

2007

A 08514
Dezember
62. Jahrgang

12

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für den

Personal-Profi



Führung und Management

Arbeitsrecht

Weniger Entgelt? –
Low Performern die Grenzen aufzeigen

Personalpraxis

Talentmanagement –
Der lange Weg zur Erkenntnis

Lohn und Gehalt

Elektronisches Zeitalter –
Neue Steuer-Identifikationsnummer

Rechtsprechung

Wartezeit bei
Kündigung Schwerbehinderter

hussmedien

10400 Berlin

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de

Das aktuelle Interview

Gibt es den perfekten Chef?

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 sind wichtige Schritte auf diesem Weg, genauso wie Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter und die richtige Balance aus Menschenführung und Management. Im aktuellen Interview steht Dr. Dr. Cay von Fournier 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 Mensch 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 unseres Grundgesetzes 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 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 müde. 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, wenn sie ihre Mitarbeiter achten und schätzen.

Stehen Menschenführung und Management nicht auch etwas 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.

Kann man Führung überhaupt 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



Dr. Dr. Cay von Fournier

ist Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist u.a. Autor des Buchs „Der perfekte Chef. Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand.“

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, in der wir uns Tag für Tag üben müssen.

Wie schätzen Sie die Führungskultur in Deutschland ein?

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 zusammenhält?

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 Bildung machen dieses 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 Buch setzen Sie sich intensiv mit dem Thema Führung auseinander. Was unterscheidet Ihr Werk 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 weitergegeben werden, es 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 dazu 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 Arzt und Wirtschaftswissenschaftler. Wo liegt der Berührungspunkt dieser zwei doch recht unterschiedlichen Gebiete?

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 Unternehmen zu vermitteln, dass langfristiger Erfolg nur mit gesunden Menschen und mit gesunden Führungskräften und Chefs möglich ist.

Herr von Fournier, vielen Dank für dieses Interview.

Antworten

Wie wird man ein „perfekter“ Chef?

Es ist eine offensichtliche Tatsache, dass es perfekte Menschen nicht gibt und somit auch keine perfekten Chefs, vgl. auch das Interview auf S. 720 f. Manche Menschen mögen dies ignorieren und sich selbst für perfekt halten, was jedoch nur ihre Unvollkommenheit beweist. Chefs sind Menschen, die in Unternehmen Verantwortung für andere Menschen tragen. Sowohl Führungskräfte als auch Unternehmer werden von „ihren“ Mitarbeitern „Chef“ genannt. Und wie bei der Suche nach dem „perfekten“ Lebenspartner ist man auch auf der Suche nach dem „perfekten“ Chef. Mitarbeiter möchten einen solchen finden und Führungskräfte möchten ein solcher sein. Nachfolgende Tipps sind allen „perfekten“ Chefs gewidmet und somit all denen, die jeden Tag große Verantwortung tragen und danach streben, besser zu werden – Tag für Tag. Sie verstehen Führung nicht als Privileg, sondern als Dienstleistung.

Der „perfekte“ Chef ...

1. ... macht Fehler.

Jeder Mensch macht Fehler, denn Menschen sind nicht perfekt. Durch diese Eigenschaft werden Menschen überhaupt erst liebenswert. Wichtig ist jedoch, dass wir um unsere Fehler wissen und Wege finden, wie diese behoben werden können. Fehler, richtig verstanden, führen zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Unternehmens.

2. ... weiß, dass es keinen perfekten Chef gibt. Es ist daher verwunderlich, warum immer noch so viele Chefs meinen, dass sie perfekt sind. Eine solch grobe Selbstüberschätzung führt letztlich zu Arroganz und einem Stillstand von Wachstum (sowohl persönlich als auch unternehmerisch).

3. ... verbessert sich ständig. Darin liegt die Größe eines wirklich „perfekten“ Chefs. Er verwendet die Kenntnis seiner Fehler für die persönliche Weiterentwicklung. Gute Führungspersonlichkeiten meinen nicht, „jemand zu sein“, sondern verstehen sich als „jemand, der wird“, und zwar jeden Tag ein wenig mehr.

4. ... mag Menschen.

Eine wesentliche Eigenschaft von „perfekten“ Chefs ist, dass sie Menschen mögen. Viele sog. Führungskräfte mögen aber nicht einmal sich

selbst, geschweige denn andere Menschen. Unter solchen Umständen wird Führung nur schwer möglich sein. Um exzellent zu sein, muss man das, was man tut, lieben. Und um exzellent zu führen, muss man Menschen lieben.

5. ... steht für eine gemeinsame Leistung. Der „perfekte“ Chef sagt und meint „Wir!“ und nicht „Ich!“. Er ist ein Teamspieler. Im 21. Jahrhundert werden nur Teams gewinnen und nicht Einzelspieler. Die Mondlandung bspw. war auch nicht das Werk eines einzelnen Menschen, sondern das mehrerer tausend Ingenieure, auch wenn die visionäre Kraft eines Wernher von Braun dahinterstand. Aber er hätte es niemals alleine geschafft.

6. ... fordert Menschen.

Der „perfekte“ Chef fordert Menschen heraus. Er will Leistung erleben und regt Menschen an, sie zu erbringen. Dabei orientiert er sich nur ungern am Durchschnitt, sondern an Spitzenleistungen. Der „perfekte“ Chef gibt sich nicht mit dem zweitbesten Ergebnis zufrieden.

7. ... ist fachlich selten der Beste.

Von dem Gedanken, stets der Beste in allen Bereichen sein zu wollen, müssen sich Führungspersönlichkeiten trennen. Der „perfekte“ Chef konzentriert sich auf seine Stärken und seine Hauptaufgaben.

8. ... führt auf der Grundlage von Werten.

Grundvoraussetzung eines „perfekten“ Chefs sind gelebte Werte, die von allen Mitarbeitern als Führungsgrundsätze empfunden werden. Nur so entsteht das viel geforderte Vertrauen.

9. ... ist wirksam.

Letztlich geht es um das Wesentliche: Der „perfekte“ Chef bewirkt, dass Menschen Ziele erreichen. Das Wesen guter Führung ist Wirksamkeit.

10. ... ist offen für andere Wirklichkeiten.

Meistens halten wir unsere Meinung für die Wahrheit, basierend auf der Wirklichkeit, wie wir sie empfinden. Häufig entspricht unsere Wirklichkeit jedoch nicht der Realität. Der „perfekte“ Chef setzt sich auf den Stuhl des Anderen. Wer durch die Augen Anderer sieht, entdeckt eine Fülle von Wirklichkeiten.

*Dr. Dr. Cay von Fournier, SchmidtColleg,
Berlin und St. Gallen*