

---

## Vorwort

Götz Werner

*»Der Wille zum Sinn bestimmt unser Leben! Wer Menschen motivieren will und Leistung fordert, muss Sinnmöglichkeiten bieten.«  
Viktor Frankl*

Die Frage, wer „führen“ soll und was gute Führung ist, bewegt uns. Jede Kultur hat eigene Konzepte entwickelt und Antworten gefunden. Der ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten, Dwight D. Eisenhower, sagte vor rund 60 Jahren sinngemäß: Führung ist die Kunst, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, weil er es selbst will. Die Antwort auf die Frage nach Führung wurzelt im jeweiligen Welt- und Menschenbild. Heute hat sich die Art und Weise, wie Menschen auf Führung reagieren, sehr verändert. Eine gute Führungskraft muss sich also fragen, welches Welt- und Menschenbild sie hat, und sich bewusst machen, dass Führung stets angemessen auf die Herausforderungen der jeweiligen Zeit reagieren muss.

Unsere ganze Sozietät besteht aus sozialen Organismen. Und ein Organismus, also auch ein Unternehmen, ist kein Gebilde, in dem es ein Unten und Oben gibt. Es ist eine Prozessorganisation mit einer horizontalen Struktur, in der entlang der Wertschöpfungskette geleistet wird. Ein sozialer Organismus wird dann zu einer Gemeinschaft, wenn Menschen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dieses

gemeinsame Ziel kann nur aus einem bewussten Vorgang kommen. Und deshalb heißt, eine Gemeinschaft, ein Unternehmen zu führen, Bewusstsein zu führen.

Jeder Mensch findet viele Gründe, warum er am Morgen im Bett liegen bleiben sollte. Als Unternehmer und als Führungskraft hat man die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass ein Mitarbeiter sagt: »Ich stehe auf, ich werde gebraucht, auf mich kommt es an.« Die Aufgabe ist also, so viel Sinn zu vermitteln, dass der Mensch sagt: »Hier steige ich ein, andere verlassen sich auf mich!«

Wenn man beobachtet, wie ein Flugzeug startet, dann merkt man, dass es nicht durch den Druck abhebt. Wenn nur die Schubleistung wäre, würde es immer schneller immer weiter fahren. Die Maschine ist aber so konstruiert, dass ein Sog es in die Lüfte erhebt und so die Schwerkraft der Erde überwindet. Auf ein Unternehmen übertragen stellt sich die Frage: Wie können Verhältnisse geschaffen werden, dass im Einzelnen ein Sog entsteht? Dass jeder die Möglichkeit hat, über sich hinauszuwachsen. Wenn man diesen Fragen ernsthaft nachgeht, dann hat das Folgen für die Art und Weise, wie man miteinander umgeht.

Es braucht eine Atmosphäre von Respekt und Wertschätzung und die Erkenntnis, dass ein Unternehmen ein Lebensschauplatz ist, an dem jeder Mensch einen Freiraum braucht, um sich seiner eigenen Intentionen klar zu werden. Und es braucht eine fragende Haltung. Wenn das ein Unternehmen jeden Tag umtreibt, bringt es die Beteiligten enorm weiter. In den Vereinigten Staaten wird oft gefragt: »Does it work?« Diese Haltung ist in unserer Zeit nicht ausreichend. Die Know-why-Frage ist die spannende, die Bewusstsein befördert. Das Erkennen des Sinns hat eine enorme Sogwirkung. Das ist auf unser ganzes Zusammenleben übertragbar. Wenn Menschen einen Sinn erkennen und bereit sind, aufgeschlossen mit Aufgaben umzugehen, dann fördert das innovative Lösungen; neue Produkte können kreiert und kreative Dienstleistungen angeboten werden.

Möge es Ihnen, liebe Leser, die Sie die Frage nach dem, was gute Führung ausmacht, umtreibt, gelingen, aus den Erfahrungen der Menschen, die an diesem Buch mitgewirkt haben, Erkenntnisse für Ihr tägliches Führen abzuleiten. Das ist eine wesentliche Aufgabe für Führungskräfte und kann gar nicht oft genug geübt werden.

Prof. Götz W. Werner, Gründer und Aufsichtsrat von dm-drogerie markt

Führungsethik

Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und  
Psychologie für wertorientiertes Führen

Kottmann, Th.; Smit, K.

2014, XI, 344 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06732-8