

# Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Gunar M. Michael**  
Titel: Tacheles aus der Chefetage. 50 wahre Storys für mehr Durchblick in der Führungsetage  
Jahr: 2014  
Verlag: Campus  
Umfang: 240 Seiten  
ISBN: 978-3-593-39841-9  
Web: [www.campus.de](http://www.campus.de)



## Lasst uns einmal Tacheles reden

Wir Schweizer sind nicht bekannt als dasjenige Volk, das anderen gegenüber seine Meinung offen und unverblümt äussert. Wir pflegen häufiger die Kunst des Darum-Herrum-Redens bis es das Gegenüber dann (hoffentlich) selbst merkt. Noch mehr als der Titel brüskiert usereiner daher das Titelbild, Napoleon auf dem Schreibtisch, garniert mit einem Computer und einem Kaktus. Tacheles aus der Chefetage! 50 wahre Storys! Da nimmt jemand den Mund ganz schön voll. Der Herr heisst Gunar M. Michael. Da ich von ihm noch nie etwas gehört habe, bin ich gespannt darauf zu lesen, was ihn dazu befähigt, Tacheles über Führung zu reden, weshalb er sich dazu berufen fühlt, 50 wahre selbsterlebte Geschichten zu publizieren. Das Curriculum zeigt mir aber schnell, dass hier eine Chance besteht, wichtige Hinweise zur Führung zu erhalten. Zunächst schätze ich seine Führungsvorgänger im Baubereich als Problem ein. Kann man auf dem Bau wirklich von Führung sprechen, geht es in dem rauen Umfeld nicht eher um Zuckerbrot und Peitsche? Mit fortlaufender Lektüre wird mir immer bewusster, dass der Bau eine gute praktische Führungsschulung sein könnte. Ja, dort wird Tacheles geredet. Die hohe Kunst der Diplomatie muss draussen bleiben. Aber man kann sich auch kaum Fehler erlauben. Seitdem gerade hier, wo ich das schreibe, eine Turnhallendecke eine halbe Stunde vor der ersten Turnstunde eingestürzt ist, ist mir klar, dass Führungsfehler im Bau ECHTE Konsequenzen haben können. Wir sprechen da nicht nur etwas mehr oder weniger Shareholder-Value. In diesem Fall hätten wohl auch wir Schweizer mit den Verantwortlichen gerne Tacheles gesprochen.

## Zu Struktur und Inhalt

Die 50 Storys sind im Durchschnitt vier Seiten lang. Es startet immer mit einer Geschichte, von der der Autor schreibt, er hätte sie selbst so erlebt. Entscheiden Sie selbst, ob Sie ihm das überall zu 100% abnehmen. Michael schreibt sie auch nicht in der Ich-Form. Es ging nicht um ihn, sondern um die Erkenntnis. Das irritiert zunächst vielleicht ein bisschen, weil in der Analyse der Geschichte das Ich dann doch Überhand nimmt. Doch das ist noch nicht einmal ein kleiner Wermutstropfen. Die Geschichten passen. Sie schaffen es, den Leser in manchmal nur einer halben Seite mitten ins Geschehen zu setzen und sie bringen jeweils eine wichtige Führungslektion gekonnt auf den Punkt. So auf das Thema vorbereitete lädt uns der Autor dazu ein, seinem Gedanken und Schlüssen zu folgen. Der Gedankenfluss bricht nirgends ab, die Überlegungen sind jederzeit nachvollziehbar, kaum je polemisch und immer ganz praktisch. Abgerundet wird jede der 50 Miniaturen mit einem Merksatz, z.B. «Vorsicht: Ihre Landkarte ist nicht das Gebiet.»

Die 50 Kapitel sind in vier Teile unterteilt. In Teil 1 «Der Blick in den Spiegel – Erkenntnisse» fasst Michael seine im Laufe der Jahre gewonnenen Führungscredos zusammen. Es geht vor allem um wichtigehaltungsfragen. Michael hat sich bei Malik und Schulz von Thun weitergebildet. Er ist auch systemischer Coach. Diese doch recht unterschiedlichen Denkhaltungen machen aus den Stories eine spannende Mischung aus Theorie, Praxis, gesundem Menschenverstand und reiflichen Überlegungen. Nie habe ich den Eindruck, Michael bedient sich fremder Gedan-

ken oder schmückt sich mit fremden Federn. Er schreibt authentisch, bleibt ehrlich. Die Misserfolgsgeschichten sind mindestens so gut und lehrreich wie die Geschichten mit erfolgreichem Ausgang. Inhaltlich macht man sich auf eine Tour d'horizon von Konstruktivismus über Feedback zur Kontrollillusion, von Vertrauen zur Frage, wem der Erfolg gehört. Damit ist der Nährboden geschaffen für den nächsten Teil: «Machen oder lassen? – Entscheidungen

*«Unter welchen absolut notwendigen Bedingungen würden sie zustimmen, dass...»*

Der Teil startet mit der Story «Abschied vom Pro-&-Contra-Pingpong – Denken in Voraussetzungen.» Eine der vielen guten Geschichten, in denen Michael gekonnt aufzeigt, dass das Instrumentarium des Coaching auch auf dem Bau klappt, vorausgesetzt, man deklariert es nicht als «Coaching-Intervention» und formuliert prägnanter. «Unter welchen absolut notwendigen Bedingungen würden sie zustimmen, dass...» Im Ganzen Kapitel ist das Prinzip Selbstverantwortung zentral, Maliks und Sprengers Gedankengut wird hier praktisch gestützt. Beeindruckend ist für mich, dass sich Michael nicht wie viele andere hinter einem Konzeptgebäude verstecken, sondern genau dort hineinsticht, wo's wirklich weh tut: Heikle Beziehungskonflikte, schnell alleine entscheiden oder Leute miteinander, Kampfrhetorik und Gegenwehr, Entlassungen und Heimkehrer, Lohnforderungen, Alles «heisse Eisen». Das bringt uns nahtlos in den dritten Teil: Im Dilemma – Auswege.

«Wie gehen Sie mir Zumutungen und Charakterproben um, die der Führungsalltag für Sie bereithält?» In Führungsseminaren ein Kernthema – in der Führungsliteratur häufig ausgespart. Michael geht sie an, weil das für ihn

Führung in der Praxis bedeutet. Der Autor hilft uns im Umgang mit nicht kompatiblen Erwartungen (Rauchen oder nicht rauchen), erklärt, wann man sich erpressen lassen soll und wann nicht löst die Loyalitätsfrage und macht klar, weshalb man nur im Notfall Bluffen sollte.

Der letzte Teil ist den «kleinen Kniffen mit grosser Wirkung» gewidmet. Hier sind die Wissens-Hasen versammelt, die die guten SeminarleiterInnen auf konkrete, heikle Teilnehmerfragen aus dem Hut zaubern. Michael gibt sie preis, zur Nachahmung empfohlen.

### **Zusammengefasst**

Kurze, knackige Kapitel, spannend geschrieben, mit einer Take Away Aussage – was will der Praktiker mehr? Das Buch nur auf diese Dimension zu reduzieren würde dem Werk nicht gerecht. Als LeserIn erhalten sie viel mehr als nur Tipps, wenn Sie sich auf das Buch ganz einlassen. Wenn Sie nach ähnlichen Geschichten aus Ihrer Praxis fahnden und sie vergleichen, wenn Sie Ihren ganzen Kenntnisschatz mit Michaels Praxis vergleichen, kann ein spannender Dialog entstehen, der Sie weiterbringt. Das süffige Konzept birgt aber auch Gefahren. Werden einzelne Tipps 1:1 übernommen, ohne die entsprechende Haltung, werden sie kaum klappen. Einzelne Tipps lesen sich so leicht und sind dennoch in der Anwendung nicht ohne. Viel in der Führung ist common sense aber aus irgendeinem Grund nicht common practice. Tacheles aus der Chefetage schliesst nicht die ganze Lücke zwischen Theorie und Praxis, ist aber rundum gelungener grosser Schritt in diese Richtung.

---

## Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr  
Goethestrasse 70  
9008 St. Gallen  
philipp.maehr@maehrconsulting.ch  
0041 71 244 95 09

