

Felix Frei

Die letzten

# 33 Führungsbriefe





Die letzten

## 33 Führungsbriefe

*If you prefer the English version – just turn the book around!*

### **Das Buch**

Führungsbriefe sind keine Führungstheorie. Sie ergeben auch keine Rezeptsammlung für die vermeintlich einzig richtige Menschenführung. Sie sind Anregungsmaterial zum Reflektieren. Dieses Buch schließt – nach dem ersten Band „33 Führungsbriefe“ und dem zweiten Band „Weitere 33 Führungsbriefe“ – die Trilogie ab und offeriert noch einmal 33 Reflexionspunkte, die einzeln und separat angesteuert werden können.

### **Der Cartoonist**

Silvio L. Erni ist Cartoonist und Unternehmer. Er studierte Ökonomie an der Universität Basel und fokussierte in Praxis und Theorie auf Themen der Gebiete Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Er gründete außerdem das Kunstlabel „Casa Borsani“, mit dem Ziel, Brücken zwischen Kunst und Wirtschaft zu gestalten. Die kreativen Elemente Kunst und Cartoon sind dabei fester Bestandteil seiner Tätigkeit in Beratung und Kommunikation. [www.casaborsani.com](http://www.casaborsani.com)

### **Der Autor**

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach dreijähriger Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich promovierte er an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Felix Frei Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich.

Von Felix Frei ist im Leutner-Verlag Berlin erschienen: *Voodoo-Management. Reflexionen zum Wandel und zur Führung* (2006) – als E-Book unter dem Titel *Vom Mythos der Machbarkeit. Ein Blick hinter die Kulissen von Führung in Veränderungsprozessen* (2011). So wie bei Pabst Science Publishers: *33 Führungsbriefe* (2010) und *Weitere 33 Führungsbriefe* (2011).

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung Zürich · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · [felix.frei@aoc-consulting.com](mailto:felix.frei@aoc-consulting.com) · [www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)

Felix Frei  
Die letzten  
**33 Führungsbriefe**

Mit 33 Cartoons von Silvio L. Erni



Pabst Science Publishers  
Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Druck: KM Druck, D-64823 Groß-Umstadt

Layout und Umschlaggestaltung: Peter Ruch, Visualize AG, CH-3400 Burgdorf

ISBN 978-3-89967-850-5

# Ein methodisches Geleitwort

Die AOC Unternehmensberatung ist seit über fünfundzwanzig Jahren in der Führungsentwicklung tätig. Davor arbeiteten wir mehr als zehn Jahre in der arbeitspsychologischen wissenschaftlichen Forschung.

Diese lange Erfahrung hat uns gelehrt, dass Führungsentwicklung primär über selbstkritische Reflexion möglich ist, was allerdings viel Offenheit und Bereitschaft zum Lernen erfordert – und vielleicht manchmal auch unter die Haut geht.

Keine Ersatzlösung bieten „Hochglanz-Seminare“ über die vermeintlich richtige Art zu führen. Keine Ersatzlösung bieten auch Erlebnis-Events aller Art. Beides mag interessant sein, aber es dient primär der eigenen Bestätigung und ermöglicht nur in Ausnahmefällen eine qualitative Weiterentwicklung.

Mit den *Führungsbriefen* ist in den letzten Jahren ein Werkzeug entstanden, das die gründliche Reflexion der eigenen Führungsbeziehungen zwar keineswegs ersetzen, aber sehr fruchtbar ergänzen kann.

Dort, wo Kunden von uns Monat für Monat einen solchen Führungsbrief als PDF zugemailt bekommen, wird Führungsentwicklung auf leiser Flamme ständig am Köcheln gehalten. Gute Effekte lassen sich erreichen, wenn die adressierten Führungskräfte in Gruppen, quer verteilt durch die Organisation und unter der Moderation eines höheren Vorgesetzten, monatlich zu einem „Kaminfeuergespräch“ zusammentreffen, um die eigenen Meinungen und Erfahrungen mit dem im Führungsbrief jeweils angesprochenen Thema auszutauschen. Führungsentwicklung braucht ein kontinuierliches Dranbleiben, und solche (ein- bis zweistündigen) innerbetrieblichen Diskussionsrunden mit dem jeweiligen Führungsbrief als Anregungsmaterial bewähren sich ganz ausgezeichnet und werden von den Beteiligten überaus geschätzt. Unnötig zu sagen, dass es dabei nicht darum gehen kann, die vom Verfasser der Briefe vertretene Meinung als die einzig richtige zu behaupten. Im Gegenteil: Das fröhliche Streitgespräch gewährt das beste Lernklima.

Besonders attraktiv (für beide Seiten) ist an diesem Setting, dass Führungskräfte mehr über das (Führungs-) Selbstverständnis ihres Chefs lernen und dass diese Chefs spüren, auf welche Weise sich ihre Mitarbeitenden mit ihrer Führungsrolle auseinandersetzen. Es dürften in erster Linie dieser Austausch und die gemeinsame Öffnung sein, die bei den Beteiligten wiederum die persönliche Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Führungsbeziehungen auf eine konstruktive Art fördern.

Was bereits beim ersten und zweiten Band angeregt wurde, gilt für den vorliegenden abschließenden dritten Band mutatis mutandis immer noch. Dies sind Möglichkeiten für die Arbeit mit der Buchform:

Zum einen sind die Texte so auch *individueller* Lektüre und Auseinandersetzung handlich und erfreulich verpackt zugänglich.

Zum anderen ermöglicht es denen, die die Briefe schon elektronisch kannten, sie wieder zu lesen, wenn ihnen danach ist. Die Gestaltung des Ganzen als *persönliches Arbeitsbuch* mit Notizen der eigenen Reflexion (Welches sind die für mich wichtigsten drei Erkenntnisse zu diesem Thema?) erlaubt, daraus eine Art Logbuch der eigenen Führungsentwicklung zu machen.

Die zweisprachige Aufmachung des Buches ermöglicht es gleichzeitig allen, die darauf Lust haben und es geschäftlich auch brauchen können, sich den Themen auf Englisch zu nähern.

Und in einem Unternehmen schließlich (das bislang diese Führungsbrieft nicht kannte) kann das vorliegende Buch den *Einstieg in diese Art von kollektiver, kontinuierlicher und konstruktiver Führungsentwicklung bilden*: Nehmen wir an, das Unternehmen stellt all seinen Führungskräften ein Exemplar zur Verfügung. Nehmen wir an, es wird ein Rhythmus etabliert, wo ringsum eine Abteilung Führungskräfte aus anderen Abteilungen zum Führungsaperitif einlädt (denn wer hat schon ein Kaminfeuer im Betrieb?). Nehmen wir an, die gastgebende Abteilung wählt aus dem Buch jeweils einen der Führungsbrieft aus und bereitet die Diskussion vor, indem sie spiegelt, wie sie die Führungslandschaft des Unternehmens im Licht der jeweils ausgewählten Thematik beurteilt. Nehmen wir an, so etwas findet stur am – sagen wir – zweiten Donnerstag des Monats von 17.00–18.30 Uhr statt, wobei wir den Ferienmonat Juli auslassen. Dann setzen sich die Führungskräfte eines Unternehmens im Laufe von 33 Führungsbrieft während drei Jahren auch ohne teure Hochglanz-Seminarsettings kontinuierlich mit ihrer Führung auseinander. Es ist schwer, sich vorzustellen, dass so etwas – wenn es denn verbindlich durchgehalten wird – spurlos an der Führungskultur vorbeigeht.

Gut vorstellen lässt sich jedoch, dass es Spaß macht, wenn so eine Art von streitlustigem Kolloquium zu einer Tradition im Unternehmen wird.



# Vorwort

Liebe Führungskräfte

Das methodische Konzept der Führungsbriefe hat sich in den letzten Jahren bestens bewährt, und mit dem dritten Band „*Die letzten 33 Führungsbriefe*“ wird die Trilogie nun abgeschlossen.

Das ganze Projekt ist nun über 99 Monate gelaufen. Außer dass die Zahl so schön rund ist, gibt es keinen Grund, damit abzuschließen: Weder würde es an neuen Themen fehlen, noch an der Lust zum Weiterschreiben. Beides ist freilich eine wichtige Voraussetzung für eine gute Gestaltschließung, man weiß dann, dass es keine Gestalterschöpfung war.

*Wie schon bei den beiden ersten Bänden wünsche ich mir auch für diesen dritten und letzten Band:* Dass Sie gelegentlich den einen oder anderen Brief lesen. Dass Sie über Ihre eigene Meinung zum jeweiligen Thema nachdenken. Dass Sie unsere Meinungsunterschiede nicht bloß meiner Beschränktheit oder Ihrer Weisheit zuschreiben und damit abhaken, sondern dass Sie sie zum Anlass nehmen, darüber nachzudenken, was Sie in Ihrer Führungsarbeit tatsächlich tun. Dass Sie sich nicht bloß darüber freuen, wo Sie mit mir einer Meinung sind, sondern dass Sie sich auch in diesen Fällen fragen, was für Sie ein nächster kleiner Schritt Ihrer Weiterentwicklung als Führungskraft sein könnte. Dass Sie dieses Buch nicht bloß lesen, sondern auch mit anderen diskutieren. Dass Sie am Schluss jedes Führungsbriefes innehalten und sich fragen: Was sind für mich die drei wichtigsten Erkenntnisse? – und diese stichwortartig zu den jeweils vorgemerkten Punkten notieren. Und dass Sie die Cartoons von Silvio L. Erni nicht nur erfreuen, sondern dass sie Ihnen helfen, das Thema und Ihre persönlichen Erkenntnisse dazu besser zu erinnern – und zwar im Führungsalltag, da, wo es darauf ankommt.

Und dass Ihnen die Lektüre Spaß macht, das wünsche ich mir auch.

Herzlichst, 

Zürich, 1. März 2014



# Inhalt

67	Plattitüden	10
68	Ungenügend	14
69	Sich souverän abgrenzen	18
70	Fußballtrainer u.a.	22
71	Wozu statt warum	26
72	Schlechte Stimmung	30
73	Handlanger	34
74	Entscheide erleben	38
75	Regenschirme	42
76	Disziplin	46
77	Ihr heimliches Drehbuch	50
78	Produktive Spannungen	54
79	Persönliche Ziele	58
80	Gerüchte	62
81	Agenda	66
82	Killer-Apps	70
83	Alarmismus	74
84	Unten – Mitte – Oben	78
85	Delegieren	82
86	Führung abschaffen	86
87	Change	90
88	Lernen	94
89	Analoge Kommunikation	98
90	Führung von unten	102
91	Führungsteams	106
92	Kritik	110
93	Lehmschicht?	114
94	Effizienz	118
95	Egonomie	122
96	Personalvielfalt	126
97	Vernetzte Führung	130
98	Gute Arbeit	134
99	Einen Punkt setzen	138



Inhaltsverzeichnis der ersten	
66 Führungsbriefe	143

## 67 | Plattitüden

Früher gab es Bauern. Und es gab Bauernregeln. Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert das Wetter, oder es bleibt, wie es ist. Wohl eine Plattitüde, zumindest aber unbestreitbar wahr.

Heute gibt es Manager. Zwar gibt es keine Managerregeln, aber wer sich umhört, findet erstaunliche Plattitüden, die unter durchaus meist gut ausgebildeten Führungskräften als „Wahrheit“ oder „Richtgröße“ oder „Einsicht“ oder „Bekenntnis“ herumgereicht werden, ohne dass man sie auch nur zwei Minuten kritisch hinterfragt.

10

Ein paar Münsterchen gefällig?

- *Bei mir darf jeder einen Fehler machen – bloß nicht zweimal denselben!* Zum einen fände ich es nicht so toll, wenn der Chefarzt des Assistenten, der mich operiert hat, mit dieser Weisheit toleriert, dass der mir eine Lunge statt des Blinddarms rausgeschnitten hat. Zum anderen ist es offenkundig, dass wir eben alle immer wieder gerade dieselben Fehler machen. Denn Dinge, die man nach einmal Scheitern nie mehr macht, sind eher Irrtümer als Fehler. Um aus Fehlern zu lernen, müssen wir mühsam daran arbeiten, ungeeignete Muster durch geeignetere zu ersetzen. Das ist meist anstrengend und nur selten das Ergebnis einmaliger Einsicht.
- *Mein größter Fehler ist meine Ungeduld!* Gäbe es einen Übersetzungsdienst für diese Plattitüde, käme auf Deutsch Folgendes heraus: Ich bin ja sooo viel schlauer, stärker und schneller als meine Leute, dass die mir nie und nimmer das Wasser reichen können. Vergeblich hecheln sie mir hinterher, die armen Würstchen. Das macht mich ganz ungeduldig. Aber von dieser Lappalie abgesehen wüsste ich beim besten Willen nicht, wo ich denn sonst noch einen Fehler haben sollte. (Mit Ausnahme einer bis gegen annähernd null ausgedehnten Reflexionsfähigkeit, möchte man ergänzen.)
- *Wir wollen nur die allerbesten Talente!* So? Haben Sie denn auch die allerinteressantesten Aufgaben zu bieten? Offerieren Sie die allerbesten Konditionen und Löhne? Ist Ihr Unternehmen wirklich das allertollste? Und sind Sie selbst der allerbeste Chef? – Ganz unwillkürlich erinnert man sich der Frage Willy Brandts in solchen Fällen: „Haben Sies nicht eine Nummer kleiner?“ Wärs nicht auch ganz nett, einfach mal Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die für ihren Job adäquat qualifiziert sind und ihn gerne und gut machen?

- *Es gibt keine Probleme, es gibt nur Herausforderungen!* Schön für Sie, falls Sie tatsächlich so einfach gestrickt sind, dass Sie sich mit so einem Blödsinn selbst überlisten können. Aber lassen Sie bitte die Finger davon, andere Menschen – insbesondere Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auf diese Weise, sorry, zu verarschen. Wer ein echtes Problem hat – das ihn nicht mehr gut schlafen lässt und das er keineswegs als netten sportlichen Challenge sieht –, soll nicht auch noch frei nach Erich Kästner genötigt werden, den Kakao zu trinken, durch den man ihn zieht.
- *Man kann alles erreichen, wenn man nur wirklich will!* Tja, das könnte ja noch sein. Zumindest tendenziell, denn ein eiserner Wille kann in der Tat viel bewirken. Nur taugt diese Erfahrung dennoch nicht als Ratschlag, da man nun einfach nicht „wollen wollen“ kann. Jemandem, der scheitert, zu unterstellen, er wolle eben nur zu wenig, ist also zynisch. Abgesehen davon, dass ich daran zweifle, dass es nur das Wollen ist, das die meisten von uns daran hindert, Nobelpreisträger, Tennischampion oder Hollywoodstar zu werden.
- *Jeder bei uns muss unternehmerisch denken und handeln.* Jeder? Ich bin, das gebe ich zu, schon ganz glücklich, wenn diese Anforderung wenigstens alle GL-Mitglieder einer Firma erfüllen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit dem ihnen zustehenden Handlungsspielraum und der ihnen zugestandenen Verantwortung hinten und vorne nicht unternehmerisch tätig werden. Schön ist zweifellos, wenn sie alle überhaupt denken und erst dann handeln. Aber auch wenn – dann tun sie das in aller Regel nicht als Unternehmer (sonst wären sie nämlich welche) und noch nicht einmal immer nur im Sinne des Unternehmens (denn dafür bräuchten sie gar nicht zu denken, gehorchen würde genügen). Es ist schon eine Führungsaufgabe, den unternehmerischen Sinn so klar zu verdeutlichen, dass die Leute davon überzeugt sind und ihr Handeln mehrheitlich danach ausrichten. Mit einem bloßen moralischen Appell wird man diese Führungsaufgabe nicht los.
- *Wir sitzen alle im gleichen Boot.* Ganz bestimmt. Aber haben wir auch alle die gleiche Klasse gebucht? Hat es für alle die gleichen Rettungsboote? Legen sich wirklich alle in die Riemen? Sitzen wir auch dann noch im gleichen Boot, wenn es hart auf hart geht? Und haben wir auch alle die gleichen Parkplätze?
- *Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt.* Und damit immer im Wege, sagen die Zyniker und formulieren um: Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt. – Ein

schönes Beispiel dafür, wie so manche markige Managerweisheit bei ihren Adressaten tatsächlich gehört/gelesen wird.

Sie können jetzt natürlich einwenden, meine Argumentation sei etwas gar pingelig, denn in jedem der zitierten Sätze stecke doch auch ein Körnchen Wahrheit. Zweifelsohne! Nur gilt das auch für Sätze wie „Die Erde ist flach.“ oder „Eins und eins gleich drei.“ oder „Männer sind unsensibel.“ Aber das trifft nicht den Punkt. Der Punkt hier ist, dass die oben zitierten Manager-Weisheiten von Menschen in einer formalen Position geäußert werden: Vorgesetzten eben. Damit sind derartige Sprüche immer *mehr* als bloß irgendeine Meinung. Es gibt ja bei Führungskräften nicht wie beim Papst die Regel, dass Aussagen nur dann als unfehlbar gelten, wenn sie *ex cathedra* gesprochen wurden.

12

Man kann sich bei Führungskräften nie darauf verlassen, ob sie ihre „Weisheiten“ nur als kleine Stichelei respektive als rhetorische Übertreibung oder aber als Wahrheit verstehen. Und da man ihnen – aus genau diesem Grund – deshalb tendenziell eher nicht widerspricht, driften *sie* wiederum leicht dazu, ihre eigenen markigen Worte mit der Zeit auch noch selbst zu glauben. Der Schaden von solch unreflektierten Plattitüden – so sie aus dem Mund eines Vorgesetzten kommen – liegt wie meist in der Umgebung: Gehen Sie doch bitte noch einmal die oben zitierten Äußerungen durch und fragen Sie sich, welche mehr schlecht als recht versteckte *hintergründige* Botschaft Sie vernennen würden, wenn das Gesagte von Ihrem Boss käme und Sie annehmen müssten, es sei ernst gemeint!

Unerfreulich, nicht wahr?

Tun Sie mir einen Gefallen: Kriegen Sie bitte auf offener Szene einen Schreianfall, falls Ihr Chef irgendeine der genannten Plattitüden von sich gibt. Und bitte verschlucken Sie sich auf der Stelle ganz fürchterlich, bevor Sie selbst so etwas von sich geben. Danke.



Für mich wichtig:

1.

2.

3.

## 68 | Ungenügend

14

Es geht ein Gespenst um in der Wirtschaft: *Der Krieg um Talente!* Nur wer die allerallerbesten Leute hat, kann heute noch bestehen, so klingt es allenthalben. Wirklich? Kommt da eine wunderbare Welt von nur höchsttalentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf uns zu? Traumhaft! Freilich nagen da auch leise Zweifel: Glauben Sie wirklich, dass die Unternehmen, die nur noch die Allerallerbesten wollen, denen auch die allerallerbesten Aufgaben zu bieten haben? Jedenfalls stelle ich es mir ganz amüsant vor, wenn dann der eine akademisch bestausgebildete Magaziner den anderen akademisch bestausgebildeten Magaziner höflich fragt: „Wann eigentlich haben *Sie* zum letzten Mal den Nobelpreis abgelehnt?“

Natürlich brauchen Unternehmen gute, also geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geeignet für die gestellten Aufgaben und angestrebten Ziele, geeignet für die angestrebte Unternehmenskultur, geeignet für die Teams, in die sie als konstruktive Mitspieler passen sollen. Wenn aber zur Eignung zwingend das Talent gehört, nach spätestens einem Jahr den nächsten Karriere-sprung zu machen, so kann das ja wohl nicht zum unternehmerisch langfristig gewünschten Personalkörper führen. Resultat wäre vielmehr ein wildes internes Job-Hoppen und ein heftiger Kampf um die Plätze, wenn der Flaschenhals gegen oben enger wird. Der Krieg *zwischen* Talenten also.

Vergessen Sie bitte nicht, was die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die ja wissen, was sie können und was nicht – herauslesen, wenn ihr oberster Boss verkündet, nur noch die allerallerbesten Talente seien für ihn gut genug: Dass sie wohl besser den Stellenanzeiger aufschlagen...

Der Ruf nach den allerbesten Talenten gilt aber nicht nur den neu anzustellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Tatsächlich wird auch bei allen vorhandenen, vielleicht langjährigen und verdienten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danach gerufen, kontinuierlich zu überprüfen, wer ungenügende Leistung erbringe und ihn oder sie entweder subito zu besserer Leistung zu bringen (via Führung oder Ausbildung) oder – wenn dies nicht in nützlicher Frist gelinge – auszuwechseln. Dieser kriegerische Ruf entspricht zwar keineswegs einer Unternehmenskultur, die ich persönlich gut und nachhaltig fände, aber meine Präferenzen wollen wir hier mal beiseitelassen.

Sorge hingegen bereitet mir eine Argumentation, die man immer häufiger hört: Die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verteile sich nach





Der Buch-Text ist copyrightgeschützt.

Die Seiten 15-142 fehlen hier deshalb. Das Buch ist direkt beim Verlag erhältlich:



**3x33 Cartoons von Silvio L. Erni**  
**Alle Texte in Deutsch und Englisch**

  
**PABST SCIENCE PUBLISHERS**  
Eichengrund 28  
D-49525 Lengerich  
Tel. ++ 49 (0) 5484-308  
Fax ++ 49 (0) 5484-550  
pabst.publishers@t-online.de  
www.psychologie-aktuell.com  
www.pabst-publishers.de

*Felix Frei*

## Die Führungsbriefe-Trilogie

Führung ist schwieriger geworden. Die Geführten werden anspruchsvoller. Führungskräfte „wissen“ wohl, was sie zu tun hätten – und alle Mitarbeiter sehen, dass sie das dennoch oft nicht tun. Die 3x33 Führungsbriefe von Felix Frei reflektieren Führung im Alltag, im Zusammenwirken vieler, und geben – humorvoll und mitunter provokativ – vielerlei Anregungen.

Was dieser Führungsbriefe-Trilogie fehlt, sind zeitgeistiges Managementgeschwätz und beeindruckende Anglizismen; nicht einmal berühmte Führungshelden werden als leuchtendes Beispiel zur Nachahmung empfohlen. Doch als kritischer Spiegel für Ihre Führung sind die 99 Führungsbriefe inspirierend. Selbst wo sie vorschnelle Antworten vermeiden – die Fragen lohnen Ihnen das Nachdenken.

- ❶ *Felix Frei:*  
33 Führungsbriefe  
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-640-2,  
Preis: 25,- €
- ❷ *Felix Frei:*  
Weitere 33 Führungsbriefe  
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-682-2,  
Preis: 25,- €
- ❸ *Felix Frei:*  
Die letzten 33 Führungsbriefe  
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-850-5,  
Preis: 25,- €

# Inhalt Band 1

- 01 Absicht und Wirkung
- 02 Durchlauferhitzer
- 03 Aaneschtoh
- 04 Tango
- 05 Kommunizieren
- 06 Vertrauen
- 07 Kundenorientierung
- 08 Mitarbeiterinformation
- 09 Begeisterung
- 10 Details
- 11 Nichtunterstellte führen
- 12 Stress
- 13 Selbstbewusstsein
- 14 Unternehmenskultur
- 15 lechts und rinks
- 16 Offen und ehrlich
- 17 Motivieren
- 18 Zeit
- 19 Lust auf Führung
- 20 Self-care
- 21 Drei Hüte
- 22 Abwertung und Wertschätzung
- 23 Werte
- 24 Bewahren
- 25 Old problems
- 26 Druck dynamisieren
- 27 Wir-Gefühl
- 28 Ärger
- 29 Zahlen
- 30 Kontrollverlust
- 31 Hilfe
- 32 Zielkonflikte
- 33 Führungserfolg

# Inhalt Band 2

- 34 *Persönliche* Führung
- 35 Verbindlichkeit
- 36 Fragen
- 37 Inkompetenzkompetenz
- 38 Zuhören
- 39 Hebelwirkung
- 40 Palaver
- 41 Bündelung der Kräfte
- 42 Handicap
- 43 Rechte und Pflichten
- 44 Sitzungen
- 45 Emotionen und Gefühle
- 46 Nein
- 47 Aaneluege (Hinschauen)
- 48 Muster brechen
- 49 Miss-Verständnisse
- 50 Feiern
- 51 Erledigen
- 52 Perspektivenwechsel
- 53 Vorurteile
- 54 Führung als Beruf
- 55 Gut
- 56 Eigenverantwortung
- 57 Schubladen
- 58 Zuschauer
- 59 Lobrede
- 60 Spuren
- 61 Runde und Eckige
- 62 Hauruck
- 63 Vorbild
- 64 Bauchentscheide
- 65 Kopfzerbrechen
- 66 Boxenstopp

# AOC

Wir unterstützen kompetente Führungskräfte, Teams  
und Organisationen in Balance und Entwicklung.

Wir coachen, entwickeln Konzepte, gestalten Prozesse.

Wir wechseln die Optik, um Optionen zu öffnen.

Wir stören, aber es lohnt sich.

AOC Unternehmensberatung Zürich

[www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)