



campus

CAY VON FOURNIER  
**DER PERFEKTE  
CHEF**

Führung  
Mitarbeiterauswahl  
Motivation für den Mittelstand



*Dr. Dr. Cay von Fournier* ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Als 18-jähriger Schüler war er bereits freiberuflich in der Softwareentwicklung tätig. Mit 22 Jahren gründete er sein erstes Unternehmen. Seitdem ist er leidenschaftlicher Unternehmer geblieben. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Die wirksame Kombination aus Praxis, Theorie und Didaktik machen den in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften doppelt promovierten Inhaber des seit 25 Jahren renommierten SchmidtCollegs und seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge, Vorlesungen und Seminare aus.

SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung guter Unternehmensführung widmet. Dabei ist ihm der ethische und ganzheitliche Ansatz besonders wichtig.

Cay von Fournier

# **Der perfekte Chef**

Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation  
für den Mittelstand

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39622-4

2., erweiterte Auflage 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2006 und 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Umschlagmotiv: © Corbis

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon LT und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

### *Allen »perfekten« Chefs*

Dieses Buch widme ich allen »perfekten« Chefs, somit all denen, die jeden Tag Verantwortung tragen und danach streben besser zu werden – Tag für Tag. Sie verstehen Führung nicht als Privileg, sondern als Dienstleistung.

### *Den Frauen in Führungspositionen*

Die Anrede in diesem Buch ist in der männlichen Form verfasst, um das Lesen zu erleichtern. Selbstverständlich sind genauso die weiblichen Leserinnen gemeint, also die »perfekten« Chefinnen. Dieses Buch widme ich ganz besonders den Frauen im 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. Das Thema Führung ist ein ganzheitliches Thema, so wie Mann und Frau ein ganzheitliches Team mit vielen Stärken sind. Führung wird sich erst dann vollständig entfalten können, wenn wesentlich mehr Frauen Verantwortung tragen. Führung gelingt immer dann besonders gut, wenn Männer und Frauen zusammenwirken, ihre jeweiligen Stärken einbringen und sich gegenseitig unterstützen. Frauen sind heute schon wesentlich selbstbewusster als Männer – sie zeigen es bloß noch nicht, sodass wir Männer Zeit haben, uns langsam daran zu gewöhnen. So widme ich dieses Buch besonders den Frauen in der Führung und bitte um das Verständnis all derer, die gerne anders angesprochen worden wären. Viel Freude beim Lesen!



# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Führung im 21. Jahrhundert . . . . .	13

## Teil 1

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

## Teil 2

<b>Die Aufgaben eines »perfekten« Chefs . . . . .</b>	<b>73</b>
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
22. 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 Vervollkommenung 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

# Führung im 21. Jahrhundert

»Auf die Füße kommt unsere Welt erst wieder,  
wenn sie sich beibringen lässt,  
dass ihr Heil nicht in Maßnahmen,  
sondern in neuen Gesinnungen besteht.«

*Albert Schweitzer*

Führung ist eines der wichtigsten Themen, wenn es um Menschen, Unternehmen und um das Lösen von Krisen geht. Erst wenn wir wagen, die Dinge so zu sehen, wie sie sind, wird uns bewusst werden, vor welchen Herausforderungen wir stehen. Dabei soll Ihnen dieses Buch eine Hilfe sein.

Besonders in mittelständischen Unternehmen kann der Erfolgsfaktor Mensch und somit die Bedeutung guter Führung nicht oft genug unterstrichen werden. Damit Sie ein nahezu »perfekter« Chef werden, sollten Sie Ihre eigenen Führungsfähigkeiten ebenso schulen wie die Ihrer Führungskräfte. Diese Führungsfähigkeit wird immer wichtiger, da wir uns inmitten eines noch nie in der Geschichte da gewesenen Umbruchs befinden. Jeder spürt das, doch niemand scheint eine Antwort auf die drängenden Fragen zu haben. In der ganzheitlichen und praktischen Betrachtung des Themas Führung werden Sie einige Antworten für Ihr Unternehmen sowie für unsere Gesellschaft finden. Ein Land wie Deutschland unterliegt den Gesetzmäßigkeiten eines mittelständischen Unternehmens genau so wie auch große Unternehmen. Alle stoßen an Grenzen und finden dort Probleme vor, die sich mit Managementwerkzeugen alleine nicht lösen lassen. Neue Herausforderungen brauchen neue Lösungen oder die Besinnung auf bewährte und dennoch vergessene Grundsätze. Diese Grundsätze beziehen sich auf Werte und Wege, die Menschen wie Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen. Zu lange haben wir uns mit kurzfristigen Erfolgen begnügt. Jetzt, im 21. Jahrhundert, erkennen wir, dass Qualität, ein gutes PreisLeistungsverhältnis und Kundenzufriedenheit allein nicht mehr ausreichen. Es geht um Kreativität, Innovation, Service, Engagement, Herzlichkeit und wahre Begeisterung. Und das können nur Men-

schen schaffen, die körperlich und seelisch gesund sind und in gesunden Unternehmen Spitzenleistungen vollbringen.

Im letzten Jahrhundert waren Maschinen Investitionen, denn sie bestimmten die Produktivität. Menschen waren Kosten. Im 21. Jahrhundert werden Menschen Investitionen sein. Nur der Mensch bestimmt über den Erfolg eines Unternehmens, eines Landes und letztlich der sich globalisierenden Welt. All die Rahmenbedingungen, die wir im Zusammenhang mit Mitarbeitern kennen, werden sich im 21. Jahrhundert grundlegend verändern und tun das bereits heute. Mobilität, Flexibilität und vor allem ein intensives lebenslanges Lernen werden selbstverständlich. Gute und motivierte Mitarbeiter werden ein knappes Gut sein, der Engpassfaktor des anbrechenden Jahrhunderts. Die Zahl derer, die mit verantwortlicher und wirksamer Einstellung das Unternehmen permanent weiterentwickeln, wird immer kleiner werden. Die schlechte Führung in der Vergangenheit ist die Ursache – gute Führung in Zukunft die Lösung.

## **Was ist gute Führung?**

Gute Führung bedeutet, anderen Menschen Werte vorzuleben, Charakterarbeit zu leisten und sich jeden Tag aufs Neue im guten Umgang mit Menschen zu üben. Somit handelt es sich bei der Führung (wie übrigens auch bei der Medizin) zu einem großen Teil um eine Kunst. Wir können Führung als einen Teil der Lebenskunst sehen, bei der es darum geht, ein ganzes Leben lang zu lernen und Erfahrungen zu sammeln. Bleiben wir einen kurzen Moment bei dem Vergleich mit der Medizin. Auch die Medizin basiert auf klaren naturwissenschaftlichen Regeln. Unser Körper unterliegt den Gesetzmäßigkeiten der Natur. Wir können hier messen, forschen und beweisen. Wissenschaften wie Biochemie, Physik und Physiologie müssen von einem Medizinstudenten aus gutem Grund gelernt werden. Ohne diese Voraussetzungen können wir den menschlichen Körper nicht verstehen und oft auch nicht heilen. Aber wir bestehen eben nicht nur aus einem messbaren Körper, sondern auch aus einer nicht messbaren Seele. Diese kann zu keiner Zeit aus der Betrachtung ausgeblendet werden, denn die Seele als Ort unserer Werte bestimmt unsere eigene Einstellung und Grundhaltung (immaterielle Welt) und die wiederum prägt unser Handeln

(materielle Welt). So können wir auch Menschen schlecht heilen, wenn wir ihre Seele außer Acht lassen. Die Medizin kennt unzählige Phänomene der Interaktion zwischen Körper und Seele. Wenn wir fröhlich sind, haben wir ein stabileres Immunsystem. Auch lassen sich ganz unterschiedliche Hormone messen, wenn wir glücklich oder traurig sind. Manche Wissenschaftler versteigen sich daher zu der Annahme, dass es letztlich die Hormone sind, die vollständig unser Denken beeinflussen. Die seit Jahrtausenden in allen Kulturen überlieferte Koexistenz von Körper und Seele anzunehmen, fällt vielen wissenschaftsorientierten Menschen schwer.

Ähnlich verhält es sich auch in der Wirtschaft. Als Arzt und Unternehmer stelle ich eher eine exotische Kombination dar, die es mir jedoch erlaubt, quer zu denken und manche Dinge etwas anders als die etablierten Lehrmeinungen zu sehen. Die Grundlage des Arztes ist die Medizin, die Grundlage des Unternehmers die Wirtschaftswissenschaft. Ein Arzt ist etwas anderes als ein Mediziner und ein Unternehmer etwas anderes als ein Wirtschaftswissenschaftler. Gute ärztliche Tätigkeit bedeutet die Kunst des Heilens. Das Halten einer Hand, tröstende Worte und die Intuition sind Beispiele dieser Kunst. Leider werden es immer weniger Ärzte und immer mehr Mediziner. Unternehmerische Tätigkeit beinhaltet die Kunst des Führens. Auch hier geht es um aufmunternde Worte, das Verständnis für Menschen und Intuition für unternehmerische Chancen und Risiken. Leider gibt es auch immer weniger Unternehmer und immer mehr Manager. Die Medizin ist messbar und lernbar. Ebenso verhält es sich beim Management. Führung hingegen beinhaltet Werte, Charakter und Intuition und ist daher nicht so leicht lern- und vermittelbar wie Management. Viel eher muss Führung als Kunst erfahren werden. Beides, Führung wie Management, bedeutet jedoch gleichermaßen, für Menschen Verantwortung zu tragen. Ebenso wenig wie ein Arzt ohne die Medizin auskommt (leider wird das immer mehr von Scharlatanen betrieben), kommt eine Führungskraft ohne gutes Management aus (auch dies wird leider viel zu oft versucht und ebenso von Scharlatanen propagiert). Beide gehören zusammen, wie zwei Seiten einer Medaille, und müssen richtig ausbalanciert sein. Das eigentliche Problem unserer Zeit sehe ich in dem Fehlen dieser Balance.

*Es wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt!*

Führung ist die schöne und auch schwierige Kunst, mit Menschen richtig umzugehen und vor allem – bei ganz unterschiedlichen Talenten und



Situationen – die Ziele eines Unternehmens gemeinsam zu erreichen. Führung ist die Aufgabe, die richtigen Mitarbeiter zu finden, deren Talente einzubinden, sie zu fordern und motiviert arbeiten zu lassen.

## **Ganzheitliche Führung**

Neben der Abgrenzung von Führung zu Management ist die Bedeutung einer ganzheitlichen Sicht der Führung wichtig. Die Eigenschaft »ganzheitlich« wird in Unternehmen gerne beschrieben, aber nur selten gelebt. Bezogen auf Führung wird eine umfassende und vollständige Sichtweise assoziiert, die häufig fehlt. In diesem Buch ist mit Ganzheitlichkeit jedoch nicht Vollständigkeit gemeint. Eine solche Forderung wird letztlich immer scheitern und macht zudem die Unzulänglichkeit der unterschiedlichen Führungsstile deutlich. Immer, wenn wir Menschen in Schubladen einordnen möchten, wird es kritisch. Ob jetzt der »patriarchalische« oder der »autokratische«, der »charismatische« oder »bürokratische«, der »kooperative« oder gar der »partizipative« Führungsstil – alle scheitern letztlich an der Individualität des Menschen und der Unterschiedlichkeit der Situationen. Gerade beim Schreiben dieser Zeilen fällt mir eine solche Übersicht in einem mittelständisch orientierten Magazin auf, mit der Überschrift »Praxiswissen update« – eine nicht zutreffende Überschrift, denn weder handelt es sich um Praxis, noch um ein Update. Diese Führungsstile können getrost in den Lehrbüchern des 20. Jahrhunderts bleiben, denn ihre Nützlichkeit ist fraglich. Wir müssen uns von überholtem Wissen und unzureichenden Methoden trennen. Ganzheitlichkeit bedeutet, die Individualität der Führungskraft sowie die des Mitarbeiters zu beachten. Ebenso spielt die Situation, in der geführt wird, eine große Rolle. All diese Faktoren tragen zur ganzheitlichen Betrachtung bei. Die Führung im 21. Jahrhundert muss ganzheitlich sein, wollen wir die anstehenden Probleme und Herausforderungen meistern. Es müssen die unterschiedliche Perspektiven der Führung aufgezeigt werden. Dazu gehören ein Balance-Modell, die Betrachtung unserer unterschiedlichen Arten zu denken und die Bedeutung der Dualität von materieller und immaterieller Welt. Auch die Kombination von Mann und Frau in der Führung spielt eine große Rolle.

Einem Arzt liegt sehr viel an einer ganzheitlichen Betrachtung, denn der

Mensch kann in seinem Wesen nur ganzheitlich verstanden werden. Aus diesem Grund ist auch die Unterscheidung von Management und Führung wichtig. Management entspricht in der klassischen Schulmedizin dem Körper mit all seiner Messbarkeit. Führung entspricht der Psyche und der Seele mit ihren verborgenen Eigenschaften, die sich nicht messen lassen. Wie sehr läuft die Schulmedizin in die Irre, wenn sie versucht, nur den Körper zu behandeln und dabei die Seele vergisst. Ebenso laufen Führungskräfte in die Irre, wenn sie managen ohne zu führen. Der Mensch ist ein großes Ganzes.

## 1. System

Die Führung von Gruppen und Menschen wirkt auf das gesamte physische und psychische System Mensch innerhalb komplexer Organisationen. Zeigen solche dynamischen Systeme irgendwo Symptome, so befindet sich die Ursache oft an einer ganz anderen Stelle. Die Symptome und deren Ursachen zeigen auf den ersten Blick keinen Zusammenhang. Erst wenn wir das System verstehen, können wir Lösungen entwickeln. Wenn Probleme auftauchen, dann sollten wir vorgehen wie in der Medizin: erst die Ursache finden und dann die Symptome behandeln. Mit diesem Buch trete ich dafür ein, den Menschen als ein System zu verstehen, das viele nicht messbare Elemente aufweist.

## 2. Dualität

Dieser wesentliche Aspekt der ganzheitlichen Führung setzt die These der natürlichen Dualität von Seele und Körper voraus. Die Betrachtung der Welt als zwei Welten, einer materiellen und einer immateriellen, zieht sich durch die Geschichte der Menschheit. Sie ist Grundlage der Religionen, aber auch der »menschlichen« Naturwissenschaften, wie zum Beispiel der Medizin, die Gesundheit ganzheitlich definiert: »Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.« (Definition der Gesundheit nach der Weltgesundheitsdefinition – WHO, 1946). Neuere Definitionen (Pschyrembel) schließen das seelische Wohlbefinden mit ein. Die Wissenschaft der Medizin lehrt daher auf der Ebene der Physiologie (Körper) und der Psychologie (Seele). Aus dieser Betrachtung wurde das weiter unten beschriebene Modell der LebensBalance abgeleitet. Dieses Buch basiert auf der Annahme

dieser Dualität, die sich bekanntermaßen nicht beweisen lässt, jedoch von Menschen als existent erlebt wird. Wenn es wirklich nur die körperliche und materielle Welt gäbe, die sich in Zahlen messen lässt, und alle Phänomene, die uns noch unverständlich sind, eine rein materielle Erklärung hätten, dann würde im wahrsten Sinne des Wortes die Welt arm an Seele und somit armselig sein. Ein Blick in die Sterne genügt, um einzusehen, dass wir uns viel zu wichtig nehmen. Wir sind lediglich ein kleiner blauer Ameisenhaufen inmitten der unendlichen Weite des Weltraums. Es wird deutlich, dass es in unserem Leben um mehr gehen muss als nur um das oberflächliche Erfolgsstreben und die richtigen Zahlen.

*»Nicht alles, was man zählen kann, zählt auch, und nicht alles, was zählt, kann man zählen.«*

Albert Einstein

Dieses Buch enthält sich jeglicher Aussagen zu ideologischen, philosophischen oder religiösen Weltbildern. Allein die Natur der Dualität und der daraus entstehenden Polarität ist für die Betrachtung ganzheitlicher Führung ausreichend. Welche Werte gewählt werden, obliegt den Menschen, Unternehmen und den Gesellschaften. Jedoch spielt es für den Wert und den angestrebten Wohlstand eine große Rolle, welche Werte zugrunde gelegt werden. Neben der Ökonomie, den Naturwissenschaften und der Technik sind die Disziplinen Psychologie, Philosophie und Sozialwissenschaften in jeder Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Es wird Zeit, das zu begreifen, und die Lehrstühle der Geisteswissenschaften wegen mangelnder Profitabilität nicht weiter zu streichen. Ökonomie ohne Ethik ist sinnlos – Wirtschaft ohne Gesellschaft ein Irrweg.

### 3. Charakter (Sein) – Kompetenz (Haben)

Die Beschreibung von Charakter und Kompetenz ist Ausdruck von Dualität und Ganzheitlichkeit als Summe unserer Einstellungen (Charakter) und Fähigkeiten (Kompetenzen). Die von Erich Fromm beschriebenen Zustände des Seins und des Habens spiegeln die jeweilige Größe des Charakters und der Kompetenz wider. Auch hier ist eine ganzheitliche Betrachtung sinnvoll. Alle Lösungen unserer großen wie auch kleinen Probleme

liegen in der Balance zwischen der seelischen und körperlichen Ebene von Charakter und Kompetenz.

#### 4. Mann und Frau

Es ist mehr als bedenklich, dass im Jahr 2006 zu den 400 Vorstandsmitgliedern der großen Unternehmen in Deutschland lediglich eine einzige Frau zählte. So werden die Probleme des 21. Jahrhunderts sicher nicht gelöst werden. Ganzheitlich führen heißt, auch die Stärken von Mann und Frau in der Führung zu vereinen. Das hat weniger mit Emanzipation zu tun und den oft sehr fraglichen Versuchen frustrierter Frauen, so zu sein wie Männer. Gerade das wäre ein großer Fehler. Wir brauchen keine Frauen, die bessere Männer sein wollen. Wir brauchen Frauen, die die fehlenden Kompetenzen und Sensibilitäten in der Führung ausgleichen. Die Jahrtausende alte Weisheit der Chinesen spricht nicht ohne Grund von den beiden Energieformen Yin und Yang als weibliche und männliche Energieformen. Beide sind in ihrer besonderen Eigenheit für das Gelingen wichtig. Viel zu lange haben wir dies nicht bedacht. Wenn wir in die Geschichte der Wirtschaft blicken, so waren es im Hintergrund häufig die Frauen, die wesentliche Entscheidungen bewirkt und häufig auch die Last der Umsetzung getragen haben. Daran sollten wir in Zukunft mehr denken. Es wäre nicht nur ein Traum, sondern ein Teil der Lösung, wenn es dann ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen gäbe. Und wenn dies nicht durch eine Quote erzwungen, sondern durch die Einsicht in die Notwendigkeit entstanden wäre. Diese Worte wurden einen Tag nach der Vereidigung der ersten Bundeskanzlerin und somit der ersten Frau an der Spitze Deutschlands geschrieben. Das ist ein gutes Zeichen, und es macht Hoffnung auf eine sich ganzheitlich zum Guten verändernden Welt. Wenn es uns auch noch gelingt, die Ideologien des letzten Jahrhunderts zu überwinden, so steht unserem Erfolg, den wir durch Fleiß und gute Werte bewirken können, außer uns selbst nichts im Wege.

#### 5. Denkstil

Mit dem Instrument des Ganz-Hirn-Konzepts von Ned Herrmann im zweiten Teil dieses Buches werden wesentliche Aufgaben der Führung auch unter dem Aspekt unterschiedlicher Präferenzen des Denkens be-

trachtet. Jeder Mensch nutzt in Führungssituationen individuell unterschiedliche Möglichkeiten (rational, strukturiert, emotional oder kreativ) zu denken. In der Tat entspringen unterschiedliche Managementmodelle und Führungssysteme diesen sich unterscheidenden Denkstilen. Erst wenn wir Unterschiede als großen Gewinn und nicht mehr als Schwäche erleben, und wenn es uns gelingt, sie zu einem Ganzen zu vereinen, werden sich unsere Unternehmen und Gesellschaften nachhaltig weiterentwickeln.

## 6. Polarität und Balance

Polarität ist erst durch die Dualität von zwei Ebenen, also Polen möglich. Sobald man sich auf einen dieser Pole zubewegt, lässt man gerne den anderen Pol, der ebenso ein Teil der Realität ist, außer Acht. Es ist wie bei einer Wippe auf dem Kinderspielplatz. Sobald ein Kind wesentlich schwerer als das andere ist, macht das Wippen keinen Spaß mehr. Erst in der Balance wird es zum Vergnügen. Ebenso verhält es sich im Leben. Ich habe noch nie die Lösung bei einem Extrem gefunden. Die sinnvolle Lösung liegt in der Balance zwischen den Extremen. Dies gilt auch für die Balance der unterschiedlichen Lebensbereiche. Auch das Thema der Planung hat Grenzen, denn wir können nicht alles planen. Der Gegenpol heißt Gelassenheit. Wir sollten Planung dazu einsetzen, um die Dinge zu verändern, die wir auch verändern können. Wir müssen Gelassenheit bei den Dingen walten lassen, die wir nicht verändern können.

*»Gott gebe mir Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann. Den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann. Und die Weisheit, das eine vom andern zu unterscheiden.*

Friedrich Christoph Oetinger/Reinhold Niebuhr

Wenn Werte im Konflikt miteinander stehen, so bedeutet ganzheitliche Führung, eine sinnvolle Lösung in der Balance zu finden. Das Wort »UND« wird als Ausdruck der Synergie im 21. Jahrhundert wesentlich wichtiger werden als das Wort »ODER« in den Jahrhunderten zuvor. Der Mensch wird sich weiterentwickeln und vom »oder« zum »und« kommen. Dies gilt für unsere Gesellschaften und Kulturen ebenso wie für die Frage: »Management oder Führung?« Die Antwort heißt: »Management UND Führung.«

Es muss eine Balance gelebt werden zwischen dem auf Kompetenz basierenden »Management« und der auf Charakter basierenden »Führung«.

## Wirksame Führung

Es geht um die Wirksamkeit von Führung, nicht um »gut« oder »schlecht«, um »richtig« oder »falsch«, sondern um »wirksam« oder »weniger wirksam«. Gerade bei Themen wie Führung und Motivation bewegen wir uns auf subjektivem Eis. Daher ist auch die Fülle an so genannter »Führungsliteratur« und »Motivationsliteratur« so groß. Viele ihrer Inhalte halten der praktischen Bewährungsprobe nicht Stand. Wirksamkeit ist ein ganzheitliches Phänomen. Wirksame Führung braucht eine Übersicht und neben wirtschaftlicher Kompetenz ein Wertefundament. Wenn wirksame Führung fehlt, kommt es früher oder später zu einer Krise. Wenn Unternehmen in schwierige Situationen geraten, sind die Verantwortlichen selten um eine Ausrede verlegen. Schuld hat dann »die Konjunktur«, »die Globalisierung«, »die Politik«, »die fehlenden Subventionen«, »die unmotivierten Mitarbeiter« und letztlich immer »die Kunden«. Überall, wo solche Sätze fallen, haben wir es mit schlechter Führung zu tun. Den größten Kostenblock in Unternehmen verursachen nicht die Mitarbeiter, sondern Führungsfehler!

Wirksame Führung basiert auf einigen Grundannahmen:

- Es gibt einen Dualismus von materieller (Welt des Wertes = Ökonomie) und immaterieller (Welt der Werte = Ethik) Welt.
- Unsere Einstellung auf der immateriellen Ebene prägt die Ergebnisse unserer materiellen Ebene. Wir sind, was wir denken, und wir denken, wie wir sind.
- Die Aufgabe des Lebens an den Menschen ist, sinnvoll und verantwortlich zu leben und sich für die persönliche sowie gesellschaftliche Weiterentwicklung einzusetzen.
- Jedes Leben ist sinnvoll. Es ist eine Grundaufgabe unseres Lebens, diesen Sinn zu finden und danach zu leben.
- Jeder Mensch hat einen freien Willen und kann über seine Handlungen im Rahmen seiner Möglichkeiten frei entscheiden. Somit ist der Mensch für sein Leben verantwortlich.

- Menschen sind nicht gleich – sie haben unterschiedliche Talente, Stärken, Einstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten. Jeder Versuch, die Menschen gleich zu machen, wird daher scheitern.
- Wichtig aber ist, dass Menschen gleich wertvoll sind.
- Menschen »sind« nicht ihr Verhalten. Aus diesem Grund sollten wir schlechtes Verhalten kritisieren, jedoch jeden Menschen wertschätzen.
- Es gibt gute und schlechte Werte. Es liegt an uns, sich für die guten und gegen die schlechten zu entscheiden.
- Menschen haben Intuition als besondere Gabe der immateriellen Welt.
- Menschen können sich Dinge vorstellen, die es nicht gibt. Jeder Mensch ist kreativ und kann daher sein Leben gestalten.
- Wir alle haben ein Selbstbewusstsein, das heißt, wir können ein Bewusstsein unserer selbst entwickeln, wenn wir uns die Zeit dafür nehmen.
- Alles passiert aus einem bestimmten Grund, der uns nützlich sein will. Es liegt an uns, diesen zu erkennen.
- Gesundheit ist ganzheitlich, besteht aus Körper (unsere körperliche Fitness), Seele (unsere seelische Gelassenheit), Herz (unsere Emotionen) und Gehirn (unser Denken).

## **Charakter, Aufgaben und Werkzeuge**

In diesem Buch geht es um Grundsätze (Charakter), Aufgaben (Kompetenzen) und Werkzeuge (Techniken) bei der Führung von Menschen. Probleme im Umgang mit Menschen begegnen uns jeden Tag. Auch Führung wird ein lebenslanges Lernen bleiben. Um die Probleme jedoch zu lösen, müssen wir Wirkung von Ursache unterscheiden. Ärzte lernen früh, dass Symptome zwar auf zugrunde liegende Krankheiten hindeuten, jedoch eine Vielzahl von Ursachen diese Symptome hervorrufen können. In der Medizin steht daher vor jeder Therapie (Problemlösung) die Diagnostik (Analyse). Oft ist es nicht eine einzelne Ursache, die zu einer Krankheit führte, sondern das Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Bei der Führung ist es ähnlich. Verwenden Sie daher Ihre Zeit nicht darauf, Symptome zu behandeln, sondern lösen Sie deren Ursachen. Die Ursachen können sich dabei auf drei Ebenen befinden:

- Bewusstsein —————> Charakter (Grundsätze),
- Methode —————> Aufgaben (Kompetenz),
- Technik —————> Werkzeuge.

Dieses Buch ist entsprechend dieser drei Ebenen in drei Teile strukturiert. Der Charakter eines »perfekten« Chefs basiert auf Grundsätzen, Werten und den ethischen Leitlinien seines Denkens und Handelns. Dazu gehört auch die persönliche Motivation, das Engagement und der Wille zur Kooperation. Menschen werden nicht ernst genommen. Dabei ist die Fähigkeit zur Kooperation von besonderer Bedeutung, denn nach dem »Wissensarbeiter« des 20. Jahrhunderts wird vor allem der »Kooperationsarbeiter« das 21. Jahrhunderts bestimmen. Leider wird diesen Eigenschaften in der Managementlehre, aber auch in Wirtschaft und Politik, viel zu wenig Wert beigemessen.

Aus der Ebene der Methoden ergeben sich die Kompetenzen und Aufgaben eines »perfekten« Chefs, die sowohl das Wissen als auch die Fähigkeiten der Führung betreffen. Es wird daher im zweiten Teil dieses Buches versucht, mit einem neuen Modell die Aufgaben, notwendigen Kompetenzen und die ganzheitliche Gehirnleistung der Führung und des Managements zu beschreiben.

Der dritten Ebene, Technik, wird im dritten Teil des Buches Rechnung getragen, indem praktische Werkzeuge der Führung vorgestellt werden.