

Gibt es den perfekten Chef?

Zehn Fragen an Cay von Fournier

Vorweg: es gibt ihn nicht, den perfekten Chef. Doch anstreben sollten Chefs eine gewisse Vollkommenheit schon, um Menschen in die richtige Richtung zu führen. Der offene und ehrliche Umgang mit Fehlern und das Lernen daraus ist ein wichtiger Schritt auf diesem Weg, genauso wie Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter und die richtige Balance aus Menschenführung und Management. Dr. Dr. Cay von Fournier, Arzt und Unternehmer aus Leidenschaft sowie Autor des Buches „Der perfekte Chef“, stand uns Rede und Antwort.

Herr von Fournier, was ist ein perfekter Chef?

Ein perfekter Chef weiß, dass es den perfekten Chef nicht gibt. Er weiß, dass auch er ein Mensch ist, der sich selbst permanent verändert und sich verbessern muss. Als Vorbild führt er andere Menschen zu gemeinsamen Zielen, begeistert sie dafür, diese auch zu erreichen. Er ist ein Mensch, an dem andere sich orientieren können. Besonders wichtig sind die Basiswerte, mit denen er führt. Sie gründen auf ethischen Grundlagen, also auf guten, konstruktiven Werten. Ein perfekter Chef sein bedeutet, Menschen in die richtige Richtung zu führen.

Ihrer Aussage, dass es den perfekten Chef nicht gibt, stellen Sie eine Kriterienliste gegenüber, wie sich ein solcher auszeichnen sollte. Kann jemand, der Fehler macht, denn überhaupt diesen Ansprüchen genügen?

Fehler machen wir alle, wir werden sie immer machen. Alle Gesellschaften, alle Unternehmen machen permanent Fehler. Die Frage ist, wie wir damit umgehen. Nur wer es schafft, aus Fehlern zu lernen, beschreitet den richtigen Weg zu einem qualitativ hochwertigen Unternehmen, in dem Offenheit und Authentizität als Grundwerte verankert sind. Fehler zu vertuschen ist die falsche Strategie. Leider kenne ich viele Unternehmen, deren Kultur so definiert ist. Mögen sie auch erfolgreich sein, ist die Gefahr des Scheiterns wesentlich größer, als bei Unternehmen, die offen und ehrlich mit Fehlern umgehen und sie so auch vermeiden lernen.

Einen besonderen Stellenwert räumen Sie dem Menschen im Unternehmen ein. Welche Bedeutung haben Anerkennung und Wertschätzung für eine gute Führung?

Wertschätzung ist das A und O. Man muss nicht jeden Menschen mögen, aber man muss Menschen wertschätzen und ihre Würde unangetastet lassen – so wie es im ersten Artikel unserer Verfassung steht. Doch im Alltag wird sehr häufig dagegen verstoßen. Sagt der Chef bei der Besprechung: „Das brauchen wir nicht, das ist eine blöde Idee“, ist dies das Gegenteil von Wertschätzung. Sich persönlich verletzt zu fühlen, ist das Schlimmste, was passieren kann. Anerkennung dagegen ist eine sehr starke Triebfeder. Doch daran mangelt es überall. Natürlich

muss man auch, wenn etwas schief läuft, Feedback geben. Dieses sollte allerdings sachlich im Inhalt und besonders fair zum Menschen sein. Aber nichtsdestotrotz gibt es bei jedem Dinge, die Anerkennung verdienen.

Was ist halten Sie für den gravierendsten Führungsfehler?

Die Verletzung der Menschenwürde. Die Verletzung von Menschen durch nichtwertschätzendes Verhalten ist weltweit das Hauptproblem. Führungsmottos wie: „Nicht geschimpft ist gelobt genug“ machen die Menschen mit der Zeit mürbe. Fehlt jeglicher Ansporn, macht sich Gleichgültigkeit breit. Statt sehr guter oder gar Spitzenleistungen werden höchstens mittel-mäßige Erfolge erzielt. Wenn es um Wirksamkeit in der Führung geht, dann ist Wertschätzung eine sehr wichtige Grundlage, wirksamer sein zu können. Denn ich binde andere Menschen damit ein. Alle erfolgreichen Führungskräfte, die ich erlebe, sind interessanterweise Menschen, die einen hohen Grad an Wertschätzung gegenüber ihren Mitmenschen leben. Ihre Grundregel ist die Achtung des anderen. Unternehmen sind sehr viel besser in ihrem Potenzial, in ihrer Zukunftsfähigkeit, wenn sie ihre Mitarbeiter achten und schätzen.

Stehen Menschenführung und Management nicht im Widerspruch zueinander?

Keineswegs. Die Kunst besteht darin, diese beiden Gegenpole in Balance zu halten. Wie im gesamten Leben ist im Unternehmen die Balance zwischen dem Materiellen und dem Immateriellen entscheidend. Steuerung, Controlling, Shareholder Value z. B. sind rein materiell orientiert. Sie sind wichtig für ein Unternehmen, weil materieller Erfolg für die Existenz lebensnotwendig ist. Auf der anderen Seite steht die Führung: Visionen, mittel- und langfristige Ziele, Strategien, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Unterscheidbarkeit, Emotionalität. Das ist die Domäne der sozialen Kompetenz, der Führung. Dabei geht es um die Fragen: Wie gehe ich mit Menschen um? Wie gehe ich mit Widerständen um? Wie gehe ich mit Konflikten um? Viele Chefs neigen dazu, immer in der Ich-Form zu sprechen. Allein diese Formulierung demotiviert die Menschen. Um Menschen zu integrieren muss ich richtig kommunizieren. Das einfache Wort „wir“ wirkt wie ein Schlüssel zur Kunst des Führens.

Sie sprechen von der Kunst des Führens. Kann man Führung als Kunst bezeichnen?

Wenn wir uns darauf einigen können, dass man auch Kunst zu großen Teilen lernen kann, dann ist Führung Kunst. Führung betrifft die Dimension der Gefühle. Management ist Handwerk. Beides ist gleich wichtig. Oft aber wird das eine gegen das andere ausgespielt. Auch der Mensch ist zweierlei: Er ist Leib und er ist Seele. Bezogen auf diese Dualität besteht Management aus Infrastruktur, Finanzen, Controlling – der Dimension des Materiellen, des Messbaren. Das ist für mich Handwerk. Führung spricht aber auch die Seele des Menschen

an, nicht philosophisch oder theologisch, sondern im Bezug auf die Leitung von Menschen. Management ist eine Kompetenz, die sehr viel einfacher zu erlernen ist. Führung hat mehr mit Charakter zu tun. Charakter kann man ausbilden, am Charakter kann man arbeiten, Charakter kann man üben, Charakter kann man weitergeben. Und weil Führung eine sehr starke charakterliche Dimension hat, ist sie für mich ein Stück weit Kunst. Eine Kunst, an der wir uns Tag für Tag üben müssen.

Wie sehen Sie die Führungskultur in Deutschland?

Mit dem Wiederaufbau des Landes nach dem Krieg wurde das Ziel des materiellen Wohlstands in den 1980er Jahren flächendeckend erreicht, danach ging es langsam wieder nach unten. Das neue Jahrhundert ist gekennzeichnet durch riesige Umbrüche auf dieser Welt. Jetzt braucht es gute Führung. Doch in diesem Bereich ist Deutschland nicht gut genug aufgestellt, weil wir in unserer Gesellschaftskultur, die ja die Unternehmenskultur prägt, mit Führung historisch gesehen oftmals Schwierigkeiten haben. Als positive Entwicklung sehe ich, dass immer mehr Frauen in Führungspositionen drängen. Mit zunehmender Führungsverantwortung werden sie die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts revolutionieren. Wenn Männer und Frauen noch mehr zusammenwirken und ihre jeweiligen Stärken einbringen, wird sich eine neue Führungskultur entfalten können.

Das materielle Wohlergehen bestimmt das Denken unserer Gesellschaft stärker als je zuvor. Fehlt der soziale Kitt, der uns zusammen hält?

Genau so ist es. Orientierung ist wichtiger denn je. Wofür steht die Gesellschaft? Womit identifiziert sie sich? Es besteht ein Defizit an Orientierung. Immer wieder aufflammende Diskussionen um Leitkultur, Integration und um Bildung machen dies Problem besonders deutlich. Wenn man mutig wäre, würde man Deutschland über Bildung und Innovation definieren und sagen: Wenn Menschen besser gebildet sind, dann gehen sie besser miteinander um, dann haben wir nicht so viele soziale Probleme. Doch wenn der Wohlstand schwindet und zugleich Orientierung fehlt, dann wird es schwierig. Wenn andere sagen, Deutschland jammere auf hohem Niveau, dann stimmt das schon. Nur ist die Vertreibung aus dem Paradies wesentlich härter als die Verbesserung in der Hölle. Insofern fällt es uns im Moment besonders schwer, vom Wohlstand Abschied nehmen zu müssen.

In Ihrem neuen Buch „Der perfekte Chef“ setzen Sie sich intensiv mit dem Thema Führen auseinander. Was unterscheidet denn Ihr Buch von den vielen sich schon am Markt befindlichen?

Für mich ist die praktische Umsetzung entscheidend! Es gibt unzählige Bücher zum Thema Führung, trotzdem wird schlecht geführt. Mit dem Wissen allein ist es ja nicht getan. Dieses Wissen muss weiter gegeben werden, dieses Wissen muss in die praktische Arbeit einfließen, um dort positive Effekte zu erzielen.

Mir geht es darum, Menschen zu inspirieren, etwas zu tun. Wie kann man sich langsam ändern? Wie ist meine Persönlichkeit strukturiert? Was sind meine Aufgaben? Von der Theorie her klingt es banal, mit seinen Mitarbeitern gemeinsam Pläne zu machen, mit ihnen Gespräche zu führen, die Kultur zu beeinflussen, über Werte zu sprechen, Feedback zu geben. Ich möchte einen Beitrag leisten, dass gute Führung wirklich praktiziert wird. Meine Vision: Gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Und ich glaube, Unternehmen können nur gesund sein, wenn sie gut geführt werden. Das ist in meiner Wahrnehmung ein absoluter Engpass.

Sie sind promovierter Arzt und Wirtschaftswissenschaftler. Wo liegt der Berührungspunkt dieser zwei recht unterschiedlichen Wissens Ebenen?

Ich habe unter anderem sechs Jahre als Facharzt für Chirurgie praktiziert und dabei erlebt, wie Menschen durch Unternehmen krank werden. Das ist betrüblich, weil es den Menschen, den Familien, der Gesellschaft schadet – und letztlich auch den Unternehmen. Denn diese können langfristig nicht erfolgreich sein, wenn sie kranke Mitarbeiter haben. Man kann ein Unternehmen sehen wie einen Organismus, in dem mehrere Organe, symbolisiert durch Unternehmensbereiche und bestehend aus Menschen, sinnvoll zusammenarbeiten. Wenn sie das tun, ist ein Unternehmen gesund. Gemäß der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO ist die Gesundheit ganzheitlich zu sehen: Es geht nicht nur um körperliche, sondern auch um die seelische, geistige und soziale Gesundheit. Es ist mir ein sehr großes Anliegen, dass Unternehmen verstehen, dass langfristiger Erfolg nur mit gesunden Menschen und mit gesunden Führungskräften und Chefs möglich ist.

Weitere Infos erhalten Sie unter www.schmidtcolleg.de oder per Email info@schmidtcolleg.de

Buchtipps:

Cay von Fournier:

Der perfekte Chef.

Führung, Mitarbeiterauswahl,
Motivation für den Mittelstand.

Campus Verlag, Frankfurt 2006

206 Seiten, 24.90 Euro

ISBN 3-593-37961-9

10.287 Zeichen mit Leerzeichen

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
mm-pr@t-online.de
www.mm-pr.de