

# HANDEL HEUTE

DIE ZEITSCHRIFT DES SCHWEIZER DETAILHANDELS

Nr. 2 April/Mai 2007  
www.handel-heute.ch

**HANDEL  
HEUTE**

Die Zeitschrift des Schweizer Detailhandels

Bitte beachten Sie Seite

102 bis 105



## Wirken Lebensmittel bald direkt im Gehirn?

Mark Ineichen will  
nicht bremsen

Cay von Fournier will  
mehr Herzlichkeit

Philippe Gaydoul will  
entschlackte Gesetze

# «Jeder engagierte Mensch muss ein Moralist sein»

**«Der Vorgesetzte ist kein Held und er genießt schon gar nicht irgendein Privileg», schreibt der promovierte Arzt und Unternehmer Cay von Fournier in seinem neuen Buch «Der perfekte Chef». Gute Führung sei eine professionelle Dienstleistung. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die wenigsten seien bereit, den steinigen Weg zu gehen, um gute Chefs zu werden, sagt er im HANDEL HEUTE-Interview.**

**HANDEL HEUTE: Gab es Kritik zu Ihrem Buchtitel «Der perfekte Chef»? Chefinnen könnten sich vielleicht betupft fühlen.**

Cay von Fournier: Bisher nicht, denn kompetente Menschen lesen ein Buch, bevor sie es bewerten. Zur Widmung «Den Frauen in Führungspositionen», heisst es dort: «Dieses Buch widme ich ganz besonders den Frauen in Unternehmen, denn sie werden die Wirtschaft im 21. Jahrhundert revolutionieren. Sie müssen und werden mehr Macht erhalten. Anders wird unsere Zukunft nicht zu meistern sein.»

**Sie plädieren unter anderem für Verständnis, Intuition und Empathie. Das sind an sich typisch weibliche Eigenschaften.**

Genau. Eine gute Chefin hat von Natur aus die in Ihrer Frage formulierten Eigenschaften. Mehr als männliche Kollegen. Daher sollte eine gute Chefin auch

**«Frauen müssen und werden mehr Macht erhalten. Anders wird unsere Zukunft nicht zu meistern sein.»**

nicht versuchen der bessere Chef zu sein, sondern ihre eigenen Stärken einbringen. Das SchmidtColleg lehrt seit mehr als 20 Jahren eine ganzheitliche Unternehmensführung. Dazu zählt auch die Synergie der männlichen UND weiblichen Stärken.

**Sie sagen, dass die Führung eines Betriebs längst nicht so einfach ist, wie dessen Management. Worin besteht der Unterschied?**

Beides ist sehr wichtig. Führung ist jedoch etwas ganz anderes als Management. Management adressiert die materielle Welt. Führung die immaterielle Welt. Management ist die Kompetenz des «Körpers». Führung die Kunst der «Seele». Management wirkt auf Ergebnisse. Führung bei Menschen. Wir brauchen aber beides, und daher ist Balance in der Unternehmensführung auch so besonders wichtig.

**«Persönlichkeit und Charakter sind ebenso wenig ein Synonym wie Management und Führung», heisst es in Ihrem Buch. Warum wird das immer wieder verwechselt?**

Verwechselt? Eher verdrängt. Wir entwickeln uns seit einigen Jahrzehnten immer mehr in Richtung materielle und

selbst verwirklichende Wertesysteme. Die Seele und der Charakter werden in den Hintergrund gedrängt. Es zählt, was einer hat und tut, nicht was er ist. Das Sein jedoch ist der wesentliche Weg, dem wir versuchen auszuweichen. Wahrscheinlich weil es viel anstrengen-

der ist, sich selbst weiter zu entwickeln, als ein Auto oder Haus abzuzahlen und wohlklingende Titel zu bekleiden und Macht auszuüben. Eine gute Mutter, eine engagierte Krankenschwester, ein zuverlässiger Handwerker, eine streitbare Richterin mit gesundem Sinn für Gerechtigkeit, das sind Vorbilder.

**Ein Chef sollte Talente entdecken, fördern und die Mitarbeitenden motivieren. Sehen Sie da nicht ein Zeitproblem?**

Die sinnvolle und klare Aufgabenverteilung ist eine sehr wichtige Management-Kompetenz. Ein «perfekter» Chef

## Das Multitalent

Dr. Dr. Cay von Fournier ist ein Multitalent. Geboren in Kiel und aufgewachsen in Oberfranken, programmierte er bereits als Schüler Software für das Bauunternehmen seines Vaters. Mit 22 gründete von Fournier sein erstes Unternehmen und schuf bis zum Verkauf fünf Jahre später 14 Arbeitsplätze. Zeitgleich studierte er Medizin. 1994 siedelte von Fournier nach Berlin über und war als Assistenzarzt sechs Jahre lang in der Charité tätig. 1999 folgte der Facharzt für Chirurgie. 2000 wechselte er in die Strategieberatung von Accenture. Der Vater zweier Kinder hat sowohl in Medizin als auch in Wirtschaftswissenschaften promoviert. Seit Sommer 2002 ist er Inhaber des Weiterbildungsinstituts SchmidtColleg. Von Fournier hat sechs Management-Ratgeber verfasst – zuletzt «Der perfekte Chef» (Campus Verlag). Cay von Fournier lebt mit seiner Familie am Zürichsee. (pw)

# Impulse 2007

VON DEN BESTEN PROFITIEREN

setzt viel daran, sein Umfeld zu »perfekten« Chefs weiter zu entwickeln. Die Zeit für Menschen ist wichtig und wird häufig vernachlässigt. Nehmen Sie sich mehr Zeit für Menschen und sie werden Ihnen folgen.

## **In den Chefetagen werden Ihrer Meinung nach zu oft Symptome statt Ursachen behandelt. Woran liegt das?**

Das ist eine wichtige Frage, die wir auch in der Politik stellen könnten oder in der Medizin, eigentlich immer, wenn es um komplexe Systeme geht. Die Gründe sind vielfältig. Oft ist es fehlende Kompetenz. Wenn ich ein Problem nicht ganzheitlich überschaue, stürze ich mich auf die Symptome, die ich kenne. So agieren auch schlechte Ärzte und ideologisch vernagelte Politiker. Wobei dies bereits zu einem weiteren Grund führt. Viele Menschen meinen es mit der Lösung nicht ehrlich, sie verfolgen ihre eigenen Ziele und verpacken diese in schöne Worte. Wenn Menschen die richtigen Probleme ignorieren, dann werden sie selber zu einem Teil des Problems. Auf diesem Weg kümmern sich diese Menschen dann lieber um Symptome.

## **Wie wird sich ein Chef bewusst, dass man den Ursachen nicht auf den Grund geht?**

Haben wir ein Erkenntnis- oder ein Umsetzungsproblem? Es gibt verführerische Alternativfragen, die suggerieren, dass eine von beiden Antworten richtig ist. Durch meine Einteilung in die drei Ebenen Bewusstsein, Methode und Technik möchte ich deutlich machen, dass beides der Fall sein kann. Auf der Bewusstseins-Ebene haben wir häufig das Problem, nicht zu Erkennen. Der Zusammenhang zwischen unserer eige-

nen Geisteshaltung und dem Problem sehen wir nicht und finden daher auch keinen Zugang zu einer Lösung. Das Umsetzungsproblem finden wir häufiger auf den Ebenen der Methoden und Techniken. Hier fehlt es oft an Kompetenz und Fähigkeiten.

**Für unser Jahrhundert proklamieren Sie mehr Kreativität, Herzlichkeit, Kooperation und Engagement. Unsere**

**Wirtschaft funktioniert aber immer noch nach dem Prinzip des Wettbewerbs.**

Ich möchte vor einem Missverständnis warnen. Es geht mir mit meinen Ausführungen gerade um Leistung, Wettbewerb und Profitabilität. So funktioniert die freie Marktwirtschaft und sie ist das Beste aller wirtschaftspolitischen Systeme, denn sie führt zum grösstmöglichen Wohlstand der Mas-



sen. Jedoch wird im 21. Jahrhundert nur jenes Unternehmen langfristig erfolgreich sein, dem es gelingt das Potenzial seiner Mitarbeiter auf der Basis von Freiheit zu entfalten. Faktoren wie Service, Emotionen, Marke und Innovation werden doch nur von Menschen gemacht – und zwar von Menschen, die sich engagieren und einbringen. Nur durch bessere und innovativere Leistungen werden wir mehr Geld für unsere Mitarbeiter und Gesellschaft erwirtschaften können. Und dies braucht genau die von Ihnen angesprochenen Fähigkeiten.

**Sie sagen, dass wir keine Helden brauchen, sondern Leute mit Charisma. Das dürfte bei vielen Männern ein Umdenken nötig machen.**

Die Steinzeit ist schon etwas her, aber viele Verhaltensmuster wirken nach. Aber wir Menschen haben doch die letzten Jahrtausende gezeigt, dass uns neben all den schlimmen Seiten der Geschichte auch eine Menge gelungen ist. Wir haben bisher immer ein bisschen mehr aufgebaut als zerstört. Letztlich haben Freiheit und Liebe immer gesiegt. Es braucht Glaube, Hoffnung und Liebe. Diese Eigenschaften habe ich als Führungsgrundsätze in die Werte Vertrauen, Optimismus und Wertschätzung übersetzt. Charisma ist in der Führung sehr umstritten. Charisma ist keine seltene und göttliche Gabe, sondern die Fähigkeit auszustrahlen, was in einem ist, authentisch, ehrlich und voller Wertschätzung gegenüber anderen. Jedes Kind kann dies. Daher bewegen Kinder auch unsere Herzen. Es ist an der Zeit, dies wieder zu lernen.

**Dass jemand Verantwortung übernimmt, erkennt man auch daran, dass er gewisse Werte lebt. Gleichzeitig bemerken Sie einen immensen Niedergang an gelebten Werten. Hat Ihnen das auch schon die Kritik eingebracht, ein Moralist zu sein?**

Jeder engagierte Mensch muss in der heutigen Zeit ein Moralist sein. Ich scheue mich im Übrigen nicht vor dem Wort «Moral». Viele Menschen wollen auf gar keinen Fall als Moralist bezeichnet werden. Dann brauchen sie auch nicht über Ethik und Werte zu reden, denn dies wäre belanglos, wenn nicht gleichzeitig diese Werte erlebbar eingefordert werden. Schon sind wir bei



der Moral als den Teil der ethischen Wertvorstellung, der die Anerkennung und vor allem die Verwirklichung dieser Werte bei erwachsenen und somit reifen Menschen annimmt. Das Wort Moralist ist an dieser Stelle ein Kompliment, keine Kritik.

**Sie sind auch promovierter Arzt und stellen in Ihrem aktuellen Buch immer wieder Vergleiche zur Medizin her.**

Der Mensch ist ein Organismus, ein Unternehmen, eine Organisation. In beiden spielt die sinnvolle Zusammenarbeit von Organen eine entscheidende Rolle. Bei beiden handelt es sich um komplexe und vor allem ganzheitliche Systeme. Gute Managementdenker haben dies schon lange vor meiner Zeit erkannt und beschrieben. Ich möchte als Arzt und Unternehmer diesen folgen und einen zusätzlichen Nutzen beitragen.

*Interview: Peter Wäch*