beratungsprozess sich nicht in die scheinbare „Vereinbarung“, flüchtet, sondern es offen lässt, wie der Empfehlungsempfänger letztlich handelt. Ein halsbrecherischer Balanceakt gelebter Freiheit. Herausfordernd, unbequem und unter den Bedingungen von Macht voller Paradoxien. Zu nahe liegen „Empfehlungen“, nach Erlkönig-Art: „Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt.“ Hier hat Götze Werners Führungsdenken die provokative Schärfe, die er der organisierten Kleintierzüchtung in vielen Unternehmen entgegen schleudert.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Für viele Menschen ist dieser Satz Basis ihres Menschenbildes. In einem Unternehmen, das auf die Herausforderung der kreativen Kräfte der Mitarbeiter zielt, wird eher Freiherr vom Stein zitiert: „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen.“ Worin kann die Aufgabe einer zutrauenden Wirtschaftsgestaltung bestehen? Die Antwort Werners: „Ein Unternehmen zu gestalten, die den Menschen von weisungsgebundener Arbeit unabhängig macht. Indem man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Gelegenheit für *gemeinsames* unternehmerisches Handeln schafft - das ist das Ziel.“

Nun sagt Lao-Tse: „Wahre Worte sind nicht schön, und schöne Worte sind nicht wahr.“ Das stimmt nicht im Falle Götze Werners. Das Vertrauen in den Menschen, das Ernstnehmen der Selbstbestimmung und entsprechend dialogische Führung als Praxis, nicht als Hochglanzgeraute – bei Götze Werner ist das erlebbar. Nichts Aufgesetztes, kein Lippenbekenntnis, keine nur oral existierende Unternehmenskultur. Zwar ein „work in progress“, man kommt nie an, hat es nie erreicht. Aber immer nach der Maxime: Tue das, was möglich ist, statt darüber zu klagen, dass manches unmöglich ist.

Übertragbar? Da mischen sich in mir Wunsch und Zweifel. Kann ein Ausnahme-Unternehmer mit einem Ausnahme-Unternehmen ein Modellfall sein? Einerseits wünsche ich vielen Menschen ein solches Arbeitsklima, andererseits weist Werner immer wieder auf die langen Entwicklungslinien hin. Das ist ja gerade das Dilemma der Managementtheorie – sie ist kontextblind. Sie hat keinen Blick für die konkreten Umstände, für Traditionen, Reifegrade, Herkünfte, Lokales. Irritationsfest hält sie am Mythos der Steuerbarkeit komplexer sozialer Strukturen fest. Und will nicht wissen, dass der Vorrat gemeinsamer Wertvorstellungen selbst *innerhalb* von sogenannten „starken“ Unternehmenskulturen eine Schimäre ist, jedenfalls erheblich kleiner, als die Fallgeschichten immer illustrieren wollen. Und dass ihre Übertragbarkeit äußerst problematisch ist. Kurz: Es gibt sie nicht, die „Erfolgskultur“. Tatsächlich gibt es nur eine goldene Regel: Es gibt keine goldene Regel. Weder für

Unternehmenskulturen noch für Führungsverhalten. Und wenn es sie gäbe, ich würde raten, ihr nicht zu folgen.

Dass es keine Lehren gibt - kann uns das etwas lehren? Sicher dies: Es geht für den wirtschaftlichen Erfolg nicht vorrangig darum, welche Werte wir leben, ob wir diese oder jene normative Orientierung vorziehen. Sondern ob wir sie konsistent verfolgen. Stetig sind. Glaubwürdig. Enttäuschend? Ja, natürlich. Aber Hans-Georg Gadamer hat uns gezeigt, dass Erkenntnisgewinn immer auf Enttäuschung beruht. Erwartungen werden durchkreuzt. Um eine Erfahrung reicher heißt um eine Gewissheit ärmer. Das ist aber nicht zu betrauern, sondern ist etwas Schönes: Wir täuschen uns nicht mehr. Wir können wieder wählen. Niemand kann sich auf den „richtigen“ Weg berufen. Niemand kann uns eine Vorgehensweise als „zwingend“ verkaufen.

Der dm-drogerie markt ist seit Jahren überaus erfolgreich. Fast 20.000 Mitarbeiter, fast 1.400 Filialen, fast 3 Mrd. Euro Umsatz. Immer unter den größten Arbeitsplatzbeschaffern. Und keinem Unternehmen gelingt es offenbar besser, Mehrfachkunden zu Stammkunden zu konvertieren. In einem Meer von Skepsis und scheinbaren Alternativlosigkeiten zeigt uns Götz Werner, wie wir vom Gegeneinander übers Miteinander zum Füreinander kommen können. Und das Arbeit nur als Arbeit für Andere als sinnvoll und motivierend erlebt wird.

Andere Unternehmen sind auf andere Weise erfolgreich. Was immer aber die Erfolgsgeschichten uns so oder anders versprechen, was und wer immer uns zum Hinterherlaufen einlädt, und was immer auch der „one best way„ zu sein scheint – Götz Werners dm-drogeriemarkt ist ein Leuchtturm des Möglichen, das unnachgiebig erfolgreiche Gegen-Beispiel.

Das ist Werners Geschenk an uns alle. Er kommt aus der Philosophie der Freiheit – und mit seinem Erfolg erzeugt er wiederum Freiheit. Sein wirtschaftlicher Erfolg ist ein Stachel im Fleisch des herrschenden Zynismus, des „Nur so geht es“. Nein, es geht auch anders. Werners Erfolg zeigt uns: Wir können wählen, wie wir leben *wollen*.

Ich will mit zwei persönlichen Anmerkungen schließen.

Erstens: Dass er so wenig Aufhebens um seine Person macht, ärgert mich. Für mich als Autonarr ist sein klappriger Toyota, mit dem er – natürlich immer angemeldet – von Filiale zu Filiale fährt, eine Provokation. Da bleibt mir nur die Gewissheit, dass ganz und gar uneitel zu sein, sich ganz in den Dienst einer Sache zu stellen, auch zuweilen eine Form von Eitelkeit ist.

Zweitens: Als ich die Einladung erhielt, diese Laudatio zu halten, erinnerte ich mich, dass ich vor vielen Jahren - ich mochte so 25 Jahre alt gewesen sein – mir mal gesagt hatte: Wenn man auf Dich mal eine Laudatio hält, das ist so mit das Schlimmste, was Dir passieren kann. Dann ist es vorbei. Dann haben sie dich im Sack, ein zahnloser Tiger, gezähmt, domestiziert, ein Teil dessen, was wir damals „Establishment“ nannten. Mit Lob haben sie dich totmanipuliert. Schon Freud hatte gesagt: Gegen Kritik kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.

Nun, dieser Kelch ist bislang an mir vorbeigegangen. Aber noch weniger konnte ich mir vorstellen, einmal selbst die Laudatio auf jemanden zu halten. Das schien mir geradezu absurd, ich, der immer mehr Spaß an Verrissen denn an Preisungen hatte, der sich gerne an den historischen Jesus erinnerte, der nach allem, was wir von ihm wissen, nie gelobt hat.

Aber dann schlug das systemisch Zirkuläre zu. Vergebens, ich musste wie zurück zur Position eins. Denn Götz W. Werner zu ehren, ihn ehren zu dürfen, gibt mir mehr Ehre als ihm.