

Management

## Wie Mitarbeiter an sich selbst wachsen



Das Geschäft wächst und gedeiht? Mit der richtigen Wachstumsstrategie können Einzelunternehmer Umsatz und Gewinn steigern.

© Viktor Hrusabirjagutillio.com

f t X in

28. Januar 2015

Antje Hinz  
Verlegerin des  
Silberfuchs-Verlages



Gute Mitarbeiter lassen sich immer seltener mit hohen Gehältern oder Firmenwagen locken. Im Fokus steht eher ein sinnerfüllter Job, die Vereinbarung von Arbeits- und Familienleben, ein gutes Betriebsklima, Eigenverantwortung und die Chance auf Entwicklung und Weiterbildung. Wie das Drogeriemarktunternehmen dm auf kreative Weise seine Mitarbeiter fördert, erklärt Unternehmerin und Impulse-Bloggerin Antje Hinz.

Vor 15 Jahren stellte dm-Gründer Götz Werner fest, dass seinem Nachwuchs die Sprache abhanden gekommen war – durch zu viel passiven Medienkonsum, wie er vermutete: „Wir beschäftigen viele junge Menschen. Die sollen mit ihren Kunden in Kontakt treten, die Kunden beraten. Doch sie können es nicht.“

Wenn Auszubildende heute von einem Theaterworkshop bei dm zurückkehren, sind die Filialeiter regelmäßig überrascht: „Viele sind offener, selbstbewusster und zielstrebig. Viele verbessern auch ihre Sprachgestaltung: Man versteht sie plötzlich, sie sprechen in ganzen Sätzen“, resümiert Heidi Ley-Beck, Gebietsverantwortliche für die Filialen in Köln.

Kunst gegen Sprachverlust

LOGIN

### Der Newsletter für Unternehmer

- + handfestes Know-how
- + Erfolgsrezepte
- + montags bis freitags

E-Mail

Jetzt anmelden

[Datenschutz](#)

impulse

impulse **NEU**  
Exklusiv für Impulse-Mitglieder  
**Downloads für Unternehmer**  
Arbeitsmaterial, das den Firmenalltag leichter macht

Zum Download-Angebot

impulse akademie



Seminar-Programm 2022

**Gute Vorsätze.  
Bessere Umsätze.**

Jetzt buchen!

## Kunst gegen Sprachverlust

Inspiziert durch persönliche künstlerische Erfahrungen wollte Werner Abhilfe durch Kunst schaffen. „Versuchsballons“ mit verschiedenen Kunstsparten wurden gestartet. Am besten erlangten die jungen Leute ihre Sprache beim Theaterspielen zurück. 2001 startete dm das Programm „Abenteuer Kultur“ – Schauspielseminare als 3. Säule der Ausbildung neben Berufsschule und Ausbildung in der Firma. Jedes Jahr organisiert dm seitdem deutschlandweit über 100 Theaterworkshops mit mehr als 2000 Lehrlingen und dual Studierenden. Einmal in der Woche proben die Jugendlichen siebeneinhalb Stunden auf der Theaterbühne. Nach 8 Wochen gibt es eine Aufführung vor Kollegen, Filialleitern, vor Eltern, Freunden, allen Leuten, die die Jugendlichen einladen. Am Ende bekommen alle eine Rose und ein Zertifikat, als Ausdruck der Wertschätzung.

### Der Weg ist das Ziel

Erfahrene Theaterpädagogen vermitteln alles, was ein bühnenreifes Stück am Ende ausmacht: die Auswahl des Stoffes, das Erlernen der Rolle, die Inszenierung, der Entwurf der Kostüme und des Bühnenbildes. Ein direkter Bezug zum Arbeitsalltag ist bei der Themenwahl nicht beabsichtigt. Doch die Jugendlichen sollen diskutieren, wo sie sich in den Texten selbst wieder finden. Die Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen ist für viele ungewohnt. Doch genau darum geht es, erklärt Theaterpädagogin Nomena Struß: „Ich finde es sehr wichtig, dass sie gleich am ersten Tag lernen, ins Gespräch zu kommen. Kritik empfinden wir oft als rein negative Angelegenheit. Es ist aber etwas, was unbedingt notwendig ist, um sich zu entwickeln. Im Theater machen wir das permanent. Das ist auch Inspiration.“

### Fehler sind ausdrücklich erwünscht

Das Drogeriemarktunternehmen will seine angehenden Nachwuchskräfte auch früh dazu inspirieren, ihre Arbeit selbstbestimmt, selbstbewusst und aktiv zu gestalten. Die Jugendlichen dürfen in den Filialen stets mehrere Lösungsansätze ausprobieren. Fehler sind ausdrücklich erwünscht. Das schärft den Blick auf die Arbeit, den Arbeitsplatz, und eröffnet Möglichkeiten, persönlich zu wachsen – als Teil der Unternehmenskultur.

Das in den Theaterkursen gewonnene Selbstbewusstsein führt dazu, dass 22-Jährige die Position des Filialleiters übernehmen und dass auch viele Mädchen in verantwortliche Positionen eintreten. Sie trauen sich mehr zu. Sie haben gelernt, mehr zu sich zu stehen, nicht nur zu gehorchen.

**impulse premium**

**Das digitale Erfolgs-Netzwerk**  
Nur für Unternehmerinnen und Unternehmer

Mehr erfahren

**impulse kompakt**

**So gelingt gute Führung.**

Sonderheft kaufen

### TERMINE FÜR UNTERNEHMER

17.02. – 17.03.2022 (Ausgebucht)	Online-Seminar <b>Storytelling</b>
22./23.02.2022	Präsenz-Seminar <b>Mitarbeiterführung für Team- und Abteilungsleiter</b>
04./05.03.2022 (Ausgebucht)	Präsenz-Seminar <b>Mitarbeiterführung für Unternehmerinnen und Unternehmer</b>

**i** ALLE TERMINE IM ÜBERBLICK »

**impulse**

**Mitarbeitergespräche**



### Kunst als Experimentierfeld für alle Mitarbeiter

dm bietet nicht nur seinen Auszubildenden kreative Erfahrungen. Egal ob Führungskräfte oder breite Belegschaft: Jede und jeder kann seine Talente aufspüren. Heidi Ley-Beck, Gebietsverantwortliche für dm in Köln, konnte sich seit ihrem Start 1983 im Unternehmen stetig weiterentwickeln. Sowohl fachlich als auch persönlich. Und hat inzwischen auch ihre Liebe zum Malen entdeckt.

Wenn neue Projekte oder Strategien in Angriff genommen werden, bieten Kunst und Kultur eine ideale Experimentier- und Spielwiese. Beim Kreieren von Collagen, der Arbeit mit Kupfer oder Ton eröffnen sich innovative Ideen und neue Sichtweisen. Museumsbesuche helfen dabei, die Welt mit geschärftem Blick zu entdecken. Ein Künstler hilft den Mitarbeitern, sich eine Meinung zu bilden, ob und inwiefern das Bild oder Objekt etwas mit der eigenen Lebenswelt zu tun hat.

Die Mitarbeiter nehmen das Angebot gerne an. Es gibt ihnen die Möglichkeit, den Blick auf etwas außerhalb der Arbeit zu richten. Von oberflächlichen Anreizen hält Götz Werner nichts. Bonus-Systeme sind für ihn Malus-Systeme: „Wer einen Bonus anbietet, lenkt den Blick weg vom Kunden und hin auf den eigenen Nutzen.“

### Fähigkeiten entdecken, um Fertigkeiten zu erlangen

Werner lässt seine Mitarbeiter lieber im Selbstversuch erleben, was sie können und was in ihnen steckt. Die meisten haben wenig Erfahrung mit künstlerischem Handwerk und sind zuweilen von sich selbst überrascht. Verborgene Fähigkeiten zu entdecken, empfinden sie als beglückend und motivierend. Im Gegensatz zu erlernten Fertigkeiten sind Fähigkeiten angeboren und können durch Training verbessert werden. Die eigenen Fähigkeiten besser zu kennen, ist die Voraussetzung, um Fertigkeiten zu erlangen. Michael J. Kolodziej, bis 2012 Mitglied der dm-Geschäftsführung und verantwortlich für das Ressort Logistik, erklärt den Grundgedanken: „Dabei entdeckt der Mitarbeiter auch seine Biografie, seine ‚Bestimmung‘. Und wenn er dann das Unternehmen mit diesen Erfahrungen in Verbindung setzen und seine eigene Biografie mit ihm weiterleben kann, dann haben wir das Bestmögliche erreicht.“



**Gespräche**  
Die Checkliste  
für kluge Chefs  
Ich will die kostenlose Liste



**impulse**  
Das Magazin als e-Paper  
Mehr zur impulse-App



**impulse**  
100 Ideen, die  
Ihr Unternehmen  
voranbringen  
Ich will die kostenlose Liste

### **Fähigkeitenwerkstatt**

Kolodziej hat zusammen mit der Künstlerin und Beraterin Mariott Stollsteiner von „art&business“ das Konzept der Fähigkeitenwerkstatt entwickelt. Pro Jahr kann sich jeder Mitarbeiter an drei aufeinander folgenden Tagen für je zwei Stunden kreativ erproben – während der Arbeitszeit. Ein jährlich wechselndes Motto bietet Raum für Inspirationen. Je nach Interesse und Neigung kann frei gewählt werden: Musik, Tanz, Schreiben, Malerei, Töpferei, Bildhauerei. Filialleiter können beispielsweise unter Anleitung eines Profi-Musikers den Unterschied zwischen Fremd- und Selbstorganisation körperlich erfahren, indem sie Mechanismen eines Orchesters auf Abläufe in der Firma übertragen. Reflexion und Eigenverantwortung sollen so geschult werden. Durchschnittlich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nimmt freiwillig an den Workshops teil. „Viele, die am Anfang skeptisch sind, sind hinterher völlig begeistert“, sagt Mariott Stollsteiner.

### **Alltag und Kunst verbinden**

Damit nicht nur die Mitarbeiter in die Welt der Kunst eintauchen, sondern auch die Künstler eine Vorstellung vom Arbeitsumfeld im Unternehmen erhalten, absolvieren die Künstler ein Praktikum im Betrieb. Künstlerin und Beraterin Mariott Stollsteiner (art&business) – Mitentwicklerin der Fähigkeitenwerkstatt erklärt: „Die Mitarbeiter sehen: Der kann auch richtig arbeiten, und dann nehmen sie ihn auch ernst.“ Aus dem Kontakt mit den Menschen im Unternehmen können Künstler sehr viel für ihre eigene Arbeit gewinnen. Alltag und Kunst rücken in neuen Werken zusammen, Themen und Blickwinkel ändern sich somit auch für den Künstler.

### **Mit Erfahrungen überzeugen**

Die Fähigkeitenwerkstatt wurde zunächst in den Verteilzentren Weilerswist und Waghäusel angeboten. Durch eine Ausstellung wurden andere Standorte aufmerksam. Die größte Wirkung zeigte die Mund-zu-Mund-Propaganda, wie Mariott Stollsteiner schildert: „Ich bin durch die Flure gegangen und habe mit den Menschen gesprochen. Das war meine Form der Akquisition von Firmenangehörigen für die Fähigkeitenwerkstatt.“

### **Wirkung nach innen**

Künstlerische Interventionen sind zwar stets ergebnisoffen, doch klar ist: Sie wirken auf den Menschen, auf welche Weise auch immer. Michael J. Kolodziej: „Wenn ich etwas für die Menschen tue, tue ich etwas für das Unternehmen. Und das wirkt sich indirekt auch betriebswirtschaftlich aus.“ Kolodziej führt ein Beispiel aus dem Alltag bei dm an: „In jeder Filiale gibt es bestimmt zweimal am Tag eine Situation, die der Filialleiter handhaben könnte, indem er in der Zentrale anruft. Das geht aber natürlich nicht; man muss Entscheidungen vor Ort treffen können. Dazu aber muss ich selbstständige Mitarbeiter haben, die wissen, wozu sie fähig sind.“

Die Kunst gibt den Menschen die Freiheit, eigenen Ideen zu vertrauen und eigene Entscheidungen zu treffen. Strukturelle und praktische Veränderungen werden bei dm grundsätzlich nicht von oben verordnet, sondern entstehen in Mitarbeiterprojekten.

Sein Vertrauen in die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter erklärt Kolodziej so: „Ich werde immer wieder gefragt: Habt ihr weniger Krankenstand, weniger Fluktuation? Ich antworte dann immer, dass ich das nicht weiß. Aber wir werden durch diese Arbeit im Unternehmen befähigt, gemeinsam Probleme zu bearbeiten. Unser Ziel ist es, dass jeder, der ins Unternehmen kommt, seine Aufgabe findet. Wenn ich das erreicht habe, genügt mir das, egal, wie der Krankenstand ist.“

#### **Wirkung nach außen**

Die Kunstprojekte strahlen nicht nur positiv nach innen. Längst hat sich herumgesprochen, dass dm mit seinen Mitarbeitern achtsamer umgeht als anderswo üblich. Für viele ein Argument, sich bei dm zu bewerben. Auch die Medien beobachten das Engagement von dm mit Interesse und Sympathie.

#### **Der Mensch im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie**

Das positive Menschenbild durchdringt die gesamte Unternehmensphilosophie von dm. Auf der Website wird Firmengründer Götz Werner zitiert: „Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.“ In Interviews wiederholt Werner beharrlich den Satz: „Der Mensch muss immer Zweck sein und nie Mittel.“ Dieser fokussierte Blick auf den Menschen als Individuum hat früh zur Erkenntnis geführt: So wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht, so gehen die Mitarbeiter mit den Kunden um. Den Arbeitsplatz versteht er als „Lebensschauplatz“, der von jedem Einzelnen auf seine Art gestaltet werden will. Zu dieser Einstellung passt auch, dass Werner sein Vermögen nicht an seine Kinder vererbt, sondern in eine Stiftung eingebracht hat. Die Kinder sollen ihren eigenen Weg finden. Im Mai 2008 zog sich Werner aus der operativen Geschäftsführung zurück und wechselte in den Aufsichtsrat. Nachfolger wurde sein damaliger Stellvertreter Erich Harsch.

#### **Nachhaltigkeit**

In über 40 Jahren hat dm niemals rote Zahlen geschrieben. Der achtsame Umgang mit den Mitarbeitern gehört sicher zum Erfolgsgeheimnis.

Die Unternehmenskultur bei dm ist geprägt von flachen Hierarchien und großen Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter. Unternehmensgründer Götz Werner widmet dem Arbeitsklima deutlich mehr Aufmerksamkeit als dem Profit. Der Erfolg gibt ihm recht: Die dm-drogerie markt GmbH ist heute der größte Drogeriekonzern in Europa. Das in Karlsruhe gegründete Unternehmen hat über 3.000 Filialen, davon über die Hälfte in Deutschland. 36.000 Mitarbeiter sind in Deutschland tätig, europaweit 52.000.



Seit Herbst 2006 finanziert der Konzern 16 Studienplätze im Bachelor-Studiengang BWL an der anthroposophisch ausgerichteten Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter in der Nähe von Bonn. Michael J. Kolodziej leitet inzwischen im Fachbereich Wirtschaft das „Institut für Nachhaltiges Wirtschaften“. Der potenzielle Managementnachwuchs soll nicht nur Zahlen, Fakten und kurzfristige Erfolge im Blick haben, sondern vor allem den Menschen. Und damit das Selbstverständnis des Firmengründers auch zukünftig bei dm fortführen.

#### **Quellen und Inspirationstipps:**

- Film über das Projekt „Abenteuer Kultur“ als Bestandteil der dm Ausbildung für dm -Lehrlinge & Studierende:  
<https://www.youtube.com/watch?v=UCOE6Y5z6A>
- Film über die Entwicklung und Karriere einer dm-Mitarbeiterin (Heidi Ley-Beck, Gebietsverantwortliche Köln):  
<https://www.youtube.com/watch?v=hCkL21Zk0c>
- Infos zu „Ausbildung & Studium“ bei dm:  
[http://www.dm.de/de\\_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis\\_ausbildung\\_home/](http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis_ausbildung_home/)
- Film über die Unternehmensphilosophie und 4 Jahrzehnte dm:  
[https://www.youtube.com/watch?v=N8pg\\_RI2v0g](https://www.youtube.com/watch?v=N8pg_RI2v0g) (ab 17'05 über Kunstprojekte)
- Mariott Stollsteiner / Thomas R. Huber: Das A.R.T.-Prinzip: Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen. Gabler Verlag 2008.

[f](#) [t](#) [v](#) [in](#)

