

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>8</b>
<b>Bedienungsanleitung «Gut zu wissen»</b> .....	<b>10</b>
<b>01 Gefühle und Emotionen</b> .....	<b>18</b>
<b>02 Was Führung ist</b> .....	<b>51</b>
<b>03 Ausbildung von Führungskräften</b> .....	<b>105</b>
<b>04 Zahlen und Tools</b> .....	<b>123</b>
<b>05 Turnaround und Changemanagement</b> .....	<b>133</b>
<b>06 Rekrutierung und Beurteilung</b> .....	<b>150</b>
<b>07 Trennung und Kündigung</b> .....	<b>177</b>
<b>08 Starke Chefs und starke Mitarbeiter</b> .....	<b>191</b>
<b>09 Schwierige Mitarbeiter</b> .....	<b>220</b>
<b>10 Teams</b> .....	<b>254</b>
<b>11 Stress und Druck</b> .....	<b>270</b>
<b>12 Narzissmus und Psychopathen</b> .....	<b>284</b>
<b>13 Wut, Angst und Neid</b> .....	<b>291</b>
<b>14 Freundschaft</b> .....	<b>308</b>
<b>15 Kommunikation und Narrative</b> .....	<b>321</b>
<b>16 Natur und Körper</b> .....	<b>366</b>
<b>17 Generationen</b> .....	<b>388</b>
<b>Was Unternehmen kommunizieren</b> .....	<b>400</b>
<b>Fazit «Und jetzt»</b> .....	<b>403</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>411</b>
<b>Danke</b> .....	<b>413</b>
<b>Quellen</b> .....	<b>414</b>
<b>Zum Autor</b> .....	<b>435</b>

*«Dieses Buch handelt von der  
Führung aus Sicht der  
menschlichen Anforderungen.»*

*Paul Beerli*

# Vorwort

Willkommen! Gleich zu Beginn möchte ich Ihnen gerne Folgendes mitteilen: Dieses Buch ist nicht geschrieben worden, um allen aktuellen gesellschaftlichen Strömungen gerecht zu werden. Ich kann nicht jedem Zeitgeist etwas abgewinnen. Im Gegenteil: Hier geht es um polarisierende Themen, die Ihre Synapsen zum Jubeln oder zum Schreien bringen werden. Wir sprechen hier auch nicht über politische Korrektheit. Ich sage, was ich denke, ohne mich um die Konventionen zu kümmern.

*«Das Gleiche lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.» Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter<sup>1</sup>*

Und nun konkret zu Ihnen, liebe CEOs und Topführungskräfte: Nochmals herzlich willkommen. In diesem Buch finden Sie keine Konzepte und Strategien oder Führungsinstrumente, die Ihnen zeigen, wie Sie Ihr Unternehmen auf die nächste Stufe bringen können. Stattdessen gibt es provokative Ideen und kritische Überlegungen und Inputs. Doch Vorsicht! Dieses Buch ist nichts für schwache Nerven. Es könnte Ihre Weltanschauung sowie Ihr Menschenbild erschüttern und Ihre Karrierepläne durchkreuzen. Aber wer weiss, vielleicht finden Sie am Ende sogar heraus, dass es doch ein Körnchen Wahrheit in sich trägt. Dieses Buch erzählt episodisch und zeichnet zugespitzt. Es soll nicht als literarisches oder wissenschaftliches Werk betrachtet werden, sondern als eine Sammlung von Gedanken, vielleicht sogar ein Nachschlagewerk. Sie haben die Möglichkeit, unmittelbar in ein bestimmtes Kapitel einzusteigen, da keine Vorkenntnisse der vorherigen oder nachfolgenden Kapitel erforderlich sind, mit Ausnahme des Abschnitts «Bedienungsanleitung: Gut zu wissen». Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich darauf verzichtet, alles in die weibliche und männliche Form zu setzen. Gemeint ist der Mensch.

Nun wünsche ich Ihnen jede Menge Vergnügen und Freude beim Lesen. Falls Sie am Schluss dieses Buches nach wie vor nicht meiner Ansicht sind, ist das vollkommen in Ordnung.

Herzlich, Ihr polarisierender Autor

Paul Beerli

# Management Summary

Das Management von Gefühlen und Emotionen in Führungssituationen ist von grosser Bedeutung. Eine wichtige Frage ist, ob negative oder gar toxische Elemente in der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bleiben oder ob sie in ausreichendem Umfang «abgeführt» werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit aktuelle Führungstools dazu beitragen können, negative oder toxische Elemente zu neutralisieren und positive Kraft in der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu schaffen. Ebenso ist zu betrachten, inwieweit die aktuellen Führungsmechanismen die menschlichen Emotionen berücksichtigen.

Wer führt, muss sich auf menschliche Regungen gefasst machen. Diesem Umstand wird in Bezug auf Führungsausbildung und Personalselektion viel zu wenig Beachtung geschenkt, umfasst doch dieser Bereich die massgeblichen Aspekte einer zukünftigen Führungsarbeit bzw. des Führungserfolgs. Es ist wichtig, die Individualität und die Lebensphase der einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen. In Führungssituationen ist es unvermeidlich, dass es zu Auseinandersetzungen, Hindernissen, Pech, Herausforderungen, Widerständen, Enttäuschungen und Misstrauen kommt. Daher ist es wichtig, Gefühle und Emotionen in Führungssituationen zu beachten und sorgfältig zu verarbeiten, um erfolgreich zu führen.

Warum sind in Führungssituationen die Beachtung und das Management von Gefühlen und Emotionen so wichtig? Weil die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen als Vorgesetzter die gute Führung immer gelingt, geringer ist als der Anteil der Führungssituationen, in denen es zu Konfrontationen kommt.

Dieses Buch wagt den Versuch, die Führungsmechanik und -ausbildung sowie die Mitarbeiterbewertung neu zu überdenken.

*«Ich kann die Bewegung der  
Himmelskörper berechnen, aber  
nicht das Verhalten der Menschen.»*

*Sir Isaac Newton, englischer Physiker<sup>10</sup>*

# Bedienungsanleitung «Gut zu wissen»

## Bücher zum Thema Führung

Jährlich werden rund zwei Millionen Bücher veröffentlicht, davon unzählige zum Thema Führung. Bücher über dieses Thema gibt es wie Sand am Meer und höchstwahrscheinlich haben Sie schon Dutzende davon gelesen. Was wird in diesen Büchern nicht alles propagiert und Führungskräften empfohlen:

- Wie Sie eine Persönlichkeit werden
- Wie Sie Ihre Kommunikation verbessern
- Wie Sie Ihre Ausstrahlung verbessern
- Wie Sie besser delegieren können
- Wie Sie Mitarbeiter einfacher führen
- Wie Sie Führungstechniken im Alltag anwenden
- Wie Sie die transaktionale Führung leben können
- Wie Sie die Führungsgesetze im Alltag anwenden
- Wie Sie erfolgreicher führen durch emotionale Intelligenz
- Wie Sie die zehn grössten Führungsfehler vermeiden
- Wie Sie Loyalität und Respekt der Mitarbeiter gewinnen
- Wie Sie selbstbewusster auftreten
- Wie Sie Ihr Team zum Erfolg führen

## Warum dann noch ein weiteres Buch

Im Führungsalltag empfinden Vorgesetzte oft Respekt und manchmal auch Angst vor der Offenlegung ihrer Gefühle und Emotionen. Es gibt eine menschliche Realität in der Führung, dass Chefs und Mitarbeiter in individuellen emotionalen Welten leben, die ständigen Veränderungen unterliegen. Viele Führungskonzepte und -tools vernachlässigen jedoch diese Tatsache. Es ist wichtig zu verstehen, wie menschliche Emotionen im Führungsprozess eine Rolle spielen. Dieser Aspekt wird in der Personalselektion sowie der Führungsausbildung oft nicht ausreichend berücksichtigt, obwohl er ein wesentlicher

Bestandteil der Führungsarbeit und des Erfolgs ist. Wer führt, muss sich auf menschliche Regungen gefasst machen.

## **Warum «Führung» für den Buchautor interessant ist**

Dieses Buch ist das Ergebnis meiner langjährigen Berufserfahrung und zahlreicher Begegnungen mit Menschen aus unterschiedlichen Branchen und Hierarchieebenen.

In den letzten 30 Jahren habe ich insgesamt 1'400 Interviews mit angehenden Interim-Managern geführt, die sich in verschiedenen Branchen bewegt haben und im Alter zwischen 45 und 60 Jahren waren. Darüber hinaus habe ich über 300 Führungskräfte bei persönlichen Standortbestimmungen und Neuausrichtungen auf dem Arbeitsmarkt gecoacht und Hunderte von Rekrutierungsgesprächen geführt.

Meine Erfahrungen und Erkenntnisse beruhen nicht nur auf Interviews, Rekrutierungsgesprächen und Coachings, sondern auch auf meiner eigenen Führungserfahrung in verschiedenen Branchen. Ich habe Personalverwaltungs- und Leitungsaufgaben in grossen Unternehmen (Pharma, Anlagenbau, Banking) sowie KMUs (Bauindustrie, Interim Management, Outplacement) ausgeübt und dabei als Ausbildungsleiter, HR Business Partner, Personalchef, Geschäftsleiter, CFO und VR-Präsident agiert. Darüber hinaus war ich Gründungsmitglied und später Präsident des DSIM (Dachverband Schweizer Interim Manager).

Dieses Buch ist das Resultat meiner zahlreichen Erfahrungen, persönlichen Begegnungen und Erlebnisse. Mein Fazit lautet, dass einerseits zu viele Führungskräfte ohne grosse Kenntnisse der menschlichen Regungen in Führungsrollen gelangen und scheitern, und andererseits, dass zu viele Rekrutierungen und Beförderungen nicht ausreichend auf die Gefühls- und Emotionswelt der Kandidaten untersucht werden und mit Fehlbesetzungen enden.

## Für wen dieses Buch interessant sein könnte

Das vorliegende Buch könnte für folgende Personen von Interesse sein:

- Aktuelle Vorgesetzte
- Zukünftige Vorgesetzte
- Neu beförderte Führungskräfte
- Vorgesetzte von Vorgesetzten
- Verwaltungsräte
- CEOs und Geschäftsführer
- Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Divisionsleiter
- Militärische Führungskräfte
- Kirchliche Führungskräfte
- Regierungsräte, Stadt- und Gemeindepräsidenten
- Führungskräfte in Verwaltungseinheiten und NPOs
- Schulleiter
- Mitglieder des Nomination- und des Human Resources-Committees
- Human Resources Manager
- Recruiting Manager, Hiring Manager
- Executive Searcher, Personalvermittler
- Management Development Manager
- Assessoren
- Start-up-Unternehmer
- Management Coaches
- Outplacement Coaches
- Gekündigte Führungskräfte
- Entwickler von Führungsausbildungsmodulen
- Dozenten für Führungsseminare
- Teilnehmer von Führungsseminaren
- Studenten, Berufsschüler
- Menschen in Weiterbildungen
- Lebenspartner von Vorgesetzten
- Ärzte, Psychologen, Therapeuten, Krankenversicherungen
- Eltern und Lehrpersonen



Und vor allem für Menschen, die unter der Führung leiden, sie lästig finden oder einfach besser verstehen wollen.

Vor dem Übernehmen einer (neuen) Führungsrolle ist es empfehlenswert, dieses Buch zu lesen. Es dient als Self-Check und persönliche Standortbestimmung, um sich auf die neue Führungsposition vorzubereiten. Nur so können Sie bewusst und selbstbestimmt entscheiden, ob Sie die neue Herausforderung annehmen möchten oder nicht.

Insbesondere Mitglieder von Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten und Nomination Committees sollten dieses Buch lesen, bevor sie über eine Beförderung entscheiden. Es kann als Assessment Check oder als präventives oder begleitendes Führungskoaching für den betreffenden Mitarbeiter dienen. Wenn Sie möchten, können Sie Ihren Mitarbeitern auch einfach dieses Buch schenken: zur Beförderung, zum Geburtstag, als Ferienlektüre oder zum Reflektieren.

Es ist für alle zukünftigen und aktuellen Führungskräfte von Bedeutung, dieses Buch zu lesen, um vorausschauend und mit Wissen die Führungsrolle anzutreten. Denn es ist besser, vorbereitet zu sein, als im Nachhinein nach Erklärungen zu suchen. Meine Hoffnung ist, dass durch eine bewusste Vorbereitung mehr Menschen eine Führungsrolle erfolgreicher und mit einem besseren Verständnis für menschliche Regungen im Führungsalltag übernehmen können, und nicht so wie ein Neo-Fussballtrainer, der nach einem verlorenen Spiel zu den Medien sagte: *«Also das mit dem Abseits hätten ihr mir mal früher erklären müssen.»*<sup>2</sup>

## **Für wen nicht relevant**

Falls Sie bereits als Vorgesetzter sehr erfolgreich und zufrieden sind, regelmäßig Ihre Ziele erreichen, ebenso wie Ihre Mitarbeiter, und auch in Ihrer Rolle als Selektionär stets erfolgreiche und hoch motivierte Mitarbeiter gewonnen haben, könnte dieses Buch möglicherweise weniger relevant für Sie sein. Es richtet sich auch nicht an Personen, die sich mit komplexen Themen wie Matrixorganisationen, internationalen Konzernstrukturen und hoher interdisziplinärer Führungskomplexität im Detail beschäftigen.

## Worum es sich nicht handelt

Dieses Buch handelt nicht von:

- Militärischen Führungsgrundsätzen, wie zum Beispiel Lagefeststellung, Planung, Befehlsgebung und Kontrolle,
- Kirchlichen Führungsgrundsätzen, wie zum Beispiel dialogisch, partizipativ, diakonisch, geistig-spirituell, lebenswertorientiert,
- Business-School-Führungsgrundsätzen, wie zum Beispiel Koalitionen schmieden, Visionen entwickeln, Handlung, Planung und Ausbau von Erfolgen, Verankerung neuer Ansätze.

Stattdessen behandelt es Führungssituationen, in denen menschliche Gefühle und Emotionen eine grosse Rolle spielen.

## Wie man dieses Buch liest

Während ich an diesem Buch gearbeitet habe, haben sich meine Gedanken zu den Themen weiterentwickelt. Ich hoffe, dass Sie Ähnliches erleben werden.

Ich denke nicht, dass es sinnvoll ist, Ihnen ein völlig ausgereiftes und wissenschaftlich fundiertes Führungsmodell zu präsentieren. Stattdessen wünsche ich, dass Sie durch dieses Buch neue Erkenntnisse für sich selbst gewinnen. Sie müssen nicht von mir lernen, sondern können aus diesem Buch Ihre eigenen Erkenntnisse ziehen, denn eine Führungsbeziehung ist sehr individuell.

Dieses Buch ist wie ein unfertiges Puzzle: Es gibt Hinweise, Tipps und Gedankenanstösse, aber es ist nicht komplett. Wenn Sie es lesen, werden Sie das Potenzial spüren, um Bestehendes zu durchbrechen und anders zu denken. Aber Vorsicht! Es gibt keine Strategien oder Konzepte zur Führung, nur meine Erfahrungen und Beobachtungen. Ich bin kein Experte, der auf Führungskursen und -seminaren gelernt hat. Ich habe das Buch einfach auf halber Strecke geschrieben und lasse die Leserschaft den Rest erledigen. Wie sagte Mohsin Hamid, pakistanischer Schriftsteller, so schön: *«Ein Autor, eine Autorin schreibt nur das halbe Buch. Die andere Hälfte steuern die Lesenden bei ...»*<sup>3</sup>. Also, schnappen Sie sich das Buch und machen Sie sich bereit für ein Abenteuer – die Hälfte des Buches wartet auf Sie!

## Wie dieses Buch geschrieben ist

Halten Sie sich fest beim Lesen dieses Buches, denn ich hatte eine kindliche Freude daran, dieses Buch im nietzsche'schen (insbesondere «Menschliches, Allzumenschliches») und dura'schen Stil zu schreiben.

Der Schreibstil von Friedrich Nietzsche, deutscher klassischer Philologe und Philosoph, lässt sich wie folgt beschreiben:<sup>4</sup>

- Dieses Buch hat keine Systematik. Das Denken im Buch ist permanent im Fluss.
- Das Buch liebt die Provokation. Jeder Leser kann sich aus dem Buch herausholen, was ihm entspricht. Der Leser kann viel ausblenden.
- Man weiss als Leser nie genau, wo das Buch hingehet, alles ist immer in Bewegung.
- Der Leser ist herausgefordert, etwas aus diesen Themen zu machen.
- Man muss mit den Themen in diesem Buch nicht einverstanden sein, aber sie sollen eine Einladung sein, darüber nachzudenken.
- Es sind kurze Episoden von Gedankengängen.

Und der Schreibstil von Marguerite Duras, der französischen Schriftstellerin, beschreibt sich wie folgt:<sup>5</sup>

- So ein Buch lässt einen ratlos zurück.
- Der Schreibstil ist wirklich unvergleichlich, faszinierend und abschreckend zugleich.
- Die Sprache wirkt zum Teil wirr, ist sehr sprunghaft, und es wird viel wiederholt.
- Einzelne Abschnitte wirken zufällig platziert und ohne tieferen Sinn.
- Es geht nicht darum, etwas zu erreichen, sondern es geht darum, aus dem Bestehenden auszubrechen.

Liebe Top-Leaders dieser Welt: Ich bin hier, um Ihre Gehirne zu stimulieren und Ihre Gedanken anzuregen! Ich bin wie Vincent Willem van Gogh, der niederländische Maler, der sagte: «*Sie werden erkennen, dass ich meine eigene Art zu sehen habe!*»<sup>6</sup> Wenn Sie also meine Worte lesen, werden Sie erkennen, dass ich eine eigene Sichtweise habe. Die berühmte französische Modedesignerin Coco Chanel betonte die Bedeutung von Selbstständigkeit im Denken mit den

Worten: «Das Mutigste, was man tun kann, ist eigenständiges Denken. Und zwar lautstark!»<sup>7</sup> Also lassen Sie uns mutig sein und unsere eigene Art zu denken zeigen!

## Geopolitik

Je nach Umfrage geben 30% bis 75% aller Mitarbeiter an, bereits Momente von Burnout oder eine entsprechende Einschränkung erlebt zu haben. Es ist erstaunlich, dass Unternehmen trotz dieser Zahlen überhaupt noch einigermaßen funktionieren. Gleichzeitig ist es nicht überraschend, wie viel Umsatz im Gesundheitswesen durch diese Probleme generiert wird.

Adecco Verwaltungsratspräsident Jean-Christophe Deslarzes äusserte in einem Interview im November 2023 die Ansicht, dass geopolitische Ereignisse wie kriegerische Konflikte, Umweltkatastrophen, Konjunkturschwankungen und Pandemien die Ursache dafür seien, dass Menschen sich schlecht fühlen und in Burnouts geraten.<sup>8</sup> Meiner Meinung nach sind es nicht die äusseren Einflüsse, sondern vielmehr die mit ihnen verbundenen nicht verarbeiteten und ausgelebten Gefühle und Emotionen, die negativ auf den Menschen wirken. Selbst Personen, die persönlich kriegerische Auseinandersetzungen erlebt haben, entwickeln nicht zwangsläufig ein Burnout. Ebenso wenig trifft dies automatisch auf Menschen zu, die sich in äusserst schwierigen beruflichen Situationen befanden oder stark von einer Pandemie betroffen waren. Man stelle sich vor, wie Menschen beispielsweise zwischen 1900 bis 1950 in Spanien lebten. Trotz Ereignissen wie dem Ersten Weltkrieg (1914-1918), der Spanischen Grippe (1918-1920), dem Spanischen Bürgerkrieg (1936-1939) und dem Zweiten Weltkrieg (1939-1945) waren nicht zwangsläufig alle Menschen in diesem Land von Burnout betroffen.

*«Ich habe immer gedacht, eine Weltraummission sei 70% Technologie und 30% Personelles. Ich weiss heute, es ist genau umgekehrt. Wenn wir Probleme haben, ist es ganz selten Technologie; es ist fast immer das Zwischenmenschliche.»*

*Thomas Zurbuchen, ehemaliger Wissenschaftsdirektor der NASA<sup>9</sup>*

# 01

## Gefühle und Emotionen

