



Götz W. Werner, Entrepreneur

## KULTURELLE IMPULSE ENTFALTEN INDIVIDUALITÄT UND ENTWICKELN DEN LEBENSUNTERNEHMER

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



**S&S:** Sehr geehrter Herr Professor Werner, 1973 haben Sie Ihr Unternehmen „dm-drogerie markt“ gegründet und dann 35 Jahre lang operativ geführt. Immer wieder erregte dabei Ihr Führungsstil, den Sie selbst als „Dialogische Führung“ bezeichneten, Aufmerksamkeit. Was hat es mit diesem Konzept auf sich?

**Werner:** Dialogische Führung stellt Erkenntnisbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit des Menschen ins Zentrum des Miteinanders. Disziplinarische Führung wird ersetzt durch Bewusstseinsführung. Damit erhält die Orientierung des Mitarbeiters eine dramatische Wendung vom Vorgesetzten zum Kunden und von der Anweisung zur Einsicht. Dialogische Führung verlangt deshalb ein Höchstmaß an Transparenz und Loslassen. In einem Filialbetrieb wie dm wird das besonders schön deutlich: In Deutschland müssen über 1.000, in Europa über 2.000 Filialen erfolgreich betrieben werden. Das funktioniert auf Dauer nur, wenn sich die Menschen von Bonn bis Bukarest die Bedürfnisse des Kunden zu Eigen machen.

**S&S:** dm ist vorbildlich bei der Schaffung von Ausbildungsplätzen. Mit Beginn des Ausbildungsjahres 2008 schuf Ihr Unternehmen 1.000 neue Ausbildungsplätze. Welche Motivation steckt dahinter und worin liegt Ihrer Meinung nach der Grund dafür, dass vielen Großunternehmen die Ausbildung junger Menschen nicht so wichtig erscheint?

**Werner:** Der Übergang von der Schule zum Beruf ist eine der schwierigeren Lebensaufgaben. Deshalb haben wir uns vor zehn Jahren entschlossen, einer großen Zahl von jungen Menschen bei diesem Übergang behilflich zu sein. Wenn man so will, ein qualitativer Ansatz; nur zwei Jahre später haben wir unser Ausbildungsangebot durch „Abenteuer Kultur“ qualifiziert.

**S&S:** Ihr Ausbildungskonzept ist ja vielfach ausgezeichnet. Wovon ist beim Projekt „Abenteuer Kultur für Lernlinge“ die Rede?

**Werner:** „Abenteuer Kultur“ ist seit 2000 die dritte Säule unserer Ausbildung. Wir haben verschiedene Möglichkeiten erprobt, wie wir Jugendliche befähigen können, ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Am besten geeignet sind Theaterworkshops, bei denen die Jugendlichen bekannte literarische Texte interpretieren oder eigene Stücke kreieren. Die mehrtägigen Theaterworkshops werden von versierten Theaterpädagogen geleitet. Den Abschluss bildet eine Aufführung für Kollegen, Familienmitglieder und Freunde.

**S&S:** Im Geschäftsjahr 2007/2008 hat dm insgesamt über 2 Mio. € in zahlreiche Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements investiert. Welche Aktivitäten halten Sie für besonders erwähnenswert und was ist für die Zukunft geplant?

**Werner:** Als dezentral organisiertes Unternehmen pflegen unsere 20.000 Mitarbeiter zahlreiche Beziehungen im sozialen Umfeld der Märkte. Bei unserem bundesweiten Engagement haben wir uns auf zwei Projekte konzentriert. Bei einem Projekt unterstützen wir die UNESCO-Initiative „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Beim zweiten Projekt befinden wir uns in der Pilotphase und wollen das Singen in Kindergärten vorantreiben.

**S&S:** Es scheint, dass dm sich auf dem Gebiet der Kultur ganz besonders engagiert. Seit 2006 existiert das Projekt „Zukunftsmusiker“. Was kann man sich darunter vorstellen?

**Werner:** Mit unserer Initiative „Zukunftsmusiker“ wollen wir Musizieren und Singen in Deutschland fördern. In den zurückliegenden drei Jahren haben wir vielen tausend Kindern mit so genannten Schnupperkursen den Zugang zu Instrumenten ermöglicht. Zugleich ging es uns um eine Vernetzung von Menschen mit Kompetenzen bzw. Interessen an musischer Bildung. Auch mit dem soeben erwähnten aktuellen Projekt „Singende Kindergärten“ wollen wir eine Idee virulent machen, nämlich die Musikalisierung des kindlichen Alltags, und zugleich mit dazu beitragen, indem wir geeignete Pädagogen ein Konzept erarbeiten lassen und dieses in 25 Kindergärten testweise zur Umsetzung bringen.

**S&S:** Warum ist es Ihrer Meinung nach gerade auf kulturellem Gebiet wichtig, Kinder und Jugendliche zu fördern?

**Werner:** Vor einiger Zeit hat der Büchner-Preisträger Martin Mosebach die provozierende Frage gestellt, ob wir Deutschen noch ein Kulturvolk seien. Sein Hauptbedenken ist, dass sich die so genannte Hochkultur ihrer Legitimation entledigt, weil ihr die Grundlage im Volk abhanden kommt. Ich meine, dass gerade in einer globalisierten Welt Menschen in sozialen Organismen kulturelle Impulse und ein kultiviertes Wirkungsumfeld brauchen, um ihre Individualität entfalten zu können.

**S&S:** Mit Ihrer Frau Beatrice sind Sie auch ein wichtiger Förderer der privaten Kulturstiftung Festspielhaus Baden-Baden, dem Träger des europaweit ersten privat finanzierten Opern- und Konzertbetriebs seiner Art. Was hat Sie hierzu motiviert?

**Werner:** Einrichtungen wie das Festspielhaus leisten einen wichtigen Beitrag, um eine Art Sogwirkung zu erzeugen für eine Musikalisierung der gesamten Gesellschaft. Es geht uns nicht um die Ermöglichung einer Spielstätte für Spitzenleistungen, sondern um ein „virales Marketing“ für Kulturarbeit.

**S&S:** Auch Ihre sozialpolitischen Ideen zum Gemeinwesen sind viel diskutiert. Mit Ihrem Buch „Einkommen für alle“ haben Sie eine besondere Resonanz erzielt. Was genau verbirgt sich dahinter – und ist diese Idee wirklich praktikabel?

**Werner:** Die staatlichen Institutionen regeln die Sozialtransferleistungen zwischen den Bürgern. Heute agieren viele Politiker wie absolutistische Herrscher, indem sie den Staat in der Geberrolle und die Bürger in der Nehmerrolle betrachten. Eine Neuregelung der Sozialtransfers in Form eines bedingungslosen Grundeinkommens ist in unserem heutigen Sozialwesen vor dem Hintergrund einer global agierenden Weltwirtschaft nötig. So wird möglichst vielen Bürgern eine angemessene Teilhabe am Rechts-, Kultur- und Wirtschaftsleben ermöglicht. Und alle Kinder haben die Chance auf eine biographische Entwicklung, weil sich der Wohlstand einer Nation nicht in den Fabriken, Laboren und Büros, sondern in Kindergärten und Schulen entscheidet.

**S&S:** Sie sind Initiator der Initiative „Unternimm die Zukunft“. Hier soll Ihrer Forderung nach einem bedingungslosen Grundeinkommen und nach einer Konsumsteuer Nachdruck verliehen und ein Sprachrohr geschaffen werden. Welche Schritte werden hier unternommen und von wem? Wurden bereits Erfolge erzielt?

**Werner:** Unsere Initiative „Unternimm die Zukunft“ bringt das Thema Grundeinkommen in vielen gesellschaftlichen Zusammenhängen ein. Heute laden mich Initiativen aus allen Regionen Deutschlands ein. Das zeigt, wie virulent das Thema mittlerweile ist.

**S&S:** Neben kultureller Förderung spielt auch das Thema Nachhaltigkeit für dm eine große Rolle. Unter der Trägerschaft von WWF, Öko-Institut und dem Potsdam-Institut für



Klimafolgenforschung führen neun Unternehmen, darunter dm-drogerie markt, ein gemeinsames Pilotprojekt durch, in dem sie für ausgewählte Produkte die Emissionen an CO<sub>2</sub> und anderen Treibhausgasen ermitteln. Was ist das Ziel dieses Projekts?

**Werner:** Das Thema Nachhaltigkeit ist ein kulturelles Thema. Es bedarf vieler kultureller Einsichten ehe sich ein Individuum mit den langfristigen Folgen seines Tuns beschäftigen kann. Am CO<sub>2</sub>-Footprint-Projekt nehmen wir teil, um zur Sensibilisierung beizutragen und den aktiven Umgang mit anzustoßen.

**S&S:** „Sei ein Futurist!“ ist eine neue von dm-drogerie markt und der Deutschen UNESCO-Kommission initiierte Initiative. Was verbirgt sich genau dahinter?

**Werner:** „Sei ein Futurist!“ ist ein Aufruf an junge Menschen, sich bei Projekten und Konzepten, die zu einer lebenswerten Zukunft beitragen, zu engagieren. Das Ziel ist es, Jugendliche





Ein Doppeldecker war als mobiler Botschafter für die dm-Initiative „ZukunftsMusiker“ unterwegs und machte allein 2007 in 100 Städten Station.



Junge Menschen konnten sich bis zum 30. April mit cleveren und leicht umzusetzenden Konzepten bei „Sei ein Futurist!“ bewerben.

zu ermutigen, ihre Welt mitzugestalten und gesellschaftliche Impulse für nachhaltiges Denken und Handeln zu setzen. Bis zu 1.000 Projekte werden mit je 1.000 € gefördert.

**S&S:** Wie wichtig ist es, das bürgerschaftliche Engagement anderer, besonders das von Kindern und Jugendlichen, zu fördern?

**Werner:** Sehr wichtig, denn junge Menschen haben viel Potenzial, sie engagieren sich gerne und aktiv für das Wohlergehen unserer Gesellschaft. Oft ist jedoch dieses Potenzial verborgen, weil die Gesellschaft intellektuelle Bildung heute für wichtiger hält als Herzensbildung.

**S&S:** Sie sind auch ein Lehrender, am Interfakultativen Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe ebenso wie an der Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft. Was reizt Sie daran?

**Werner:** Die Möglichkeit, jungen Menschen mein Erfahrungswissen, meine Einsichten und meine Erkenntnisse zu vermitteln und ihnen stets deutlich zu machen, dass sie Lebensunternehmer sind.

**S&S:** Haben das Unternehmen dm oder Sie persönlich geplant, in Zukunft eine Stiftung zu errichten?

**Werner:** Der Plan einer Stiftung ist längst realisiert. Für unsere Stiftung haben wir Aufgaben formuliert. Eine davon ist die finanzielle Unterstützung der interkulturellen Schule in Mannheim. Das Problematische an unserer Stiftung ist, dass wir vielen Anfragenden, die ehrenwerte Engagements betreiben, eine Absage bei der Bitte um finanzielle Unterstützung erteilen müssen.

**S&S:** Sehr geehrter Herr Werner, haben Sie herzlichen Dank für das Gespräch. ■

*[Das Gespräch fand am Rande des Lunchmeetings der Baden-Württembergischen Bank im Rahmen des Deutschen Stiftungstages in Hannover am 7.5.2009 statt]*



#### ZUR PERSON

Prof. Götz Wolfgang Werner, geb. am 5.2.1944 in Heidelberg, ist verheiratet und hat sieben Kinder. Nach seiner Drogistenlehre in Konstanz arbeitete er fünf Jahre lang in einem Drogerieunternehmen in Karlsruhe. Später machte er sich selbstständig und eröffnete dort seinen ersten dm-drogerie markt. Im Mai 2008 zog Werner sich aus dem operativen Geschäft zurück und wechselte in den Aufsichtsrat. Seit Oktober 2003 leitet er das Interfakultative Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe und ist Initiator des Webforums [www.unterschied-zukunft.de](http://www.unterschied-zukunft.de). Seit Februar 2006 ist er Präsident des EHI Retail Institute e.V. Für seine betont antiautoritäre Unternehmensführung sowie die Schaffung zahlreicher Arbeits- und Ausbildungsplätze wurde Götz Werner mehrfach ausgezeichnet, etwa am 6.10.2008 mit dem Bundesverdienstkreuz 1. Klasse oder am 9.10.2008 als „Entrepreneur des Jahres 2008“ in der Kategorie Handel. Darüber hinaus vertritt Werner Deutschland bei der Wahl zum „World Entrepreneur of the Year 2009“ in Monte Carlo.