

# 1 Einleitung

## Warum ich ein Buch über Führung geschrieben habe

Die Richtung zu bestimmen, Menschen zu steuern und in Bewegung zu setzen: Führen ist etwas Selbstverständliches, etwas Alltägliches. Führung als praktische Fähigkeit ist Teil unseres Menschseins. Auch Menschen, die über sich sagen, dass sie keine Führungspersönlichkeiten sind, geraten immer wieder in Situationen, in denen sie führen. Zum Beispiel als Eltern oder als Teil einer Sportmannschaft. Jeder von uns hat im Laufe seines Lebens viele Erfahrungen mit Führung gemacht – als Führender und als Geführter. Gerade die Erfahrung, geführt zu werden, ist oft ein sehr prägendes Erlebnis. Und nicht zuletzt haben wir tagtäglich mit der schwierigsten Führungsaufgabe überhaupt zu tun: Uns selbst führen. Die Allgegenwärtigkeit von Führung und die ihr innewohnende Komplexität machen das Thema zu einem schier unerschöpflichen Gegenstand, mit dem sich zu beschäftigen ungemein attraktiv und faszinierend ist. Das zeigt sich auch in den 75 000 Suchergebnissen, welche zum Begriff Führung auf Amazon angezeigt werden. Eine der rund 1600 Veröffentlichungen, die zum Thema Führung im Jahr 2021 erscheinen, halten Sie in Ihren Händen. Dafür danke ich Ihnen!

Warum schreibe ich ein Buch über Führung, wenn es doch schon eine Flut an Publikationen dazu gibt? Die Antwort ist simpel: Führung beschäftigt mich bereits den Großteil meines Lebens – schon vor Beginn meiner eigentlichen beruflichen Karriere. Meine ersten konkreten Erfahrungen mit Führung waren militärischer Art. Nach dem Absolvieren der Rekrutenschule 1985 wurde mir nahegelegt »weiterzumachen«, das heißt, als Korporal im Schweizer Militär die ersten Erfahrungen als Führungskraft zu sammeln. Im Sommer 1986 auf dem Waffenplatz Thun tat ich genau dies als Kommandant eines Kampfpanzers. Beim Ausbilden der Soldaten wurde mir damals bewusst: Führung ist nichts Einfaches und wohl nichts, was mir natürlich

in die Wiege gelegt worden war. Ein zentrales Führungsprinzip habe ich aus dieser Zeit mitgenommen: Führen durch Vorleben oder neudeutsch »Leading by Example«. Ein Führungsgrundsatz, plausibel und einfach klingend – aber unerhört schwierig in der praktischen Umsetzung<sup>1</sup>. Zum Beispiel dann, wenn man als Informatikstudent gelernten Mechanikern das Dieselaggregat eines Kampfpanzers erklären soll. Ein zweiter Aspekt, der mich im Laufe meiner Karriere noch lange beschäftigen sollte: »Leadership is simple, but not easy«.<sup>2</sup> Führungsprinzipien sind meist leicht zu verstehen, aber äußerst anspruchsvoll im Alltag umzusetzen. Der dritte Aspekt, der mich bewogen hat, ein Buch über Führung zu schreiben, ist, dass ich Menschen mag und ich mich für Menschen interessiere.

In meinem ersten Job als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und strategische Unternehmensführung der Universität Bern lernte ich das Thema Führung aus einem anderen Blickwinkel kennen. Ich befasste mich dort fünf Jahre mit dem Thema Führung aus theoretischer Perspektive.

In dieser Zeit setzte ich mich vor allem mit dem damaligen Trendthema der Erfolgsfaktorenforschung auseinander, welches eine große Faszination auf mich ausübte. Was macht einige Menschen und Organisationen so viel erfolgreicher als andere? Welche Eigenschaften zeichnen solche »Super Achiever« aus?

Der Erfolgsfaktorenforschung liegt die simple Annahme zugrunde, dass nicht alle Dinge gleich wichtig für den Erfolg einer Sache sind:

»Kritische Erfolgsfaktoren sind die wenigen Schlüsselbereiche, in denen positive Ergebnisse zwingend notwendig sind, damit eine bestimmte Führungskraft ihre Ziele erreichen kann.«<sup>3</sup>



Die wissenschaftliche Suche nach den »Naturgesetzen des Erfolgs« von Branchen, Unternehmen, Führungskräften und Menschen ist mittlerweile 60 Jahre alt, hat aber nichts von ihrer magischen Anziehungskraft verloren.<sup>4</sup>

Nach der gereiften Erkenntnis, dass es Erfolgsfaktoren gibt, hat mich die Lust, diese zu kennen, nicht mehr losgelassen. Ich habe die Erfolgsfaktoren immer als eine Art Abkürzung verstanden: der schnellste, effektivste Weg, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Ich habe bis zum heutigen Tag in allen meinen beruflichen Stationen weiter nach Erfolgsfaktoren geforscht. Bei der Gründung und dem Aufbau zweier Unternehmensberatungsfirmen habe ich mich damit auseinandergesetzt, welche Schlüsselfaktoren nötig sind, um mit einer Beratungsfirma überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. In der Rolle als Berater reflektierte ich zusammen mit meinen Klienten die Erfolgsfaktoren, um in einer bestimmten Unternehmenssituation und einer bestimmten Branche erfolgreich zu sein. Als Führungskraft und als Teil einer Konzernleitung habe ich nach den Erfolgsfaktoren gesucht, um die von mir geleiteten Organisationseinheiten bestmöglich zu entwickeln.

Vor einigen Jahren entdeckte ich, dass ich neben der Rolle als Führungskraft großen Spaß daran habe, meine Erfahrungen weiterzugeben – sei es als Sparringspartner oder als Coach für Führungskräfte. Meine Mission in diesen beiden Rollen ist simpel: Führungskräfte und ihre Teams zu befähigen, die Effektivität und Effizienz ihres Führungsverhaltens zu steigern – als Individuen und als Team. Es erfüllt mich, bestehende und angehende Führungskräfte auf ihrem Weg zu Exzellenz in Leadership zu unterstützen.

Als Konsequenz möchte ich Ihnen mit diesem Buch ein praktisches Werkzeug zu Exzellenz in Leadership an die Hand geben.



## Für wen ist dieses Buch und was bietet es?

Als ich den Impuls spürte, ein Buch über Führung zu schreiben, stellte sich mir auch gleich die Frage, für wen ich dieses Buch schreibe.

Das Buch ist für Führungskräfte. Für Managerinnen und Manager. Für Chefinnen und Chefs mit Erfahrung und für »Greenhorns«. Für Menschen, die Spaß an Führung haben, und solche, die den Spaß verloren haben. Für Führungskräfte, die am Anfang ihrer Karriere stehen und noch Großes bewirken wollen, und für Führungskräfte, die am Ende ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Für Führungskräfte, die sich gerne reflektieren und sich stets verbessern wollen. Für Führungskräfte, die wissen, dass sie sich als Führungskraft verbessern müssen, wenn sie ihren »Job« behalten wollen.

Es ist ein Buch für Führungskräfte, welche besser verstehen wollen, auf was es letztlich ankommt, um exzellent zu sein: Exzellenz definiert als Ausdruck persönlicher Erfüllung und der Erbringung von herausragenden Resultaten.

Letztlich habe ich das Buch auch für mich geschrieben. Denn es ist eine einmalige Gelegenheit, mein theoretisches Wissen und meine Erfahrungen zu reflektieren und zu einem Ganzen zusammenzufügen.

Ich wünsche mir, dass die Lektüre dieses Buches für Sie unterhaltsam ist und dass Sie eine Vielzahl von Erkenntnissen für sich herausziehen können.

## Warum das »Phönix-Prinzip«?

### Eine einmalige Rezeptur

Um zu veranschaulichen, wie das *Phönix-Prinzip* entstanden ist, möchte ich ein Anschauungsbeispiel aus der Küche wählen. Stellen Sie sich vor, Sie kochen einen Sud mit den besten und



hochwertigsten Zutaten so lange ein, bis der Wassergehalt vollständig verdampft und der Geschmack maximal intensiviert ist. Was bleibt, ist die geschmackliche Essenz aller Zutaten.

Das *Phönix-Prinzip* besteht aus den reduzierten Anteilen dessen, was exzellente Führung ausmacht und wie man diese erreicht. Die Zutaten bestehen aus meinen persönlichen Erfahrungen und dem aus meiner Sicht Besten, was die Literatur zum Thema Führung zu bieten hat. Im Laufe von 35 Jahren habe ich eine Unmenge an Wissen und Erkenntnissen zum Thema Führung und Leadership gesammelt und erprobt. Ein stetig iterativer Prozess, geprägt durch Versuch-und-Irrtum – kontinuierlich sich weiterentwickeln, ausprobieren, experimentieren und neugierig sein für neue »Führungs-Ideen«.

Überprüft und ergänzt habe ich die Rezeptur an dargelegten Ideen und Konzepten anhand von persönlichen, mündlichen Interviews mit 100 ausgewählten Top-Führungskräften in Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. Ihnen gebührt mein herzlichster Dank. Die ausgewählten Führungskräfte haben ein Durchschnittsalter von 51 Jahren. Sie verfügen durchschnittlich über 25 Jahre Erfahrung als Führungskraft, zu 80% sind sie männlich und zu 20% weiblich.

#### »Wie Phönix aus der Asche«

Der Vogel Phönix, Symbol für die Wiederauferstehung, wird in vielen Büchern, Filmen und Liedern thematisiert. Am Ende seines Lebens verbrennt er, um dann aus seiner Asche wieder neu zu erstehen. Die Redewendung »wie Phönix aus der Asche« steht daher für etwas, das schon verloren geglaubt war, aber zu neuem Leben wiedererwacht. Das, was verloren geglaubt war, ist der Spaß und die Lust an Führung, die wir wiedergewinnen wollen.

Dieses Buch basiert auf dem geistigen Fundament verschiedener Autoren, deren Überlegungen mich geprägt und beeindruckt haben: Jack Canfield, Dr. Stephen R. Covey, Dr. Marshall Goldsmith, Darren Hardy, Dr. James M. Kouzes, Dr. Barry Z. Posner, Anthony Robbins, Reinhard K. Sprenger, Brian Tracy und Dr. Peter



Warschawski. Diesen herausragenden Persönlichkeiten bin ich zu großem Dank verpflichtet. Ihre Ansichten und Ideen haben mich geprägt und letztendlich möglich gemacht, dass dieses Buch entstanden ist.

## Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Im Wesentlichen besteht dieses Buch aus zwei Teilen: einem theoriegeleiteten ersten Teil 1 und einem praktischen zweiten Teil 2. Vorliegendes Buch ist also nicht nur zum Lesen, sondern zur aktiven Umsetzung in der Praxis gedacht.

Im ersten Teil, welcher die Hauptkapitel 2 bis 5 umfasst, führe ich Sie schrittweise an das Phönix-Prinzip heran. Zunächst forschen wir nach den Ursachen, weshalb viele Führungskräfte den Spaß am Führen verloren haben. Danach gehen wir der Frage auf den Grund, weshalb uns Veränderungen in beruflich unbefriedigenden Situationen so schwerfallen. Anschließend legen wir in Kapitel 5 das theoretische Fundament für das Phönix-Prinzip mit den wichtigsten Erkenntnissen aus 60 Jahren Führungsforschung. Sind Sie ein eiliger Leser und in erster Linie an der praktischen Anwendung von Führungstheorie interessiert? Dann können Sie dieses Kapitel »gefahrlos« überspringen.

Im zweiten Teil des Buches, der die Hauptkapitel 6 bis 9 umfasst, stelle ich Ihnen das Phönix-Prinzip für Exzellenz in Leadership vor. Zuerst im Überblick, dann werden die einzelnen Elemente detailliert erörtert. Im Anschluss zeige ich Ihnen, wie Sie das Phönix-Prinzip in Ihren Führungsalltag integrieren und praktisch anwenden können. Ich veranschauliche dies anhand von vielen Beispielen und liefere Ihnen praktische Checklisten zum Ausfüllen<sup>5</sup>. Zudem finden Sie ein Drei-Tages-Programm, um mit der Anwendung des Phönix-Prinzip erfolgreich zu starten.

## Wie lesen Sie dieses Buch?

Es ist mir ein herzliches Anliegen, Sie dazu einzuladen, einige ausgewählte Prinzipien in diesem Buch zu verinnerlichen. Wenn Sie





einige Prinzipien mit Herz und Verstand aufgenommen haben, wenn Sie sie inhaliert haben und ihre Wirkung zu spüren beginnen, werden Sie entdecken, wie bedeutsam sie für Ihr Leben sind. Denn Sie bieten Ihnen den Schlüssel zu Ihrem ganz persönlichen Erfolg.

**Kernaussagen** habe ich am Rand mit einem Icon gekennzeichnet. Nehmen Sie sich die Zeit, sie zu verinnerlichen.



Wenn Sie diesem Icon begegnen, bedeutet dies: **»Bitte lesen Sie den nachfolgenden Abschnitt langsam. Noch besser: Lesen Sie ihn laut. Am besten: Lesen Sie ihn einer anderen Person vor und diskutieren Sie anschließend darüber.«**

Diese Abschnitte eignen sich auch gut als Diskussionsgrundlage in einem Gruppenaustausch.

## Jürg Meyer – ein ganz »normaler« Chef

Lernen Sie nun meinen Protagonisten Jürg kennen. Er wird Sie durch das gesamte Buch mit seiner Geschichte begleiten. Jürg ist ein fiktiver Charakter, den ich in ähnlicher Ausprägung in vielen Unternehmen kennengelernt habe. Ich bin sicher, auch Sie wird Jürg an den einen oder anderen Weggefährten oder Weggefährtin erinnern – vielleicht in manchen Aspekten nicht zuletzt an Sie selbst? Die Wahl einer Figur wie Jürg veranschaulicht die konkreten Führungsdynamiken und führt raus aus der reinen Theorie in die gelebte Praxis.

Jürg Meyer ist 48 Jahre alt, Schweizer, in Oerlikon bei Zürich aufgewachsen. Sein Vater arbeitete Zeit seines Lebens in der Züricher Stadtverwaltung, seine Mutter war Sekretärin in einer Schulbehörde. Nach der Sekundarschule ging Jürg in eine Lehre als Versicherungskaufmann. Seine Eltern wollten, dass er diesen Beruf erlernt. Er schloss seine Ausbildung erfolgreich ab und ging anschließend in die Rekrutenschule als Panzersoldat. Die Kameradschaft, die klaren Strukturen, die Disziplin gefielen Jürg und er blieb dem Militär und auch dem militärischen Führungsstil treu verbunden. Vor ein paar Jahren wurde er altershalber als Major nach mehr als 1000 Diensttagen

aus dem Militärdienst entlassen<sup>6</sup>. Für Jürg war das ein trauriger Tag. Die militärische Führungserfahrung nutzte und nutzt Jürg auch im zivilen Leben. In der Versicherung wurde er bald zum Teamleiter, später zum Abteilungsleiter befördert. Mit 43 drückte er noch einmal die Schulbank und absolvierte ein Executive MBA an der Universität Basel. Sein deklariertes Ziel: in den erlauchten Kreis des Direktoriums aufgenommen zu werden.

Seit 22 Jahren ist Jürg mit Susanne verheiratet. Gemeinsam haben sie zwei Kinder großgezogen, Max und Anna, 15 und 17 Jahre alt. Jürg lebt mit seiner Frau, seinen Kindern und Familienhund Emma in einem Einfamilienhaus in einem Vorort von Zürich. In seiner Freizeit fährt er gerne Rad und spielt Tennis; mit seinen Jugendfreunden spielt er seit Jahren zusammen in einer Band.

Seit 10 Jahren arbeitet Jürg bei der Phönix Versicherung und seit fünf Jahren als Mitglied des oberen Kaders. Diese Position hat er sich aus einer Kombination von Hartnäckigkeit, Loyalität, politischen Ränkespielen und vielen Überstunden erarbeitet. In seiner Funktion führt er rund 400 Mitarbeitende. Er verdient ein ordentliches Salär – deutlich über dem schweizerischen Durchschnitt – und er hat eine Vorsorgelösung, die ihm nach seiner Pensionierung ein angenehmes Leben ermöglicht.

So sieht von außen betrachtet das Leben von Jürg im Großen und Ganzen erfolgreich aus. Er, seine Frau und seine beiden Kinder sind eine typische glückliche Schweizer Familie.