



Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer sowie Autor des Buches „Der perfekte Chef“.

Selbst ein Chef macht mal Fehler

INTERVIEW ■ Als Bauunternehmer steht man an der Spitze seines Betriebes und sucht ständig nach der richtigen Balance aus Menschenführung und Management. „Nobody is perfect“ heißt es so treffend, aber zumindest daran arbeiten kann jeder Firmenchef, findet Dr. Dr. Cay von Fournier.

Baugewerbe: Herr von Fournier, was ist ein perfekter Chef?

Dr. Dr. Cay von Fournier: 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.

Baugewerbe: Ihrer Aussage, dass es den perfekten Chef nicht gibt, stellen Sie

„Ein perfekter Chef sein bedeutet, Menschen in die richtige Richtung zu führen.“

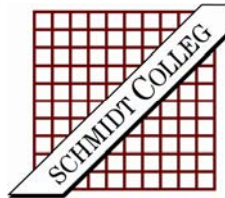
eine Kriterienliste gegenüber, wie sich ein solcher auszeichnen sollte. Kann jemand, der Fehler macht, denn überhaupt diesen Ansprüchen genügen?

Dr. Dr. Cay von Fournier: 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 Grund-

werte verankert sind. Fehler zu vertuschen ist die falsche Strategie.

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

Dr. Dr. Cay von Fournier: 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. 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



schiefläuft, Feedback geben. Dieses sollte allerdings sachlich in Inhalt und besonders fair zum Menschen sein.

Baugewerbe: Was halten Sie für den gravierendsten Führungsfehler?

Dr. Dr. Cay von Fournier: Die Verletzung der Menschenwürde. Die Verletzung von Menschen durch nicht wertschätzendes Verhalten ist weltweit das Hauptproblem. Führungsmottos

wenn sie ihre Mitarbeiter achten und schätzen.

Baugewerbe: Stehen Menschenführung und Management nicht im Widerspruch zueinander?

Dr. Dr. Cay von Fournier: Keineswegs. Die Kunst besteht darin, diese beiden Gegenpole in Balance zu halten. Wie im gesamten Leben ist im Unternehmen die Balance zwischen dem Ma-



Alle Fotos: SchmidtColleg

Die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter sind für Dr. Dr. Cay von Fournier wichtige Merkmale eines guten Chefs.

wie: „Nicht geschimpft ist gelobt genug“ machen die Menschen mit der Zeit mürrisch. Fehlt jeglicher Ansporn, macht sich Gleichgültigkeit breit. Statt sehr guter oder gar Spitzenleistungen werden höchstens mittelmäßige 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,

terialien und dem Immateriellen entscheidend. 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.

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

Dr. Dr. Cay von Fournier: 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. Ma-

„Unternehmen sind sehr viel besser in ihrem Potenzial, wenn sie ihre Mitarbeiter achten und schätzen.“

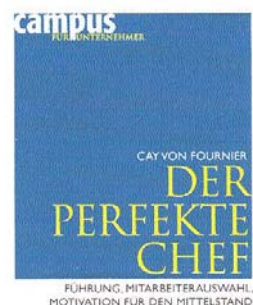
nagement ist Handwerk. Beides ist gleich wichtig. Oft aber wird das eine gegen das andere ausgespielt.

Baugewerbe: Wie sehen Sie die Führungskultur in Deutschland?

Dr. Dr. Cay von Fournier: 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 auch in der Bauindustrie in Führungspositionen drängen. Mit zunehmender Führungsverantwortung werden sie die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts revolutionieren.

LITERATURTIPP:

Cay von Fournier: Der perfekte Chef. Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand. ISBN 3-593-37961-9



impulse

Baugewerbe

Nr. 21 vom 05.11.2009
Auflage 23.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit