

# Herausforderungen für Führungskräfte

**FÜHRUNGSTIPPS.** Im Rahmen des „21. International Book Award“ von Getabstract, einem Schweizer Spezialisten für Buchzusammenfassungen, wurde dem Ratgeber „Herausforderungen im Führungsalltag“ von Business-Coach Gudrun Happich der Publikumspreis zuerkannt. Das Buch gehört somit zu den „wichtigsten wirtschaftsrelevanten Buchtiteln des Jahres 2021“.



Foto: luismoreno / 500px / gettyimages.de

„Happichs Handbuch zu Führungsfragen in der Wirtschaft gehört zum Besten, was der deutschsprachige Markt zu diesem Thema zu bieten hat. Wer eine Laufbahn als Führungskraft anstrebt oder bereits Führungsverantwortung trägt, findet hier geballtes Praxiswissen, wie es in dieser Form wohl an keiner Universität gelehrt wird“, heißt es in der Pressemitteilung von Getabstract. „Der Titel vermittelt genau die Art von Wissen, die im Alltag so wertvoll ist.“

Dass „Herausforderungen im Führungsalltag“ ein vorbildlicher Ratgeber ist, sieht

man auf den ersten Blick daran, dass der theoretische Inhalt nicht nur mit vielen Beispielen, Grafiken, Fotos und prägnanten Zusammenfassungen ansprechend aufbereitet wurde, sondern dass via QR-Code auch noch Arbeitshilfen angeboten werden.

## QR-Codes führen zu fünfminütigen Audio-Coachings

Insbesondere handelt es sich um Online-Checklisten und kurze Audio-Coachings mit Hinweisen für den Führungsalltag.

Außerdem bekommt man über den QR-Code sogar ein eigenständiges E-Book zum Thema „Nie wieder scheitern“. Die Botschaften, die Happich überzeugend verbreitet, stehen unter dem Motto: „Es ist nicht leicht, eine Führungskraft zu sein – aber man kann es lernen.“

Das aktuelle Preisträgerbuch baut übrigens auf dem Fachbuch „Ärmel hoch!“ auf, das Happich bereits im Jahr 2011 bei Orell Füssli, Zürich, veröffentlichte. Kein Wunder also, dass die Autorin genug Zeit hatte, sich eine spannende Gliederung für ihre „24 wichtigsten Führungsthemen“

- Hidden Agenden entschlüsseln
- Souverän mit nicht erfüllbaren Vorgaben umgehen
- Chefs überzeugen (auch emotional)
- Mit entscheidungsschwachen Chefs umgehen lernen
- Dauerhaft leistungsfähig bleiben
- Selbst gute Entscheidungen fällen lernen
- Mitarbeiter zur Ergebnisverantwortung bewegen
- Beziehungen knüpfen
- Zwei Vollzeitaufgaben parallel managen
- Komplexität bearbeiten
- Topmanagement: Traum oder Albtraum?
- Den richtigen Coach und Sparringspartner finden.

Happich stammt aus einer mittelständischen Unternehmerfamilie und kommt offenbar in Vorstandskreisen gut an. Ihre wertvollsten und exklusivsten Tipps beziehen sich deshalb wohl auch auf den Aufstieg vom Mittel- ins Topmanagement. In ihrem Buch beschreibt sie zum Beispiel die sieben häufigsten Fehler von Newcomern im Topmanagement. Es sei erstaunlich, wie unvorbereitet „normale Führungskräfte“ oft in die für sie völlig neue Welt eintreten – und wie häufig sie am Anfang auf dem politischen Parkett der obersten Etage ausrutschen. Anhand der Erfahrungen aus zahlreichen Coaching-Sitzungen hat Happich die folgenden sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement zusammengestellt, die wir beispielhaft für ihre Art Ratschläge aufzuarbeiten, hier wiedergeben. Zuvor eine Anmerkung: Diese Tipps beziehen sich auf eine Kultur, die in der mittleren und obersten Hierarchieebene von Unternehmen vorherrscht. Das traditionelle Topmanagement wird zunehmend durch Führungskräfte abgelöst, die einen moderneren Führungsstil pflegen. Selbstverständlich gibt es laut Happich heute bereits viele Unternehmensleitungen, in denen offenes Feedback und Kritik nicht nur erlaubt, sondern sogar ausdrücklich erwünscht sind. Ein Neuankömmling im Topmanagement sollte daher sorgfältig prüfen, welche ungeschriebenen Regeln in seinem konkreten Umfeld gelten. In jedem Fall ist es jedoch sinnvoll, die klassischen Gesetze des Topmanagements zu

kennen. Denn nur in Kenntnis der Regeln können Neueinsteiger im Topmanagement austesten, wo ihr Unternehmen steht.

Nun aber der nähere Blick auf die sieben von Happich postulierten Fehler eines Aufsteigers ins Topmanagement.

**Fehler 1:** Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen. Im mittleren Management sind ehrliches Feedback und konstruktive Kritik entscheidende Erfolgsfaktoren. Es zählen Werte wie Berechenbarkeit, offene Kommunikation und Klarheit – denn damit, so hat sich nun einmal erwiesen, lassen sich die hier anstehende Aufgaben am effektivsten lösen. Auf diese Weise lässt sich eine Mannschaft am besten führen und zu Leistungen und Ergebnissen bringen. Auch wenn es nun naheliegt, diese vertrauten und über viele Jahre erfolgreichen Regeln weiterhin anzuwenden, kann dies beim Aufstieg ins Topmanagement ein Fehler sein. Denn Leistung wird hier – wie beschrieben – anders definiert.

**Fehler 2:** Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen. Im Mittelmanagement ist man es wahrscheinlich gewohnt, auch mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe zu suchen. In der obersten Etage kann das ein gravierender Fehler sein und das Gegenüber wird vor den Kopf gestoßen. Der hier gültige Verhaltenskodex verlangt es, den höheren Rang des Anderen in besonderem Maße zu respektieren. Gespräche auf Augenhöhe finden daher in der Regel nur zwischen gleichrangigen Partnern statt. Anders verhält es sich, wenn ein Vorstand mit dem Vorstandsvorsitzenden spricht. Auch Führungskräfte der zweiten Führungsebene, deren Vorgesetzte der obersten Ebene angehören, sollten den Rangunterschied beachten und nicht wie selbstverständlich den Kontakt auf Augenhöhe suchen.

**Fehler 3:** Offenes und direktes Feedback geben. So angebracht es im mittleren Management ist, in der Topetage ist es ein Fehler: das offene, direkte Feedback. Und unaufgefordert ist es sogar ein Tabubruch. Es ist wie seinerzeit am Hofe: Im Topmanagement kritisiert man nicht, das gehört sich nicht. Ein ungeschminktes Feedback ist hier tabu, wohl auch deshalb, weil sich das Gegenüber dadurch →

auszudenken. Das Buch ist vom ersten Tag als Führungskraft bis zum Karriereende als erfolgreicher „Vorstand“ sehr gut durchkomponiert und bietet folgende (stark verkürzte) Schwerpunkte:

- Vom Mitarbeiter zur Führungskraft
- Ein leistungsfähiges Team aufbauen
- Delegieren lernen
- Veränderungsprozesse als unvermeidlich akzeptieren und managen
- Den eigenen Führungsstil finden und weiterentwickeln
- Zwischen Team und Chefetage handlungsfähig bleiben

→ häufig gleich angegriffen fühlt. Erkennbar ist der Fauxpas meist sehr schnell: Anstatt auf das Feedback einzugehen, steigt der Gesprächspartner sofort aus der Situation aus. Die Regel lautet: Vermeiden Sie im Topmanagement direktes Feedback, kritisieren Sie niemals Ihren Vorgesetzten. Versuchen Sie, sein Verhalten durch Empathie zu beeinflussen. Versetzen Sie sich in seine Lage, versuchen Sie, seine Wünsche zu erkennen und sprechen Sie mit ihm über seine Anliegen.

**Fehler 4:** Ausschließlich fachlich argumentieren. Im Topmanagement zählt emotionale Überzeugungskraft – erst dann folgen die Argumente. Ein Fehler ist es deshalb, ausschließlich durch Zahlen, Daten und Fakten überzeugen zu wollen. Wieder (wie bei Fehler 3) kommt es darauf an, die Wünsche und Anliegen des Gegenübers zu erkennen – und dann die Argumentationsstrategie mit Blick auf dessen Bedürfnisse aufzubauen. Um ein Ziel zu erreichen, formulieren Sie also

zuerst das Anliegen des Gesprächspartners, das Sie dann mit sachlichen Argumenten untermauern: Ein Geschäftsführer sagte einmal: „Egal, was ich meinem Vorstandsvorsitzenden gegenüber zu kommunizieren habe: Ich brauche eine Story.“

**Fehler 5:** Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen. Im Topmanagement wird konsequent zwischen Rolle und Person unterschieden. Wer sich hier bewegt, hat sich an die Regeln seiner Rolle zu halten – so verlangt es der ungeschriebene Verhaltenskodex. Ein Fehler ist es deshalb, die eigene Person über die Erwartungen zu stellen, die mit der Rolle verbunden sind. Natürlich zählt auch im Topmanagement die Person – und es wäre falsch, sich nun verbiegen zu wollen und die eigene Authentizität aufs Spiel zu setzen. Dennoch ist es wichtig, die Rollenerwartungen zu kennen und sich – so weit es geht – damit zu arrangieren.

Daher spricht Happich im Zusammenhang mit dem Topmanagement auch weniger von authentisch – was eher auf die Person bezogen ist. Sie nutzt die Formulierung „stimmig“ – damit ist gemeint „passend zur Rolle“.

**Fehler 6:** Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren. In der Topetage kritisiert man nicht. Diese unausgesprochene Regel kann für den Betroffenen unangenehm sein. Er ahnt womöglich nicht, dass er längst in Ungnade gefallen ist. Keiner informiert ihn – und es liegt nahe, die ausbleibende Kritik als Zustimmung zur eigenen Leistung zu interpretieren. „Wenn man mit mir unzufrieden wäre, würde man es mir doch sagen“, lautet der manchmal gefährliche Trugschluss. Es ist deshalb ein Fehler, ausbleibende Kritik unbedacht als Zustimmung zu interpretieren. Die Wertschätzung des Vorgesetzten erkennt man zum Beispiel daran, dass er sich Zeit für Sie nimmt. Happichs Tipp an die Aufsteiger: „Achten Sie auf das Verhalten der „Chef-Flüsterer“ beziehungsweise dem näheren Umfeld desjenigen, von dem Sie wissen wollen, wie es um Sie selbst steht. Vermeiden diese Personen den Kontakt zu Ihnen – oder sind sie höflich zugewandt und versuchen sich mit Ihnen zu verbinden?“

**Fehler 7:** Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt. Im mitt-

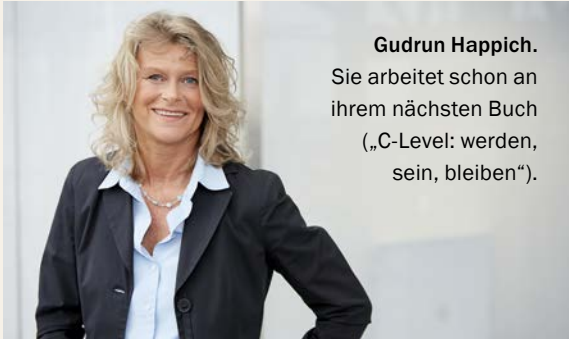
## Die häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement

**Überblick.** Im Topmanagement ist Offenheit nicht immer angebracht. Gudrun Happich rät, immer mindestens zwei Kommunikationsebenen zu beachten. Als Neuling sollte man mit einer Botschaft hinter den gesprochenen Worten rechnen.

Fehler	Warum falsch?	Regel
Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen	Das Topmanagement ist eine andere Welt. Es gelten oft andere Regeln als im mittleren Management	Lassen Sie sich auf die Metamorphose von der Führungskraft zum Topmanager ein
Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen	Die Missachtung von Rang und Hierarchieunterschied empfindet ein Manager der obersten Ebene als mangelnde Wertschätzung	Respektieren Sie in besonderem Maße den höheren Rang Ihres Gegenübers
Offenes und direktes Feedback geben	Das offene Wort wird auf der Topebene eher als undiszipliniert denn als konstruktiver Beitrag gewertet	Vermeiden Sie direktes Feedback, formulieren Sie stattdessen Wünsche
Ausschließlich fachlich argumentieren, weil es auf Zahlen, Daten und Fakten ankommt	Im Topmanagement zählt emotionale Überzeugungskraft, erst dann folgen die Argumente	Beachten Sie die Interessen, Bedürfnisse und Motive Ihres Gegenübers, bevor Sie sachlich argumentieren
Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen	Zuerst kommt die Rolle, dann die Person: Es wird erwartet, dass man den im Topmanagement gültigen Verhaltenskodex einhält	Unterscheiden Sie zwischen Ihrer Person und Ihrer Rolle - und halten Sie die für Ihre Rolle gültigen Regeln ein
Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren	Im Topmanagement wird nicht mehr offen kritisiert	Achten Sie auf schwache Signale, die auf Kritik schließen lassen - und überlegen Sie, ob Sie gegen eine Regel verstoßen haben
Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt	Sagen und Meinen können zweierlei sein - denn in den Topetagen gibt es zwei Kommunikationsebenen	Vertrauen Sie nicht blind dem Gesagten, sondern rechnen Sie auch mit einer Botschaft hinter den Worten

# Die Biologin und das Management

**Porträt.** Insgesamt drei Bücher hat Gudrun Happich schon (mit-)geschrieben. Für ihr viertes Buch „Herausforderungen“ erhielt sie jetzt einen Getabstract-Award.



**Gudrun Happich.**  
Sie arbeitet schon an ihrem nächsten Buch („C-Level: werden, sein, bleiben“).

Gudrun Happich ist Diplombiologin und arbeitete sich nach dem Studium in einem Unternehmen für ökologische Bausanierung zum Mitglied der Geschäftsleitung hoch. Dann wechselte sie als Trainerin und Beraterin zu einer internationalen Management-Akademie. Vor rund 20 Jahren gründete sie dann als Selbstständige ihr „Galileo Institut für Human Excellence“ in Köln.

Sie ist Senior Coach (DBVC) und gleichzeitig auch Master Certified Coach MCC (ICF). Happich kann drei abgeschlossene systemische Berater- und Coaching-Ausbildungen vorweisen: eine bei Fritz B. Simon, eine bei der Münchner Akademie für Business Coaching und eine beim Berliner Institut für Familientherapie.

Von der Biologie kommend nutzt Happich gerne Metaphern aus der Natur, um ihren Managern Zusammenhänge klarzumachen.

Ein Beispiel: Führungskräfte sind mehrfach in ihrem Leben im Rollenwechsel, von der Fach- zur Führungskraft, vom mittleren ins oberste Management. Happich: „Ich vergleiche das gerne mit der Metamorphose der Raupe zum Schmetterling: Wenn eine Raupe zum Schmetterling wird, ist das eigentlich super, ein absoluter Schritt nach vorne. Diese Freiheit, die der Schmetterling hat. Er kann jetzt sogar fliegen. Von außen betrachtet also ein Erfolg. Aus Sicht der Raupe wird so ein Wechsel mit Sicherheit zunächst als existentiell bedrohlich empfunden, weil sich aus ihrer Sicht alles radikal ändert. Damit baue ich als Coach die Brücke zur Führungskraft.“



**Buchtipps.** Gudrun Happich: „Herausforderungen im Führungsalltag. 24 Führungsthemen für den Weg ins Topmanagement, Haufe Verlag, Freiburg 2021, 256 Seiten, 29,95 Euro

leren Management kann man üblicherweise davon ausgehen: Was der Andere sagt, meint er auch so. Die Kommunikation ist auf Vertrauen ausgerichtet, offen und transparent. Auf der Topebene hingegen gibt es, wie beschrieben, zwei Kommunikationsebenen. Das besondere Problem liegt darin, dass eine Botschaft hier beides sein kann – ehrlich gemeint oder doppelbödig. Daher gilt die Regel: Nie blind dem Gesagten vertrauen – immer auch auf den Zusammenhang, das Umfeld, achten.

Was Führungskräfte in den Medien lesen oder auf Seminaren lernen, ist laut Happich in der Regel aufs mittlere Management abgestimmt. So kommt es, dass die meisten Aufsteiger völlig unvorbereitet ins Topmanagement gelangen. Vor allem eines ist ihnen nicht bewusst: Während sich Leistung und Erfolg im Mittelmanagement vor allem an guter Mitarbeiterführung festmachen, definiert sich Leistung im Topmanagement völlig anders

– nämlich durch strategisch kluge Einflussnahme. Im Mittelpunkt stehen jetzt Strategien, um Einfluss zu gewinnen und Einfluss zu nehmen. Das hat zur Folge, dass auch Arbeitsweise und Umgangsformen andere sind als im Mittelmanagement. Wer ins Topmanagement aufsteigt, muss im Extremfall damit rechnen, dass politische Taktik, Misstrauen und doppelbödige Kommunikation das Geschehen bestimmen.

## Den tatsächlich gelebten Werten auf die Spur kommen

Wie ist es nun möglich, sich auf diesem hochpolitischen Parkett souverän zu bewegen? Man gehe wie beim Arbeitsbeginn in einem neuen Unternehmen vor: erst einmal beobachten und schauen, wie man sich hier verhält. Man schnuppert die Unternehmenskultur, versucht den tatsächlich gelebten Werten und Spielregeln auf die Spur zu kommen. Auch

wenn man ins Topmanagement gelangt, sollte man zunächst in aller Ruhe und Gelassenheit beobachten, welche Gepflogenheiten hier herrschen – selbst dann, wenn man dem Unternehmen seit vielen Jahren angehört.

Happich rät: „Analysieren Sie die für Sie relevanten Personen hinsichtlich Einfluss, Interessen und Zielen sowie die Beziehungen dieser Personen untereinander. Nehmen Sie auch Ihr Bauchgefühl ernst: Ist Ihr Gegenüber echt? Stimmen Handlung und Stimme überein? Was sagt seine Körpersprache? Je mehr Sie Ihre Intuition trainieren, desto verlässlicher sind diese von innen kommenden Informationen.“ Wenn man dann noch die typischen, in diesem Text beschriebenen Fehler vermeidet, stehen die Chancen gut, dass man die Metamorphose von der Führungskraft hin zum strategisch denkenden und politisch handelnden Topmanager hinbekommt.

Martin Pichler ●