

Management+Karriere

15.07.2011, 10:11

**Wirtschaftsbücher****Durchatmen in dünner Luft**

**Wie Manager auf dem Weg nach oben Kurs halten, ohne sich zu verbiegen. Ein Coach gibt habhafte Tipps, obwohl der Buchtitel das nicht vermuten lässt.**  
*von Claus G. Schmalholz*

Zu den Schwierigkeiten beim Schreiben von Büchern über Führungsthemen zählt scheinbar das Finden eines aussagekräftigen Titels. Ein stupiderer Spruch auf dem Buchdeckel als "Ärmel hoch" ist kaum denkbar. Das ist in diesem Fall betrüblich, weil Gudrun Happich ihr Geschäft des Coaching von Topmanagern beherrscht und erhellende Einblicke bietet.

Aus ihren Gesprächen über die Sorgen und Nöte dieser exklusiven Klientel hat sie 20 typische Problemfälle im Führungsalltag herausgearbeitet und bietet handfeste Lösungen an. Die Fragestellungen befassen sich mit den neuralgischen Punkten jedes Führungsjobs, dem veränderten Rollenverständnis nach dem Aufstieg, den neuen Anforderungen an den Managementstil und den vielen Fallen und Finten, die plötzlich überall auftauchen.

Gudrun Happich - Ärmel  
Hoch!

Gudrun Happich - Ärmel Hoch!

Ihre Themenauswahl wirkt stimmig, ihre Ratschläge stammen erkennbar aus der Realität in den Topetagen. So gibt sie zum Beispiel Tipps, wie Führungskräfte in die neue Rolle hineinfinden können, indem sie etwa mit der gleichen Akribie, mit der sie ihren Managementjob erledigen, die Erwartungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten erkunden. Dann gibt's weniger böse Überraschungen.

**Treffende und hilfreiche Analysen**

Besser als in vielen anderen Bücher dieser Art bringt Happich eine ganze Reihe wirklich kniffliger Situationen im Alltag eines Managers zur Sprache - und bietet auch in scheinbar ausweglosen Fällen nachvollziehbare Hilfestellungen an. Ein typisches Problem der Führung nach unten: Was tun mit einem Mitarbeiter, der sich nicht an Regeln hält und so das Team zu sprengen droht? Happichs Rat: Konsequenzen für Regelverstöße ankündigen - und notfalls auch durchsetzen, bis hin zur Strafversetzung.

Ein typisches Problem der Führung nach oben: Was tun, wenn der Vorgesetzte ein entscheidungsschwacher

Zauderer ist? Happichs Empfehlung: in freundlichem Ton Fristen setzen. Und die Konsequenzen weiterer Verzögerungen benennen, etwa den Stopp des laufenden Projekts. Fälle wie diese zerlegt Happich sauber in ihre führungsspezifischen Bestandteile. Sie sagt, was zu den unabänderlichen Zumutungen einer Führungsposition gehört, weist aber auch klar darauf hin, welcher Handlungsspielraum bleibt und welche Handlungsalternativen es gibt.

Als studierte Biologin nimmt sie gern mal Anleihen aus der Tier- und Pflanzenwelt, um Manager in die richtige Spur zu bringen. Das klingt zunächst etwas abstrus, funktioniert aber durchaus, wie etwa das Fallbeispiel zeigt, in dem Happich erläutert, wie ein Manager es schaffen kann, zwei Vollzeitaufgaben parallel zu erledigen.

### Von Pflanzen lernen

Sie rät, erst mal wenig überraschend, explizite Prioritäten zu setzen. Dabei greift sie aber zu passenden Bildern aus der Natur und erläutert als Vorbild für die richtige Reaktion das Minimumgesetz, dem zufolge das Wachstum einer Pflanze durch die jeweils knappste Ressource begrenzt ist. Fehlt einer Pflanze zum Beispiel Licht, bringt es nichts, sie ausdauernd zu wässern; sie muss in die Sonne gestellt werden.

Aufs Management übertragen heißt das: Führungskräfte sollten sich stets fragen, wo genau der Engpass liegt, der ihre Arbeit am meisten bremst oder belastet. Wenn das geklärt ist, gilt es, alle Kraft auf die Lösung dieses Problems zu konzentrieren, statt sich in Details zu verzetteln.

*Ärmel hoch! von Gudrun Happich: Die Managerberaterin verrät, wie Untergebene herausfinden können, was auf der Hidden Agenda des Chefs steht. Und wie man dort eigene Themen setzt. Orell Füssli, 208 Seiten, 24,90 Euro*

### Zum Thema

[weitere Nachrichten aus Management+Karriere](#)

[Artikel weiterempfehlen](#)

### alle Rubriken >>

[Unternehmen](#) | [Finanzen](#) | [Börse](#) | [Politik](#) | [Management+Karriere](#) | [IT+Medien](#) | [Wissen](#) | [Sport](#) | [Auto](#) | [Lifestyle](#) | [Wetter](#)

[Latest News](#) | [meistgelesen](#) | [Bilderserien](#) | [Video](#) | [Wissenstest](#)

[Home](#) | [nach oben](#)