

campus

CAY VON FOURNIER
**DER PERFEKTE
CHEF**

Führung
Mitarbeiterauswahl
Motivation für den Mittelstand

Inhalt

Vorwort	9
Führung im 21. Jahrhundert	13

Teil 1

Der Charakter eines »perfekten« Chefs	25
1. Die Persönlichkeit eines »perfekten Chefs«	27
2. Ethische Kompetenz und Führungsgrundsätze	46
3. Lebensführung: Führung beginnt beim ICH!	60

Teil 2

Die Aufgaben eines »perfekten« Chefs	73
4. Leistung	75
5. Motivation	81
6. Kommunikation	98
7. Ganzheitliche Führungs- und Managementaufgaben	110
8. Erste Hauptaufgabe: Leistung aufbauen	137
9. Zweite Hauptaufgabe: Leistung fordern	146
10. Dritte Hauptaufgabe: Leistung gestalten	152
11. Vierte Hauptaufgabe: Leistung entwickeln	161
12. Fünfte Hauptaufgabe: Leistungsfähigkeit erhalten	165

Teil 3

Die Werkzeuge eines »perfekten« Chefs	183
13. Unternehmenskultur	185
14. Dialog	190
15. Zielvereinbarung	192
16. Workshop und Besprechung	195
17. Einstellungsfiler	202
18. Einarbeitung	209
19. Delegation	211
20. Kontrolle	213
21. Feedback	215
21. Mitarbeitergespräch	217
Macht – Wirtschaft – Sinn	220
Die Kunst der Führung	232
Anmerkungen	233
Literatur und Literaturempfehlungen	234
Register	237

Vorwort

Perfektion ist Lähmung.

Winston Churchill

Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie:

Die gute Nachricht ist: Ich bin nicht perfekt!

Die schlechte Nachricht: Sie sind es auch nicht!

Dieses Buch handelt von Menschen, die in Unternehmen Verantwortung für andere Menschen tragen. Sowohl Führungskräfte als auch Unternehmer werden von ihren Mitarbeitern »Chef« genannt. Und wie bei dem »perfekten« Lebenspartner ist man auf der Suche nach dem »perfekten« Chef. Mitarbeiter wünschen sich ihn herbei, und Führungskräfte träumen von diesem Posten. In diesem Buch geht es um die Eigenschaften und Fähigkeiten, die einen wirklichen Chef ausmachen. In meinem Buch *Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen* habe ich einfache und praktische Impulse für die Führung von *Unternehmen* dargestellt. In diesem Buch geht es um die Führung von *Menschen*. Das große Thema Führung beinhaltet für mich dabei drei große Dimensionen:

- Führung eines Unternehmens,
- Führung von Menschen,
- Führung des eigenen Lebens.

Führung beginnt immer bei der Lebensführung, also beim »Ich«. Wir beeinflussen mit unserer Lebensführung andere Menschen. Führungspersönlichkeiten sind daher immer auch Vorbild. Und schließlich wirkt sich Führung auf das Unternehmen aus, denn Führung erfolgt nicht ohne Bezug zu einer definierten Leistung.

Die Tatsache, dass unzählige Bücher zu den Themen »Führung« und »Management« verfasst wurden und werden, zeigt, wie wichtig diese Themen sind. Es liegt in der Natur der Dinge, dass dabei gegensätzliche

Positionen vertreten werden, weil Menschen aus ganz unterschiedlichen Erfahrungen (und auch Intentionen) heraus sich diesem Thema nähern. An der Forderung nach einer allgemein gültigen Weisheit muss letztlich jedes Buch scheitern.

Man kann beobachten, dass viele fruchtbare Impulse der Feder von Vordenkern und Persönlichkeiten entstammen, von denen einige im Literaturverzeichnis aufgeführt sind. Das Ringen um den besseren Weg ist wertvoll. Schade nur, dass manche Autoren Thesen absolut setzten, also Provokation um der Provokation willen betreiben. Die Gegenposition gängiger Lehrmeinungen führt nicht automatisch zu einem besseren Weg.

Ziel dieses Buches ist, den Leser auf praktische und wirksame Elemente der Führung in mittelständischen Unternehmen aufmerksam zu machen. Wenn Menschen nach der Lektüre ihre eigenen Führungs- und Managementqualitäten überprüfen und hinterfragen, ist dies ein Teilerfolg. Wenn darüber hinaus auch noch die Führung von Mitarbeitern verbessert wird, ist das Ziel erreicht, einen Beitrag für »gesunde Menschen in gesunden Unternehmen« geleistet zu haben. Der gute Umgang mit Menschen ist ein wesentlicher Baustein dieser Vision.

Es geht hier nicht um eine neue Führungs- oder Managementtheorie oder einen wie so oft proklamierten »revolutionären« Ansatz. Die meisten dieser Ansätze kommen in der Praxis gar nicht an.

Viel schöner wäre es, wenn die anerkannten einfachen Grundsätze der Führung und des Managements im Mittelstand auch tatsächlich gelebt werden, sodass es mehr gesunde Unternehmen gibt, in denen mehr gesunde Menschen arbeiten, die gemeinsam langfristigen Erfolg schaffen. In diesem Buch geht es daher allein um die praktische Wirksamkeit der Führung (und des Managements).

Der Titel *Der perfekte Chef* entstammt einem Leitartikel aus der Zeitschrift *Impulse* vom August 2002, in dem gefordert wurde: »Schluss mit der Flut neuer Managementbücher und -moden. *Impulse* weist hier nach: Acht simple Regeln reichen voll und ganz, um ein Unternehmen optimal zu führen.« Nun, ich fürchte, seit 2002 sind viele zusätzliche Managementbücher geschrieben, manche sogar gelesen und wenige umgesetzt worden. Auch die Wirtschaftsmagazine interessieren sich zunehmend für neue Gedanken und Trends im Bereich Management und Führung, was nicht verwunderlich ist. So wäre es auch in der Medizin unsinnig, Veröffentlichungen von Untersuchungen und Behandlungsergebnissen ein-

zustellen, denn die Entwicklung geht weiter. So wie in der Medizin die Gesundheit des Menschen im Vordergrund steht (oder zumindest stehen sollte), so steht die Gesundheit von Unternehmen bei dem Thema Führung im Vordergrund. Es gibt noch eine ganze Menge zu schreiben, zu lesen und vor allem zu tun, um gesunde Menschen in gesunden Unternehmen zu erleben. Die acht Regeln aus der Zeitschrift *Impulse* lauten: 1. Stärken erkennen, 2. Vision entwickeln, 3. Kennzahlen definieren, 4. Prioritäten setzen, 5. Mitarbeiter fordern, 6. Freiräume schaffen, 7. am Kunden orientieren und 8. Intuition nutzen. Sie werden diese Regeln, neben ein paar anderen Gedanken, in diesem Buch wiederfinden.

Es gibt weder perfekte Menschen noch perfekte Chefs. Das Wort »perfekt« wird hier mit dem Streben nach exzellenter und wirksamer Führung gleichgesetzt. Auch werden Sie keine Aussagen in Form von »richtig« oder »falsch«, sowie »gut« oder »schlecht« finden. Vielmehr geht es um »Wirksamkeit« und somit um die »wirksame Führung von Menschen«. Basis dieses Buches sind das Lehrwerk *FührungsEnergie* und die Seminare des SchmidtColleg. Das Wort »Energie« aus unserem Lehrwerk und unseren Seminaren steht für Wirksamkeit und leitet sich von dem griechischen Wort »energeia« ab, was soviel wie »Tätigkeit, Wirksamkeit, Wirkung, Kraft« bedeutet. Die zentrale Frage ist daher: »Wie führen Menschen wirksam und langfristig erfolgreich ihr Leben, andere Menschen und ganze Unternehmen?«

Manche Menschen mögen ignorieren, dass es kein »perfekt« gibt und sich selbst für perfekt halten, was ihre Unvollkommenheit beweist (abgesehen davon, dass sie damit emotional eine Belastung für ihr soziales Umfeld darstellen). Ein perfekter Mensch wäre nicht nur langweilig, sondern er könnte auch seiner eigentlichen Aufgabe der Weiterentwicklung und Verbesserung nicht gerecht werden. Auch würde es schwer fallen, einen solchen Menschen wirklich zu lieben. Zwar schätzen wir die Menschen wegen ihrer Stärken, wir lieben sie aber wegen ihrer Schwächen.

Jeder berufstätige Mensch kann Chef sein, sei es in der Rolle als Unternehmer oder als definierte Führungskraft, die mit dem Titel »Chef« bezeichnet wird. Auch als Leiter einer Gruppe von Menschen, eines Projekts, einer Organisation, als Vorstand eines Vereins oder einer Gemeinde können Menschen die Bezeichnung »Chef« tragen. Interessant ist dabei, dass in der Regel die fachliche Kompetenz dieser Menschen gut ausgebildet ist. Meistens fehlt jedoch die Fähigkeit, zu managen und wirksam zu führen.

Hier handelt es sich um eigene und sehr wichtige Disziplinen. Dieses Buch möchte einen kleinen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen.

»Du sollst dich nicht nach einer vollkommenen Lehre sehnen, sondern nach Vervollkommnung deiner selbst.«

Hermann Hesse

So bietet dieses Buch auch keine perfekte Lehre, sondern es soll Menschen mit Führungsaufgaben anregen, über sich selbst nachzudenken und die Art zu überprüfen, wie sie mit anderen Menschen umgehen. Die zugrunde liegende Erfahrung mit vielen Führungskräften und Unternehmern ermöglicht Ihnen einen Überblick über die Eigenschaften und Methoden, aber auch über die alltäglichen und praktischen Probleme der Führung. Bei all meinen Gesprächen habe ich keinen »perfekten« Chef gefunden, aber stets besondere Menschen, die ihre Verantwortung ernst nehmen und die es geschafft haben, aus ganz gewöhnlichen Mitarbeitern ganz ungewöhnliche Teams zu bilden, die voll Stolz und Selbstvertrauen auf große Erfolge blicken. Dabei denke ich an eine Weisheit, die mehr als 2300 Jahre alt ist:

»Der beste Chef wird von den Mitarbeitern kaum wahrgenommen. Nicht besonders gut ist es, wenn man ihm unterwürfig gehorcht oder ihn mit Überschwang begrüßt. Schlecht ist es, wenn man ihn verabscheut. Von einem guten Chef, der wirkungsvoll arbeitet, wird man nach vollbrachter Arbeit und erreichten Zielen sagen: ›Das haben wir ohne ihn geschafft!‹«

Laotse

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den Mut und die Kraft, an sich selbst zu arbeiten. Es gibt nur einen Menschen, den Sie nachhaltig verändern können, und das sind Sie selbst. Aber auf diesem Weg werden Sie ein bisschen mehr zu dem »perfekten« Chef, der Sie gerne sein wollen. Führung ist eine der schönsten Aufgaben dieser Welt, denn sie beinhaltet die konstruktive Gestaltung zusammen mit anderen Menschen, und dadurch stehen wir jeden Tag vor neuen Herausforderungen, die uns dabei helfen, selbst ein besserer Mensch zu werden. Für mich ist das eine der Hauptaufgaben unseres Lebens. Auf diesem Wege wünsche ich Ihnen von Herzen viel Freude, Wirksamkeit und langfristigen Erfolg.

Berlin, Herbst 2005

Cay von Fournier