

## „Profite mit Prinzipien“ – eine Nachlese

Am vergangenen Mittwoch, den 26.10.2016 konnten wir rund 50 Gäste im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Profite mit Prinzipien“ beim Weltethos Institut in Tübingen begrüßen. Mit unserem Ehrengast Erich Harsch hatten wir einen exzellenten Vertreter gefunden, der die Vereinbarkeit von wirtschaftlichem Erfolg und ethischem Miteinander seit vielen Jahren immer wieder unter Beweis stellt.

In seinen Begrüßungsworten erläuterte Dr. Bernd Villhauer, Geschäftsführer des Weltethos-Instituts in Tübingen (im Bild links), die Forschungstätigkeiten zu Wirtschafts- und Politikphilosophie sowie zur Globalisierungsethik. Es ist dem Institut und seinem Förderer, der Karl-Schlecht-Stiftung (KSG) aber ebenso ein Anliegen, die Ergebnisse der Forschung der unternehmerischen Praxis verfügbar zu machen, für ein nachhaltiges, ethisches Wirtschaften. In



diesem Zusammenhang begrüßte er ganz besonders die anwesenden Vertreter der KSG.



Michael Kohlhaas begrüßte die Gäste im Namen der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.. „Wir leben in einer VUCA-Welt“, so Kohlhaas. Sie ist geprägt von Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, so die Bedeutung des Acronyms. Vor diesem Hintergrund ist Führung gefordert, ja verpflichtet, Orientierung zu geben. Wesentliche Leitplanken bilden Werte und Ethos auf der einen Seite und Ziele/ Ausrichtungen auf der anderen Seite. „Wir

sind froh, dass wir mit dem Weltethos-Institut einen Partner haben, der in Fragen ethischer Unternehmensführung auf höchstem Niveau forscht und lehrt.“

„Wir sind darüber hinaus sehr glücklich, dass der Vorstand des ICV (Internationaler Controller Verein), der den Aspekt der „Ziele/ Ausrichtungen“ vertritt, in der vergangenen Woche beschlossen hat, für 2017 die Schirmherrschaft für unseren BMM-AWARD für bestes Management im Mittelstand zu übernehmen.“ Siegfried Gänßlen, der im April Ehrengast unserer Veranstaltung „Profite mit Prinzipien“ war, ist Vorsitzender des Vorstands des ICV.

Sodann moderierte Dr. Christopher Gohl in bewährter Manier den Dialog mit unserem Ehrengast.

Mit rund 3.350 Filialen und 56.500 Mitarbeitern, davon ungefähr 39.000 in Deutschland (<https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>, 28. Oktober 2016), ist dm der größte Drogeriekonzern in Europa eröffnet.



Erich Harsch, Jahrgang 1961, arbeitet bereits seit 1981 bei dm-drogerie markt. 2005 wurde der gebürtige Wiener zum Stellvertreter des Firmengründers und Vorsitzenden der Geschäftsführung, Götz Werner, ernannt. Werner hatte die erste Filiale 1973 in Karlsruhe eröffnet. 2008 übernahm Erich Harsch nach 27 Jahren Betriebszugehörigkeit den Vorsitz der Geschäftsführung und löste den Firmengründer Werner ab, der in den Aufsichtsrat wechselte. Die Unternehmenskultur ist geprägt von flachen

Hierarchien, „Dialogischer Führung“ und großen Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter. Nach eigenen Angaben räumt der Unternehmensgründer Götz Werner dem Arbeitsklima einen höheren Stellenwert ein als dem Profit.

Wenn man Erich Harsch zuhört, dann scheint sich daran bis auf den heutigen Tag nichts geändert zu haben. „Wenn ich jetzt plötzlich etwas ganz Anderes aus der Tasche zöge“, sagt Erich Harsch, „müsste ich mich zu Recht fragen lassen, was ich in all den Jahren mitentschieden habe.“

Harsch legt großen Wert auf die Feststellung, dass dm - bei allem Wachstum und bei aller Unternehmensgröße – weder je eine Wachstumsstrategie, noch das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgt habe. „Unser leitendes Handlungsmotiv war und ist immer der Kundennutzen“, so Harsch. Es gilt den Kundennutzen im Blick zu haben und den Eigennutz hintanzustellen. Wenn der Kunde das honoriert, dann komme das Wachstum quasi von alleine.



Aus diesem Grunde habe dm das Organigramm, die Unternehmenspyramide quasi auf den Kopf gestellt. Ganz unten an der Spitze steht die Geschäftsleitung und ganz oben auf der vollen Breite sind die Mitarbeiter, die den unmittelbaren Kundenkontakt pflegen. „Selbstverständlich spielen in diesem Zusammenhang das Zutrauen, das Vertrauen und die Eigenverantwortung eine zentrale Rolle“, so Harsch. Es sei immer wieder erstaunlich, was die Menschen im Stande sind zu leisten, wenn man sie denn nur lässt.

„Natürlich passieren auch bei uns zum Teil verrückte Dinge, aber offenbar nicht so oft wie bei den anderen und - so wie es aussieht - gehen wir auch anders damit um“, erklärt Harsch mit einem Lächeln.

Fehler werden als wichtige Entwicklungsimpulse gesehen, die Lernen erst ermöglichen. Immer wieder betont Harsch in diesem Kontext den Zusammenhang zwischen Freiheit und Freiraum auf der einen Seite und Verantwortung auf der anderen Seite: ,Freiheit bedeutet das Recht zu haben, Verantwortung übernehmen zu dürfen‘, so fasst Harsch dies zusammen.



Diese Unternehmenskultur erfordert tägliche ‚Bewusstseinsarbeit‘ und ist letztlich – ähnlich wie der Primat des Kundenutzens – eine Frage der inneren Haltung, vor allem der Führungskräfte.

,Die Kultur, wie sie heute herrscht, war nicht von Anfang an vorhanden, sondern ist das Ergebnis einer Entwicklung der letzten 25 Jahre‘, so Harsch.

Immer wieder kommt der leitende Gedanke der Eigenverantwortung

in Harsch's Ausführungen zum Tragen: ,Bei uns gibt es keine Anweisungen, keine Vorgaben, keine Zielsetzungen von oben nach unten und keine Budgets‘, so bringt Harsch den Unterschied zum Wettbewerb auf den Punkt. Er begründet dies nicht zuletzt mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung und der geänderten Sozialisation der Kinder und Jugendlichen. ,Das Führen mit zu befolgenden Anweisungen von oben nach unten funktioniert bei den Jugendlichen von heute nicht mehr, jedenfalls nicht bei meinen Kindern‘, so Harsch. Von daher sei die Stärkung der Eigenverantwortung, das Empowerment der Mitarbeiter/ Innen geradezu ein Muss.

Diese Haltung spiegele sich auch in der Sprache bei dm wieder. So werden die jungen Leuten, die bei dm eine Ausbildung absolvieren, Lernling genannt, nicht Auszubildende. ,Zwar gefällt uns die verniedlichende Endung ‚ling‘ auch nicht so gut, aber uns ist noch nichts Besseres eingefallen‘, schmunzelt Harsch. In jedem Fall sei ‚Lernling‘ besser als das bereits grammatisch passive Substantiv ‚Auszubildende‘. Der Begriff suggeriere quasi bereits eine passive Haltung – ,jetzt werde ich ohne eigenes Zutun ausgebildet‘ – und stehe daher im krassen Widerspruch zur dm-Philosophie der Eigenverantwortung sowie zum aktiven Lernen an sich.

,Verpflichtungen durch verordneten Zwang sind in der Regel kontraproduktiv zum Konzept der Eigenverantwortung‘, so Harsch. ,Natürlich sind auch bei uns einige wenige Dinge verpflichtend, so zum Beispiel die Theaterworkshops für unsere Lernlinge.‘ Die achttägigen Theaterworkshops sind Teil der Ausbildung aller Lehrlinge und Studierenden bei dm. Abenteuer Kultur nennt sich dieser Ausbildungsbestandteil. ,Die Theaterworkshops stoßen jeweils zu Beginn durchaus auf eine gewisse Skepsis bei unseren Lernlingen‘, berichtet Harsch. ,Aber am Ende sind sie doch stolz auf das Erlebte und Erlernte.‘

Die überaus spannenden Ausführungen von Harsch führten im zweiten Teil des Abends zu lebendigen Diskussionen an den Tischen unserer Gäste. Der Höhepunkt des Abends ist dann traditionell der unmittelbare Dialog des Publikums mit unserem Ehrengast. Ein prägender Aspekt der wertebasierten Unternehmensführung und der ‚Dialogischen Führung‘ im Sinne von dm soll an dieser Stelle nochmals aufgegriffen werden: die Untrennbarkeit von Freiheit und Verantwortung.



Auf eine entsprechende Frage nach der Konfliktkultur bei dm, ging Harsch auf den aus seiner Sicht wichtigen Unterschied zwischen ‚Konflikt‘ und ‚Kontroverse‘ ein. Kontroversen – durchaus auch intensive – seien fester Bestandteil der dm-Kultur. ‚Kontroversen im Sinne eines Ringens um die richtige Lösung‘, stellt Harsch klar. ‚Bei Konflikten geht es aber oft nicht um die Sache, sondern um widerstreitende Interessen und Werte.‘

Durchaus im Gegensatz zu jüngsten Veröffentlichungen in der einschlägigen Managementliteratur



stellte Harsch klar: ‚Es geht nicht um Demokratie. Es ist ein Gebot der Klarheit: wer trifft letztlich als Verantwortlicher die Entscheidung?‘ Partizipation als Grundsatz – aber nicht als Dogma – ist wesentlicher Teil ‚Dialogischer Führung‘ in der dm-Unternehmenskultur. ‚Aber es ist auch immer ein ‚Overruling‘ möglich aufgrund einer übergeordneten persönlichen Verantwortlichkeit‘, so Harsch.

Auch nach dem offiziellen Teil blieben noch viele Gäste, um sich mit einem kleinen Imbiss zu stärken. Natürlich blieb auch noch genügend Zeit für anregendes und angeregtes Netzwerken.

Wir freuen uns bereits auf die nächsten Veranstaltungen in dieser Reihe, die wir in 2017 fortsetzen werden. Der Abstimmungsprozess für die Termine ist bereits im Gange.

■ Text: Michael Kohlhaas; Bilder: © Weltethos-Institut