



DAS LEBEN UND DIE ZAHLENMENSCHEN

Zahlenorientierte Führungskräfte sind analytisch hochbegabt und extrem sach-, ziel-, ergebnis- und erfolgsorientiert. Mit diesen Stärken erringen sie große Erfolge für sich und ihre Unternehmen. Doch die einseitige Fokussierung auf ihre Stärken kann Misserfolge erzeugen und diese Misserfolge treffen nicht nur sie selbst, sondern auch ihr Umfeld mit großer Wucht.

Text: Angelika Leder, Originalzitate aus „Wie Zahlenmenschen ticken“ von Angelika Leder

M“, aus einem früheren James Bond-Film bekannt als „the evil queen of numbers“, ist unnahbar, kalt, direkt und nur interessiert an Zahlen, Analysen und Ergebnissen. Jahrzehntlang war sie damit sehr erfolgreich. Doch hinter allen Erfolgen baut sich ein gigantisches Desaster auf: Ihre übertriebene Ergebnisorientierung lässt sie Fehler begehen. Gleich in den ersten Minuten des neuen James Bond Films „Skyfall“ gibt „M“ Bonds Kollegin „Eva“ den Befehl auf einen Vertreter des Bösen zu schießen, obwohl sie nicht sicher sein kann, ob sie dabei nicht Bond trifft. Und genau das passiert. Bond stürzt von einer Brücke ins Nichts und bezahlt „M“s kalte Entscheidung um ein Haar mit dem Leben. Schnelle Ergebnisse waren „M“, der Chefin

des britischen Geheimdienstes MI6, wichtiger als ihre Beziehung und Loyalität zu ihrem Agenten. Doch dieser Fehler von „M“ steht nicht allein. Jahre zuvor hatte sie ihren besten Mann in China dem Feind geopfert. Im Austausch überließ sie damals einen Agenten dem feindlichen Lager und bekam dafür fünf ihrer Agenten frei. Scheinbar eine klare Rechnung. Doch diese Rechnung geht nicht auf. Dieser Eine wird monatelang gefoltert und entkommt schließlich. Aus menschlicher Enttäuschung wird er zum Verfolger von „M“ und ein erbitterter und in der Folge ein erfolgreicher Gegner des britischen Geheimdienstes. Viele Mitarbeiter fallen ihm zum Opfer. „M“, die vermeintlich nur das Böse vernichten wollte, hat durch ihre übertriebene Zahlen- und Ergebnisorientierung das Böse selbst

erst erzeugt. Ihre Rechnung weist letztlich nur rote Zahlen auf. Als Extrembeispiel eines Zahlenmenschen bezahlt sie ihre mangelnde Beziehungsorientierung mit dem Leben, selbst 007 kann sie nicht retten.

Für Zahlenmenschen muss es aber nicht schlecht enden. Im Gegenteil: Viele Zahlenorientierte können sich enorm verändern und mehr Zufriedenheit durch Fokussierung auf Beziehungen erleben.

WAS FEHLT, WENN ALLES DA IST?

Fünf bis sieben Jahre sind im Durchschnitt nötig, um einen großen Konzern neu auszurichten und auf Linie zu bringen. Wird die Notbremse gezogen, bevor der neue Top-Manager mit dem Unternehmen richtig durchstarten konnte, fügt das dem Unternehmen empfindlichen Schaden zu: Eine Menge Geld wird verbrannt, wertvolle Zeit geht verloren, in der die Konkurrenz Boden gut macht. Auch für den Manager selbst hat so ein vorzeitiger Abbruch tragische Folgen, denn dahinter steht das herbe Scheitern an den eigenen Zielen. Und trotzdem: Auch wenn das Jahr 2010 eine Ausnahme machte, zeigt der Trend der letzten zehn Jahre: Die Zeitspanne, in der ein Konzernchef sein Amt bekleidet, wird immer kürzer. Immer mehr Vorstandsmitglieder räumen ihre Posten vor dem Auslaufen ihrer Verträge. 30 Prozent der CEOs, die ihr Unternehmen vorzeitig verlassen, tun das nicht freiwillig. Eine katastrophale Zahl. Und auch unterhalb der Vorstandsebene sieht es nicht besser aus. Top-Manager kommen und gehen wieder, bevor sie die Chance hatten, die ihnen gesetzten Ziele auch nur annähernd zu erreichen. Im Grunde kann sich keiner der Beteiligten ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Vertrag leisten. Wieso kommt es dann aber so oft dazu?

Die Top-Leute wollen nun doch lieber mehr Zeit mit der Familie verbringen? Midlife Crisis und Sinnfrage? Erste Alterserscheinungen machen sich bemerkbar und fressen Energie? - Das dürften nur selten die Gründe für ein vorzeitiges Aussein, denn die Spitzenpositionen werden seit Jahren mit immer jüngeren Leuten besetzt. Die wollen etwas bewegen, sie wollen gestalten, und sie kennen keine Müdigkeit.

Trotzdem sind die Aufsichtsräte und Eigentümer der Unternehmen mit der Performance ihrer Top-Manager anscheinend immer öfter unzufrieden. Franz-Josef Seidensticker, führender Kopf der Unternehmensberatung Bain & Company, meint, dass in 40 Prozent der Fälle „mangelhafte Leistung“ der wahre Trennungsgrund ist. Mangelhafte Leistung - das klingt, als handele es sich um Aus-



ANGELIKA LEDER

zubildende, die frisch von der Schule kommen und sich nicht wie erwartet entwickeln. Doch wir sprechen hier von Top-Managern, deren Werdegang und bisherige Leistung peinlich genau unter die Lupe genommen wird, bevor sie überhaupt in die engere Wahl kommen. Die haben schon hundertfach bewiesen, was sie können. Es muss also andere Gründe geben.

Oft wird von der Öffentlichkeit unterstellt, dass die Leute an der Spitze „ja sowieso ausgesorgt haben“. Warum also nicht das hohe Gehalt kassieren, bei wenig Leistung das süße Leben genießen und in aller Ruhe abwarten bis man vor die Tür gesetzt wird - mit einer hohen Abfindung natürlich. Doch Scheitern ist für jeden schmerzhaft. Auch und gerade für Top-Leute. Denn in den oberen Bereichen des Organigramms ist nicht das Geld der ausschlaggebende Antrieb. Ganz besonders diejenigen, die weit oben in der Hierarchie angekommen sind, sind hoch engagiert, wol-

len etwas bewegen und Leistung bringen. Mit der ganzen Kraft ihrer exzellenten Fähigkeiten wollen sie Strategien entwickeln und Ziele erreichen. Das Scheitern stellt für sie keine kurze Auszeit vom anstrengenden Arbeitsalltag dar, oft stellt es ihre Person in Frage.

WARUM ABER SCHEITERN DANN MAN- CHE DIESER MANAGER?

Soft Skills und Mitarbeiterpflege sind Schlagworte, die die Organisation und die personelle Schwerpunktsetzung in den letzten Jahren deutlich geprägt haben. Doch mit Einfühlsamkeit und guten Worten kommt man nicht immer weit. Damit ein Unternehmen nicht hochtourig im Leerlauf durchdreht, muss man zielstrebig klare Vorgaben machen. Denn es sind oft gerade die zahlen- und sachorientierten Manager, die das Potential eines Unternehmens entfalten. Die Stärken, auf die sie zurückgreifen, sind ihre weit über dem Durchschnitt liegende Zahlen-, Sach- und Ergebnisorientierung. Sie verfügen über einen ausgeprägten Sinn für Logik, ihre Kompetenz Probleme zu lösen ist überragend. In Meetings sind sie am besten vorbereitet, haben am gründlichsten nachgedacht. Blitzschnelles analytisches und glasklares strategisches Denken sowie ihre kompromisslose Ziel- und Erfolgsorientierung ist das Handwerkszeug, das sie nach oben bringt. Ihnen ist es nicht so wichtig, was andere sagen. Sie lassen sich nicht leicht durch Befindlichkeiten ablenken oder einschüchtern. Haben sie einmal ihr Ziel ins Auge gefasst, werden sie es mit ihren exzellenten fachlichen Fähigkeiten auch erreichen. Mit hohem Tempo und absoluter Stringenz lösen zahlenorientierte Manager eine Aufgabe nach der anderen. Das ist die Grundlage ihres Erfolges. Was von außen oft als außergewöhnliche Fähigkeit wahrgenommen wird, ist für sie selbst so normal wie Müsli zum Frühstück. Schließlich agiert er in seinem Präferenzsystem völlig kongruent. Wie andere Menschen auch konzentriert er sich auf das Vertraute. Und weil er mit Zahlen umgehen kann, sehnt sich sein analytisch ausgerichteter Verstand automatisch nach Zahlen und Zusammenhängen, die er berechnen kann. Dinge zu messen strengt ihn nicht an; im Gegenteil: Es gibt ihm Sicherheit und Energie. In der Welt der Zahlen kommen sie wunderbar zurecht.

Solche an Zahlen orientierten Manager findet man heute viel häufiger als früher in den Top-Etagen der Unternehmen. Kein Wunder, denn seit der Liberalisierung der Kapitalmärkte und der Finanzglobalisierung werden Unternehmen mehr denn je über Zahlen gesteuert. Um in kürzester Zeit über Outsourcing oder Verlagerung der Produktion in andere Teile der Welt entscheiden zu können, die Ver-

besserung von Prozessen voranzutreiben, mit geeigneten Strategien auf Marktbewegungen antworten zu können und an allen Fronten Kosten einzusparen, müssen Manager enorme analytische Fähigkeiten und feinstes Gespür für Zahlen an den Tag legen. Eine sofortige Einschätzung der Sachlage und ein rasant hohes Tempo in der Durchführung gehören zu den unverzichtbaren Fähigkeiten eines Leaders. Früher, in den „quiet times“ vor der Globalisierung, konnte ein Unternehmen auch mal ein paar schlechte Jahre problemlos wegstecken, heute reicht in einigen Branchen schon ein einziges Quartal mit schlechten Zahlen, um sich als Übernahmekandidat zu präsentieren. Um als eigenständiges Unternehmen dauerhaft existieren zu können, ist schnelles und zahlenorientiertes Handeln also zwingend notwendig.

Und doch - Zahlen sind nicht alles. Offensichtlich machen sich diese zahlenorientierten Manager beim Erzielen ihrer Erfolge häufig keine Freunde. Aber reicht die Existenz von Gegnern im eigenen Unternehmen wirklich aus, um das Scheitern von zahlen- und sachorientierten Managern zu erklären? Andere schaffen es doch auch, sich sogar mit ausgesprochenen Feinden in ihren Positionen zu halten. Es muss also etwas Besonderes an der Art und Weise sein, wie sich zahlenorientierte Manager im Unternehmen positionieren.

Wenn analytisch orientierte Führungskräfte mit ihren klaren Vorgaben ein Unternehmen voranbringen und dabei ihre Ziele mit stringentem Druck verfolgen, ist es nachvollziehbar, dass ihre Art im Unternehmen auf wenig Gegenliebe stößt, obwohl auch viele Mitarbeiter davon profitieren, dass genau diese Top-Manager zu guten Zahlen in den Unternehmen beitragen und damit auch Arbeitsplätze und Karrierechancen sichern. Auffällig ist, dass ihnen gerade in den Hierarchien neben ihnen und über ihnen oft der Rückhalt fehlt. Trotz ihres Erfolges findet sich in bestimmten Situationen niemand mehr, der ihnen den Rücken stärkt, sich auf ihre Seite schlägt. Aufsichtsräte und Anteilseigner müssten doch zufrieden sein mit Leistungen, die das Unternehmen voranbringen. Stattdessen sind sie es, die die Ablösung der Manager betreiben. Ein erster Anhaltspunkt für das Scheitern ist also, dass zahlenorientierte Manager in diesen Fällen zwar als Leistungsbringer Akzeptanz bekommen, als Menschen und Personen aber nicht. Viele Zahlenorientierte tun sich merkwürdig schwer, Gefolgsleute, Unterstützer und Gönner um sich zu scharen.

WAS MACHEN SIE NUR FALSCH?

Viele Top-Manager - und insbesondere die zahlenorientierten unter ihnen - wollen etwas leisten. Ihre Schnelligkeit

im Denken, ihre Klarheit, ihre Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen auch gegen den Mainstream durchzusetzen, trägt sie dabei von Erfolg zu Erfolg und häufig genug auch sehr weit nach oben.

Andererseits hemmt es ihrer Meinung nach nur, auf Beliebtheit und Akzeptanz zu achten. Persönliche und wertschätzende Kommunikation empfinden sie oft als unnötige Zeitverschwendung. Was zählt, sind die Ergebnisse, und die sprechen schließlich für sich, oder? Doch indem sie sich ohne Gespür für Beziehungen und für Timing allein auf die Sachebene, auf das Ergebnis, auf die Zahl unter dem Strich konzentrieren, vergessen sie, dass es auch noch andere Parameter zu berücksichtigen gilt. Neben den Zahlen, Daten und Fakten gibt es schließlich noch eine ganze Welt von Emotionen und Rücksichtnahmen, doch die stehen häufig nicht auf ihrer Rechnung. Sie setzen sich bedenkenlos über Befindlichkeiten anderer hinweg, weil sie gar nicht merken, dass es sie gibt.

So ist es in vielen Fällen nicht die Härte von Entscheidungen selbst, die Probleme schafft, sondern die Einstellung und die Haltung derer, die diese Entscheidungen fällen und vertreten, gegenüber denen, die von den Entscheidungen betroffen sind. Wenn kein Interesse an den beteiligten Menschen da ist, ist es kein Wunder, dass ihr Handeln auf andere oft überaus konfrontativ und grenzüberschreitend wirkt. Mit ihrer allzu direkten Art gewinnen sie ganz bestimmt keine Mitstreiter. Vielen zahlenorientierten Managern, die doch sonst einen so klaren Blick beweisen, von unglaublich schneller Auffassungsgabe sind und ihre Kollegen an kühler Intelligenz oft genug übertreffen, fällt es sehr schwer, ihre Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern und Kollegen im Unternehmen zu verfolgen - und nicht im Alleingang. Unwissentlich brechen sie alle Brücken ab, die sie mit dem Unternehmen verbinden. Am Ende stehen sie isoliert und ohne Hausmacht da.

KEINE HALBEN SACHEN

Ein guter Leader hinterlässt bleibende Wirkung. Allerdings nicht allein über fachliche Vorgaben und sachlichen Austausch. Handfeste Ergebnisse und direkt messbare Leistung sind für ihn wichtig, aber eben nicht alles. Er hat wirklich verstanden, dass seine Stellung in der Hierarchie eines Unternehmens allein keine ausreichende Wirkung erzeugt. Selbst wenn hervorragende fachliche Kompetenz zur hierarchischen Stellung hinzukommt, macht sie aus einem Vorgesetzten noch keinen guten Leader. Wie viele brillante Techniker oder Strategen gehen sang- und klanglos unter, weil sie die

Basis wahrer Führerschaft nicht entwickelt haben - oder nicht in der Lage sind, sie zu zeigen!

Führungskräfte sind nur dann Führungskräfte, wenn es Menschen gibt, die ihnen folgen. Es geht dabei nicht nur um Führung, sondern auch um das komplexe Thema Persönlichkeit. Nur wer sich bewusst macht, dass es neben der Funktion und der hierarchischen Position auch eine Person gibt, die verkörpert und gelebt werden will, kann sich als Persönlichkeit entfalten und wirken. Jeder Mensch hat eine Persönlichkeit. Aber nicht jeder ist eine Persönlichkeit, die deutlich sichtbar und wirksam ist.

Und erst wenn ein Leader seine positive Persönlichkeit entwickelt, einsetzt und auslebt, nutzt er sie, um eine positive Wirkung für sich und andere zu erzielen. Menschen mit Ausstrahlung und Präsenz - das sind Persönlichkeiten. Dabei kann man Persönlichkeit nicht vortäuschen. Bei einem guten Leader kommt die positiv wirkende Persönlichkeit von innen. Sie beruht auf einer inneren Haltung, die von Interesse, Freude und Neugier geprägt ist, und diese Haltung wirkt sich auf der Beziehungsebene aus. Wodurch wirkt eine Persönlichkeit?

Ganz gleich, wie die hierarchische Position ist und wie ausgeprägt die Stärken auf der fachlichen Ebene sind - die Beziehungsebene spielt immer auch eine wichtige Rolle: Jede Kommunikation, ganz gleich, ob sie ausdrücklich mit Worten geschieht oder im Handeln verpackt ist, findet auf beiden Ebenen gleichzeitig statt, und das wird häufig unterschätzt. Wenn zwei zahlenorientierte Manager sich zum Beispiel über den nächsten Schritt bei der Lösung eines Problems unterhalten, verhalten sie sich so, als würden sie sich allein über Dinge austauschen, die auf der Sachebene liegen. Aber schon durch ihre Wortwahl, ihre Körpersprache und Mimik tauschen die beiden Manager immer auch Beziehungsbotschaften aus. Natürlich wissen das heute so gut wie alle Manager, aber dieses Wissen ist für viele von ihnen eher abstrakt; bewusst ist es ihnen meist nicht.

Ein Leader kann sich nicht darauf beschränken, wie ein ferner Leuchtturm für alle sichtbar zu sein. Das ist zwar ein wichtiger Teil seiner Rolle, aber er muss auch selbst sehen und hören. Erst dann wird eine Führungspersönlichkeit Zugehörigkeit vermitteln und Unterstützungsbereitschaft erzeugen. Sich zu zeigen und den anderen richtig zuzuhören baut Vertrauen auf zu Mitarbeitern, Kollegen und Gremien, und ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur optimalen Wirkung einer Führungspersönlichkeit. Mitarbeiter und Kollegen haben ein sehr feines Gespür dafür, worum es einem Manager geht. Nur um

Macht, um Geld - oder eben doch um mehr? Sichtbar wird das über die Aussagen und - in besonderem Maße - über das Handeln des Managers. Je mehr er seinem Anliegen verhaftet ist, desto mehr nimmt es ihn in die Pflicht. Da gibt es dann kein „dann mache ich morgen eben was ganz anderes“ mehr. Ein Anliegen lässt sich nicht beliebig austauschen. Und je stärker die Führungspersönlichkeit mit ihrem sinnvollen Anliegen verbunden ist, desto stärker wirkt sie auch nach außen. Führungskräfte entfalten Wirkung und erreichen Ziele nicht allein durch das, was sie selber tun, sondern immer auch durch das, wozu sie andere anregen. Wer als Führungskraft Wirkung entfalten will, muss seine Resonanz nicht nur kennen - sondern auch gekonnt gestalten können.

DIE PERSÖNLICHE BEDEUTUNG

Erst die Bedeutung einer Person für sein Umfeld transportiert auch die Bedeutung dessen, was er sagt. Sie ist daran geknüpft, dass jemand in einem bestimmten Kontext durch seine Rolle und Person Bedeutung hat. Je höher jemand in der öffentlichen Wahrnehmung rangiert oder je höher er in einer Hierarchie steht, desto mehr Resonanz kann er erzeugen. Wohlgemerkt: kann. Und hier schließt sich der Kreis: Eine hohe hierarchische Position oder öffentliche Stellung allein bietet keine Garantie für die durchschlagende Wirkung dessen, was jemand mitteilt. Denn eine bedeutende Stellung im Unternehmen oder in der Öffentlichkeit heißt noch lange nicht, dass ihr Inhaber sie auch mit persönlicher Bedeutung ausfüllen konnte. Auch eine perfekte Performance läuft ins Leere, wenn der Sprecher für den Zuhörer in dem gegebenen Kontext keine Bedeutung hat. Eine hervorgehobene Stellung bedeutet allerdings, dass ihr Inhaber gute Chancen hat, unterschiedliche Adressaten innerhalb und außerhalb seiner Organisation zu erreichen - er muss sie nur nutzen wollen und zu nutzen wissen.

Eine öffentliche Rede oder auch ein persönliches Gespräch kann nur dann überzeugend sein, wenn sowohl die verbalen, paraverbalen und nonverbalen Mittel der Kommunikation als auch die Person, Rolle und Funktion des Sprechers gut auf einander abgestimmt sind. Wenn jemand etwas sagt, was eigentlich überhaupt nicht seine Sache ist, oder etwas, wovon er überhaupt nicht überzeugt ist, wird sich das in seiner Wortwahl, Körpersprache und Stimme ausdrücken. Und umgekehrt: Wenn jemand immer nur offen sagt, was er denkt, ohne zu reflektieren, was von ihm in seiner beruflichen oder gesellschaftlichen Rolle erwartet wird, wird

er damit keine positive Resonanz erzeugen. Alles muss zusammenpassen und ineinandergreifen, wenn Resonanz ausgelöst und Wirkung entfaltet werden soll.

WODURCH VERÄNDERUNG BEGINNT

Ein Leader führt ein Unternehmen nicht nur durch allgemeine Regeln, Zielvorgaben, strategische Leitlinien und konkrete Handlungsanweisungen. Er wirkt immer auch als Multiplikator seiner Einstellungen. Insbesondere wenn er das Vertrauen und die Akzeptanz seiner Mitarbeiter genießt, strahlen seine Leistungsbereitschaft, seine Begeisterung und sein Erfolgswille aktivierend auf das gesamte Unternehmen aus. Auch andere Facetten seiner Persönlichkeit üben eine breite Wirkung aus: Ob er autoritär auf hierarchischen Strukturen besteht oder flexibel ist und kurze Wege bevorzugt - seine Haltung und sein Verhalten spiegeln sich im ganzen Unternehmen. Natürlich spielt auch die Situation im Umfeld für das Klima im Unternehmen eine große Rolle. Kein Einzelner kann allein die gesamte Stimmung prägen, aber er übt immer einen starken Einfluss aus.

Zu den Irrtümern, auf die man bei zahlenorientierten Managern immer wieder stößt, gehört, dass sie die Macht der Emotionen nicht im Blick haben. Viele von ihnen denken: „Es geht um die Sache und nicht um die Person“ und „Emotionen gehören nicht ins Unternehmen“. Doch Emotionen beeinflussen Entscheidungen im beruflichen Umfeld genauso wie im privaten, und das nicht nur manchmal, sondern immer! So wie Menschen immer Gedanken haben, haben sie auch immer Emotionen - auch die zahlenorientierten Manager selbst. Um maximale Wirkung zu entfalten, reicht fachliches Können deshalb nicht aus. Es bedarf immer auch des persönlich-menschlichen Einfühlungsvermögens. Erst mit dem Bezug darauf, wie der andere denkt und fühlt, kann man die richtigen, wirkungsvollen Entscheidungen treffen. Wer das nicht bedenkt und ihm nicht Rechnung trägt, behindert nachhaltig seine positive Wirkung und blockiert seinen Erfolg. Empathie, besonders in Bezug auf Emotionen, aus dem Spiel lassen zu wollen ist so, wie einen Achtzylinder mit angezogener Handbremse zu fahren. Man kommt nicht auf Touren, und wenn man auf der linken Spur fährt, legt man den Verkehr lahm.

ELEGANTE WENDEPUNKTE

Viele Manager, und unter ihnen vor allem zahlenorientierte Manager, wissen schon gar nicht mehr, dass es auch anders geht, als die gesamte zur Verfügung stehende Zeit

mit möglichst viel Aktivität zu füllen. So setzen sie sich selbst unter einen enormen Leistungs- und Zeitdruck. Dieses Muster ist komplett in ihr Leben integriert, treibt sie um und bestimmt als leitendes Moment ihr Handeln. So bestimmen nicht sie ihr Verhalten, sondern ihr Verhalten sie - mit Bedacht ausgewählt haben sie sich diese Art zu leben gewiss nicht. Sie tun, was auf sie zukommt und sie reflektieren das nicht und steuern es nicht. Elegant ist das nicht.

Aber wie kann so ein Getriebener sein Grundmuster durchbrechen und verändern? So wie bei der Änderung der mentalen Prozesse Einstellung und Haltung ist auch die Veränderung eines Handlungsmusters erst dann möglich, wenn es erst einmal vom Unbewussten ins Bewusstsein gedungen ist. Meist geht das über die Erfahrung der Unzufriedenheit. Dieses Gefühl stellt sich auf verschiedenen Wegen ein: durch den Vergleich mit anderen, durch die Wahrnehmung nachlassender Kräfte, durch eine als schmerzhaft empfundene Abwesenheit von Freude. Manche zahlenorientierte Manager bleiben ihr Leben lang dabei, sich nur über ihre Leistung zu definieren. Andere beginnen irgendwann damit, ihre Leistungsorientierung in Frage zu stellen. Vielleicht haben sie einen Karrieresprung gemacht und stellen fest, dass sie mit Leistungsorientierung allein nicht weiterkommen. Sie verstehen, dass es nicht mehr nur ihre Leistung ist, die zählt, sondern auch ihre Persönlichkeit. Andere fragen sich, ob es wirklich dauerhaft Sinn macht, sich die Nächte um die Ohren zu schlagen, statt etwas für ihr Privatleben oder ihren Körper zu tun. Oft ist es ein Störgefühl, das lange unbemerkt bleibt und auf einmal zu spüren ist, was einen allzu leistungsorientierten Manager erkennen lässt, dass sein Einsatz übertrieben sein könnte. Er wird sich fragen, wie er nur in diesen Kreislauf hineingeraten ist.

Alle Menschen entwickeln im Laufe ihres Lebens Verhaltensmuster, die ihr Handeln und Denken bestimmen. Leistungsorientierung, Zielstrebigkeit und Verlässlichkeit, aber auch Ungeduld und Maßlosigkeit sind erlernte Verhaltensweisen, die sich oft über die in der Kindheit und frühen Jugend im Elternhaus und im sozialen Umfeld gemachten Erfahrungen erklären lassen. Diese bestimmen mit darüber, ob sich jemand als Erwachsener gegen überhöhte Erwartungen abgrenzen kann oder nicht, ob einer immer mehr haben will oder maßvoll ist. Wiederkehrende Verhaltensweisen haben immer ihren Grund und waren zumindest zu einer früheren Zeit wohl auch sinnvoll. Durch ständige Wiederholung wird das Verhalten stetig weiter gefestigt. Doch es kann der Tag kommen, an dem einem bewusst wird, dass der Preis, den man für sein Verhaltensmuster bezahlen muss, zu hoch ist. Ungeduld lässt einen Manager schnell voranschreiten, wirkt aber auf das Umfeld abstoßend; übermäßige Leistungsori-

entierung bringt ihn schnell auf der Karriereleiter voran, lässt aber ein Privatleben kaum zu; und das bringt ihn dazu, sich noch mehr auf die vermeintlich rein sachlichen Probleme zu konzentrieren, mündet aber in Einsamkeit. All dies trägt nicht gerade zu einem erfüllten Leben bei. Und mit Eleganz hat ein so gehetztes Leben auch nicht viel zu tun.

Der Anspruch an sich selbst kann nicht immer eingelöst werden. Jahre- und jahrzehntelang ausgeübte Handlungsmuster lassen sich nicht einfach ausradieren. Es braucht schon eine realistische Erwartung an die eigene Veränderungsmöglichkeit, um damit zurechtzukommen, dass man immer wieder in alte Verhaltensweisen zurückzufallen droht. Um trotzdem souverän und elegant zu bleiben, braucht es den bewussten Umgang mit den Realitäten. Zu akzeptieren, dass manche Realitäten sich nicht ändern lassen, ist der erste Schritt zur Eleganz. Bei Produkten zeigt sich Eleganz an Technik und Design. Elegante Produkte sind technisch ausgereift und funktional und jedenfalls nicht überladen. „Reduce to the max“ war der von Mercedes Benz für den Smart ausgewählte Werbespruch, der diesen Zusammenhang kongenial in Worte fasst. Und was für Dinge gilt, besitzt auch für Verhaltensweisen Gültigkeit: Elegant ist ein Verhalten dann, wenn es auf Reflexion, Reduktion und Konzentration beruht. Aus dem „Ich kann nicht alles steuern“ wird ein „ich muss nicht alles steuern“ und dann ein „ich werde genau das steuern, was ich wirklich steuern kann.“ Die Realitäten anzuerkennen, sich auf das Machbare zu konzentrieren und gelassen mit Hindernissen und dem eigenen Ärger umzugehen - das macht einen Manager zum Gestalter des Gestaltbaren und ist elegantes Verhalten.

DIE EIGENE ROLLE

Eine Führungsperson hat gar nicht die Freiheit darüber zu entscheiden, ob sie lieber im Mittelpunkt steht oder sich dezent im Hintergrund hält. Diese Entscheidung ist ja schon längst mit ihrem Aufstieg in der Hierarchie getroffen worden: Jede Person, die auf hohem Niveau wirklich eine Führungsrolle in einem Unternehmen spielt, weckt damit automatisch Interesse. Damit wirkt sie in ihrem Umfeld immer auch als Vorbild - ob sie will oder nicht. Diese Rolle ist mit ihrer Position untrennbar verbunden. Nicht nur ihr Fachwissen und ihr professionelles Verhalten, sondern auch die Art und Weise, wie sie ihre Persönlichkeit einsetzt, wie sie als Mensch mit sich und anderen umgeht, entfaltet große Wirkung. Und die kann positiv oder auch negativ sein. Daraus erwächst die Aufgabe, diese Rolle bewusst und gut zu füllen.

Manager, die von sich aus lieber im Hintergrund bleiben und dafür Sachthemen in den Vordergrund rücken wür-

den, verdrängen gerne diesen Part ihrer Führungsaufgabe. Wenn sie ihre Person mit einem Taucheranzug oder gar einer Tarnkappe versehen, möchten sie ihre Wirkung auf ein anderes Feld lenken, auf das der Sachthemen und Zahlen. Dort hoffen sie, mit ihrem Umfeld erfolgreich arbeiten zu können. Doch sie erreichen genau das Gegenteil: Mit einer Tarnkappen-Taktik erwecken sie den Eindruck, an den anderen persönlich nicht interessiert zu sein. Das ist keine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wer etwas aus seinem persönlichen Leben mitteilt, zeigt den anderen damit seine Wertschätzung: Er vertraut ihnen und hält sie für wichtig genug, um etwas von sich zu offenbaren. Er zeigt Interesse und er gibt sich Mühe, dies auch auszudrücken. Damit gewinnt er seinerseits Vertrauen und Wertschätzung.

Um jedoch auf der Bühne zu stehen und Freude daran gewinnen zu können, ist es notwendig, zunächst einmal das aktuelle eigene Verhalten zu beobachten und zu reflektieren. Dabei stellen sich sehr viele und sehr unterschiedliche Fragen. Sie reichen von einem „Wen lächle ich wann und wie an?“, „Was strahle ich aus?“ bis zu „Wie verhalte ich mich gegenüber Menschen aus anderen Kulturen?“ Die Antworten auf solche Fragen zeigen nicht nur, was einer tut, sondern auch, wie er es tut.

Am überzeugendsten agiert ein Manager, wenn er Freude ausstrahlt; Freude an dem, was er ist und was er tut. Diese Freude wächst aus der Überzeugung, dass die eigene Arbeit sinnvoll ist und genau das, was er wirklich tun will. Sie umfasst mehr als die tagesaktuelle Agenda, sondern bezieht sich auf das Leben des Managers und auf den Sinn seiner Arbeit insgesamt. Eine solch grundlegende Freude am Tun ist von Erfolgen oder Misserfolgen unabhängig und deshalb nicht durch kleine Rückschläge zu erschüttern. Die Freude desjenigen, der sagen kann „Ich bin froh, dort zu sein, wo ich bin, und ich liebe meine Arbeit“, strahlt wie ein wärmendes Feuer auf sein gesamtes Umfeld aus.

DIE FÖRDERUNG DER ANDEREN

Wer die persönliche Entwicklung und die Kompetenz seiner Kollegen und Mitarbeiter fördert, ist freigiebig, und steigert gleichzeitig auch seine eigene Führungskompetenz. Dafür ist es nötig, das eigene Fachwissen freigiebig teilen zu wollen und zwar im persönlichen Umgang und auf Augenhöhe. Dies entspricht einer konstruktiven Haltung im Umgang mit Wissensunterschieden. Sie als normal zu akzeptieren und sich klarzumachen, dass andere Menschen andere Voraussetzungen haben als man selbst, ist besonders für die Manager wichtig, die über eine überdurchschnittliche Intelligenz verfügen und dazu neigen, diese besondere Begabung zu

vergessen. Gerade sie haben die Verpflichtung, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Leicht kommen die Zahlenorientierten in Versuchung, ungeduldig und ungehalten zu reagieren und den anderen ihr mangelndes Wissen vorzuwerfen. Dies beruht auf Ärger und Enttäuschung – weniger zu bekommen, als man erwartete. Erst wer gelernt, hat seine eigene Intelligenz als besondere Gabe wertzuschätzen, kann daraus die Verpflichtung ableiten, mit dieser Gabe verantwortungsvoll umzugehen. Viele zahlenorientierte Manager haben gelernt, sich als Entwickler der Potenziale anderer zu sehen und ihre Enttäuschung zu überwinden. Wird das Wissen dann freigiebig als Angebot zur Verfügung gestellt und nicht als Zwangsbelehrung, dann wird es von anderen auch gerne angenommen.

Sachliche Argumente sind hierbei wichtig, aber sie entfalten ihre volle Wirkung erst dann, wenn dahinter die persönliche Motivation der Führungspersönlichkeit zu erkennen ist. Überzeugen funktioniert immer auf zwei Ebenen: auf der rationalen Ebene mit sachlichen Argumenten und auf der emotionalen Ebene über die Persönlichkeit. Wer rational überzeugt ist, versteht auch, wo das Ziel liegt. Wer emotional überzeugt ist und ein Anliegen hat, und das auch freigiebig zeigt, hat ein Ziel als sinnvoll und richtig verinnerlicht. Wenn es einer Führungskraft gelingt, die Menschen, die sie anspricht, sowohl fachlich zu erreichen als auch emotional

WAS WIRKLICH WIRKT

Wie gelingt es zahlenorientierten Managern diese Art von Leadership zu entwickeln und zu praktizieren? Es gelingt ihnen, wenn sie wissen, dass sie als Persönlichkeit wirken und dass sie Vertrauen und Offenheit erzeugen, wenn sie ihr eigenes Anliegen kennen und ausdrücken. Leadership gelingt, wenn Manager verstehen, wodurch sie positive Resonanz erzeugen können und wenn sie sich bewusst dafür entscheiden, dies auch zu tun. Dadurch bekommen sie Präsenz und Überzeugungskraft. Sie sind dann auch darauf eingestellt, dass es die Beziehungen im Leben sind, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Sie wissen, dass sie sich damit in einem unwegsamen Gelände befinden, in dem sie auf unberechenbare Reaktionen treffen. Um hier immer wieder erfolgreich agieren zu können, nutzen sie Orientierungspunkte, die maßgeschneidert das ins Blickfeld rücken, worauf sie besonders achten sollten: Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit. Sie wissen, dass in diesen Begriffen keine Handlungsanweisungen stecken, sondern dass sie eine Richtung weisen, in die man gehen sollte und dass die einzelnen konkreten Schritte immer wieder neu gefunden werden und andere Spuren hinterlassen.

Zur Empathie gehört, Unterschiede wahrzunehmen und zu verstehen, dass die anderen anders sind. Ein guter Leader hat Zugang zu dem, was sein Umfeld bewegt, er kann seine eigenen Emotionen und die der anderen wahrnehmen und in sein Handeln einbeziehen; sein Interesse richtet sich nicht nur auf Zahlen und Sachprobleme, sondern auch auf Menschen. So erlangt er Vertrauen und Akzeptanz. Er weiß mit Unterschieden umzugehen und nutzt die verschiedenen Begabungen seiner Mitarbeiter und Kollegen als Chance.

In zahlenorientierten Managern, bei denen Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit nahtlos ineinander übergehen, wirken Tun und Sein zusammen. So wird ein Manager zur echten Führungspersönlichkeit – zum Leader, der bewirkt, dass andere ihm folgen. Mit den Orientierungspunkten Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit gelingt es gerade zahlenorientierten Managern, zu positiven Führungspersönlichkeiten zu werden, die die Chance haben nachhaltig erfolgreich zu bleiben. Der Status den sie dann erreicht haben, steht jenseits aller Hierarchie; er bezieht sich auf die Haltung, auf das Sein des Managers. So sein zu können, bereitet ihnen selbst enorme Freude und wirkt sich auf sein Umfeld überaus inspirierend aus. Der zahlenorientierte Manager hat damit unmittelbaren und wirkungsmächtigen positiven Einfluss innerhalb seines direkten Wirkungsfeldes - und auch darüber hinaus.

Auch M's Rechnung hätte schwarze Zahlen im Ergebnis haben können, wenn sie ihre einseitige Fokussierung auf Zahlen und Ergebnisse ins Lot gebracht hätte. Dann hätte sie nämlich Interesse an den Menschen in ihren Agenten gehabt. Sie hätte verstanden, dass die trotz aller Zielorientierung komplexe Persönlichkeiten sind, die emotionale, auch unbewusste, Erwartungen und Ansprüchen haben. Die muss sie als Chefin wahrnehmen und verstehen, um adäquat damit umzugehen. Komplexität reduzieren kann der nicht, der sie nur leugnet oder verdrängt. Komplexität aufgrund von Emotionalität lässt sich nur reduzieren, wenn man sich auf Emotionen einlässt und in der Lage ist, sie zu reflektieren und als gewichtigen handlungsleitenden Part einzubeziehen. Dann wäre klar gewesen: M hätte weder Eva befehlen dürfen auf Bond in Aktion schießen noch hätte sie Silva dem Feind ausliefern dürfen. Statt das Böse aus den eigenen Reihen zu bekämpfen, hätte M dann „echte“ von außen kommende Fälle lösen können. Auch in vielen Unternehmen verbraucht man wertvolle Energie damit, die Scherben aufzukehren, die durch das interne Handeln erst entstanden sind. Aber: Wer mit den Menschen rechnet, kann dauerhaft gewinnen.



Angelika Leder ist seit über zehn Jahren als Executive Coach auf die Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Senior- und Topmanagern spezialisiert. Ihr Buch „Wie Zahlenmenschen ticken“ hilft Zahlenmenschen und deren Gegenüber auf der Beziehungsebene auf die Beine. Das Ziel: Viele Zahlenorientierte können sich enorm verändern und mehr Zufriedenheit durch Fokussierung auf Beziehungen erleben. Die Autorin macht Beweggründe von Zahlenmenschen transparent und macht sie damit menschlicher. Kurzum: Es ist ein Buch für Menschen diesseits und jenseits der Zahlen.

Im September 2012 erschienen:

Angelika Leder: Wie Zahlenmenschen ticken
Stärken, Grenzen, Potenziale
Carl Hanser Verlag, München 2012, 240 Seiten, 18.90
Euro , ISBN 978-3-446-42423-4

Kontakt: Angelika Leder, Management Coach,
0049691727791763

web: www.AngelikaLeder.de

mail: Leder@AngelikaLeder.de