

Felix Frei

# 33 Führungsbriefe



Pabst



## 33 Führungsbriefe

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

### **Das Buch**

33 Führungsbriefe sind keine Führungstheorie. Sie ergeben aber auch keine Rezeptsammlung für die vermeintlich einzig richtige Menschenführung. Sie sind Anregungsmaterial zum Reflektieren. Dieses Buch gibt ein wenig geistige Wegzehrung mit auf 33 Stationen, 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 Geschäftsführer und Teilhaber der AOC AG Zürich.

Von Felix Frei ist im Leutner-Verlag Berlin erschienen: *Voodoo-Management. Reflexionen zum Wandel und zur Führung* (2006).

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC AG Zürich · Heliosstraße 21 · 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  
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.

© 2010 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Druck: KM Druck, D-64823 Groß-Umstadt

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

ISBN 978-3-89967-640-2

# Ein methodisches Geleitwort

Wir Partner der AOC-Gruppe sind seit über zwanzig Jahren in der Führungsentwicklung und im Change Management tätig. Davor arbeiteten wir über 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 seinen *Führungsbriefen* hat unser Kollege Felix Frei in den letzten Jahren ein Werkzeug entwickelt, 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.

Wenn nun die ersten 33 dieser Führungsbriefe in einem Buch zusammengefasst sind, so eröffnet dies mehrere weitere Möglichkeiten:

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 (Was 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 Führungsbriefe 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 Führungsbriefe aus und bereitet die Diskussion vor, indem sie spiegelt, wie sie die Führungslandschaft des Unternehmens im Lichte 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 Führungsbriefen während drei Jahren auch ohne teure Hochglanzseminarsettings 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 können wir uns jedoch, dass es Spaß macht, wenn so eine Art von streitlustigem Kolloquium zu einer Tradition im Unternehmen wird.

Andreas Alioth, Christoph Clases & Felix Frei, AOC AG Zürich

Werner Duell, AOC Berlin

Luzian Ruch, AOC Partner AG Bern

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



# Vorwort

Liebe Führungskräfte

Das war jedes Mal die Anrede in meinen Führungsbriefen. Diese Anrede ist zum einen die höfliche Art, Briefe zu schreiben (Wer schreibt heute noch Briefe?), aber es signalisiert auch eine gewisse Vertrautheit mit dem Adressaten. Wenn ich immer wieder als Feedback hörte: „Woher kennen Sie eigentlich unseren Alltag so genau?“, so kann ich nur sagen: Von Ihnen, liebe Führungskräfte. Dafür habe ich zu danken.

In über dreißig Jahren Forschung, Schulung und vor allem Beratung habe ich viele Menschen in Führungsverantwortung kennengelernt. Die Vielfalt ihrer Stile ist enorm, und ich würde nie die einen zu den Vorzeigemodellen für die anderen machen wollen. Trotzdem gibt es Bedenkenswertes in der Führung, das auch unabhängig vom eigenen Stil reflektiert werden kann und soll. Dazu sollen diese 33 Führungsbriefe anregen.

*Das wünschte ich mir:* 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 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. Mai 2010



# Inhalt

01	Absicht und Wirkung	10
02	Durchlauferhitzer	14
03	Aaneschtöh	18
04	Tango	22
05	Kommunizieren	26
06	Vertrauen	30
07	Kundenorientierung	34
08	Mitarbeiterinformation	38
09	Begeisterung	42
10	Details	46
11	Nichtunterstellte führen	50
12	Stress	54
13	Selbstbewusstsein	58
14	Unternehmenskultur	62
15	lechts und rinks	66
16	Offen und ehrlich	70
17	Motivieren	74
18	Zeit	78
19	Lust auf Führung	82
20	Self-care	86
21	Drei Hüte	90
22	Abwertung und Wertschätzung	94
23	Werte	98
24	Bewahren	102
25	Old problems	106
26	Druck dynamisieren	110
27	Wir-Gefühl	114
28	Ärger	118
29	Zahlen	122
30	Kontrollverlust	126
31	Hilfe	130
32	Zielkonflikte	134
33	Führungserfolg	138



# 01 | Absicht und Wirkung

Ein wenig allein ist man als Führungskraft ab und zu ja schon. Man beobachtet seine Mitarbeitenden, sieht ihre Leistungen, erkennt Probleme oder Konflikte – und dann überlegt man: Was tun? Und wenn man dann auf eine Idee gekommen ist, handelt man entsprechend. Vielleicht ist ein Gespräch zu führen, ein Entscheid zu treffen, eine Information zu beschaffen oder auch irgend so etwas gerade eben *nicht* zu tun.

10

Hinter diesem Handeln steht natürlich eine bestimmte *Absicht*. Führungskräfte wollen ja etwas bewirken. Im Normalfall geht es darum, alle nötigen Voraussetzungen zu schaffen, dass sie und ihre Mitarbeitenden die unternehmerischen Ziele effizient (also sparsam) und effektiv (also wirkungsvoll) erreichen.

Und nun kommt der Haken: Da hat man sich alles hin und her überlegt, hat sich nach bestem Wissen und Gewissen für ein bestimmtes Tun oder Lassen entschieden, um die beabsichtigte *Wirkung* zu erzielen – und dann (wie uns Wilhelm Busch lehrt) kommt es erstens anders und zweitens als man denkt. Da hat man sich beispielsweise ganz besonders für das Projekt eines Mitarbeiters interessiert, um ihn möglichst gut zu motivieren, worauf der mehr und mehr „abschnallt“ und findet, der Chef könne es doch gleich selber machen, wenn er eh alles im Detail kontrollieren wolle. Oder man will einer Mitarbeiterin sein volles Vertrauen beweisen, indem man sie völlig selbstständig arbeiten lässt, worauf die sich jedoch darüber beklagt, dass ihr Chef ihre Arbeit total unwichtig fände und sich keinen Deut darum kümmere. Oder man vereinbart sehr schnell einen Termin mit Mitarbeitenden, die sich bei Dritten über einen beklagt haben, weil man ihre Kritik aus erster Quelle hören und mit den Betroffenen persönlich bereden will, worauf diese noch vor dem gefundenen Gesprächstermin überall herumerzählen, Kritik sei bei dieser Chefin völlig unerwünscht, man werde dann sofort „zum Rapport zitiert“. Usw.

*Vielleicht ist es eine der Hauptsünden in der täglichen Führungsarbeit, dass man Absicht und Wirkung verwechselt.* Oder anders gesagt, dass man das, was man beabsichtigt, auch schon für die Wirkung hält. Und wenn einen dann die Fakten – also beispielsweise die Reaktionen der Mitarbeitenden – eines anderen belehren, ist man zunächst ganz irritiert. „Aber ich habe doch extra das und dies getan, um...“.

Was hinter solchen Vorkommnissen steckt, ist etwas ganz und gar Menschliches: Im Unterschied zu Tieren begreifen wir schon als ziemlich kleine Kinder

unsere Artgenossen als in gleicher Weise *absichtsvoll handelnd*, wie wir uns selber ja auch verstehen. Diese urmenschliche Fähigkeit führt uns aber oftmals sehr direkt in eine Falle – die Falle nämlich, zu meinen, der andere würde gleich ticken wie ich. Und die eigene Art zu ticken ist das, was wir üblicherweise für „logisch“ halten.

Das heißt: Mein eigenes Denken erscheint mir als völlig logisch. Ich tue dies und das, weil... Da ich andere Menschen auch für logisch denkende Individuen halte, unterstelle ich ihnen automatisch die gleiche Logik, die mich leitet.

In Wirklichkeit ist es aber nun so, dass sie auch einer Logik folgen, die sie für völlig „logisch“ halten – nämlich ihrer eigenen! Machen wir uns nichts vor: Es gibt seeeehr viele solche Logiken. Und wir sollten nicht meinen, der liebe Gott habe ausgerechnet *unsere* Logik zur „eigentlich wahren“ erkoren.

Mit dieser Einsicht kommen wir nun aber erst recht in die Bredouille. Denn wie sollen wir wissen, nach welcher Logik andere Menschen ticken? Einen einzelnen Menschen und seine Logik lernen wir ja vielleicht noch gut genug kennen und können uns auch darauf einstellen. Aber was tun, wenn wir uns – wie in der Führung ja häufig der Fall – an mehrere oder gar viele Menschen gleichzeitig richten und also von einer Vielzahl unterschiedlicher Logiken ausgehen müssen? Patentrezepte gibt es sicherlich keine. Aber ein paar Tipps vielleicht doch.

- Wo immer möglich lohnt es sich, die dem eigenen Tun zugrunde liegende Logik den Betroffenen in einer Art „Beipackzettel“ mitzuliefern. Nicht nur sagen, was man tut oder entschieden hat, sondern erklären, warum. Dabei geht es nicht um Rechtfertigung, sondern um Nachvollziehbarkeit der eigenen Absicht. An diesen Beipackzettel ist vielfach gerade dann zu denken, wenn einem selbst die Sache als völlig „logisch“ – das heißt überhaupt nicht erklärungsbedürftig – erscheint.
- Man muss seine „Pappenheimer“ gut kennen. Je mehr man darauf geachtet hat, wie die eigenen Leute – nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Kollegen und der eigene Chef – auf das eigene Handeln reagieren, desto besser lernt man zu verstehen, wo die „heißen“ Themen liegen und die Fallstricke des Missverstehens lauern. Diese sollte man sich nicht wegwünschen, sondern man sollte sie in Rechnung stellen. Wenn mein Chef keine Überraschungen liebt, so muss mir ja noch kein Stein aus der Krone fallen, wenn ich ihn vorab und separat über meine Vorhaben informiere.
- Bei Medizinerinnen gibt es die Diagnose „*ex juvantibus*“ (lateinisch: „aus den Folgen“). Das heißt, der Arzt liest an den Folgen seiner Behandlung überhaupt erst seine Diagnose ab. Wenn die Beschwerden aufgrund des Medikaments gegen Krankheit X verschwinden, dann war es offenbar die Krankheit X. Wenn ich als Führungskraft sorgfältig darauf achte, ob mein Tun und Lassen auch tatsächlich die beabsichtigte Wirkung zeitigt oder

vielleicht eine ganz andere, dann lerne ich viel über die Logik(en) der Betroffenen und wie ich sie in Rechnung stellen müsste.

Wichtig scheint mir eines zu sein: Führen ist nicht wie Fachunterricht, wo der Lehrer die Lösung kennt und die Schüler sie erst begreifen und lernen müssen. Es geht nicht darum, dass mich meine Mitarbeitenden „richtig“ verstehen. Es geht darum, dass es mir gelingt, in *ihrer* Logik den gleichen Sinn zu erzielen, wie er sich aus *meiner* Logik ergibt. Dies erreiche ich nur, wenn ich vor ihrem Denken Respekt habe, wenn ich mich für sie interessiere, wenn ich fähig bin zuzuhören und wenn ich mich davor hüte, vorschnell von mir auf andere zu schließen. *Kommunikation* dürfte dafür das einzige Allerweltsheilmittel sein – wenn es denn überhaupt eines gibt.

12

Ein *Einwand* ist noch anzubringen. Alles bisher Gesagte unterstellt, das Problem liege nur darin, ob ich meine beabsichtigte Wirkung auch tatsächlich erreiche. Damit wird so getan, als sei es selbstverständlich, dass eine klare und begründete Absicht vorliege. Da habe ich meine Zweifel. Ich glaube, dass Führungskräfte häufig das Nächstliegende oder das Modischste oder das Gleiche wie das letzte Mal oder das Einzige, was ihnen in den Sinn kommt, tun – und nicht etwas, das der Umsetzung einer klaren Absicht entspräche. Man macht ein Budget, weil es alle machen. Man führt Mitarbeitergespräche, weil das im Jahreskalender abgehakt sein will. Man drückt Kosten, weil das immer gut ist. Ich zweifle, ob immer eine klare und begründete Absicht *am Anfang* steht. Natürlich reicht die Intelligenz der meisten Führungskräfte locker aus, um im Bedarfsfall eine solche Absicht *nachträglich* zu formulieren. Aber ob sie der tatsächliche Beweggrund war – das können sie vielleicht selbst nicht mehr sagen.

Wer aber ohne klare Absicht handelt, muss sich nicht wundern, wenn er von seiner Wirkung nur wenig begeistert ist.



Für mich wichtig:

1.

2.

3.

## 02 | Durchlauferhitzer

Teilen wir die Welt für einmal ein bisschen einfach ein: Es gibt Menschen, die *arbeiten*, und Menschen, die *führen*. Das, was wir einem Kunden verkaufen können, resultiert immer aus Arbeit. Die Leistung des Führens können wir nicht verkaufen; sie kostet bloß. Was rechtfertigt sie denn überhaupt?

Nur als Randbemerkung: Auch für Menschen, die in der Hierarchie zuunterst stehen und ausschließlich arbeiten (also nicht führen), gilt, dass man ihre Arbeit nicht immer direkt verkaufen kann, denn häufig ist sie nur Vorbereitung oder Dienstleistung für andere, deren Arbeit sich letztlich verkaufen lässt. Beispiele dafür sind die netten Damen am Empfang oder die gründlichen Mitarbeiter der Buchhaltung. Ihre Leistungen sind sehr wichtig, obwohl sie sich nicht direkt verkaufen lassen. Aber hier geht es nur um Führungskräfte.

14

Bei den Führungskräften – darunter verstehe ich *alle*, denen mindestens eine Person hierarchisch unterstellt ist – gilt: Ihre Hauptaufgabe ist Führen. Die meisten von ihnen arbeiten aber auch, wobei das Gleiche gilt wie bei den Nicht-Führungskräften: Ein Teil ihrer Arbeit lässt sich direkt verkaufen (etwa direkte Kundenberatung), ein anderer Teil dient nur internen Kunden (etwa die Mitarbeit in einem Prozessoptimierungsprojekt).

Für unsere weiteren Überlegungen blenden wir nun aber alles zum Thema Arbeit (und damit auch die Betrachtung der untersten hierarchischen Ebene) aus und beschäftigen uns ausschließlich mit dem *Führungsteil* im Alltag von Führungskräften.

*Was rechtfertigt den reinen Führungsteil* – der, wie wir sahen, nur kostet und direkt nichts einbringt?

Führung rechtfertigt sich, wenn sie einen *Mehrwert* erzeugt. Führung rechtfertigt sich nicht, wenn sie nur als *Durchlauferhitzer* funktioniert. Illustrieren wir zunächst diesen negativen Fall. Führungskräfte, die sich als Durchlauferhitzer verhalten, werden nicht von sich aus führungsmäßig aktiv – weder gegenüber ihren Mitarbeitenden noch gegenüber ihren Chefs. Sie reagieren nur, wenn sie von oben oder von unten gefordert werden:

- Der klassische Fall für den Durchlauferhitzer ist eine *Anordnung von oben*. Das kann eine Zielvorgabe oder ein Projektauftrag oder eine Verhaltensinstruktion sein. Manchmal ist es auch nur eine vermutete oder „zwischen den Zeilen“ herausgelesene Erwartung des eigenen Chefs. Diese Anordnung oder Erwartung wird nun von unserer Führungskraft möglichst eins-zu-eins an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben. Sie glaubt, damit besonders loyal und richtig zu handeln. Vielleicht fügt sie in ihrer Kommunikation an die Mitarbeitenden noch die Bemerkung hinzu, dass „der Chef“ das so und so wolle. Schön





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,- €

## Dank

Monat für Monat sind diese Führungsbrieft in den letzten Jahren erschienen. Es ist mir ein Anliegen, meinem Partner Andreas Alioth von der AOC AG Zürich und meinen Kollegen Werner Duell von AOC Berlin und Luzian Ruch von der AOC Partner AG Bern dafür zu danken, dass sie mir immer wieder mit Feedback, Kritik und Anregungen zur Seite gestanden haben.

Auch von unseren Kollegen Werner R. Müller und Theo Wehner bekam ich vielerlei nützliche Tipps und Ideen.

Dass es nie an Ideen und Themen gemangelt hat, liegt an der Reichhaltigkeit des Führungslebens unserer Kunden. Ihnen haben wir für ihr Vertrauen in unsere Arbeit seit über zwanzig Jahren am meisten zu danken.

Zürich, 1. Mai 2010

Felix Frei

# AOC

Wir unterstützen kompetente Führungskräfte und Teams  
in Führung, Organisation und Entwicklung.

Wir coachen, entwickeln Konzepte, gestalten Prozesse.

Wir wechseln die Optik, um Optionen zu öffnen.

Und wir stören Organisationen. Aber es lohnt sich.

AOC AG Zürich · AOC Partner AG Bern · AOC Berlin

<http://www.aoc-consulting.com>