



Controller als „Zahlenmenschen“ – einige Zwischenfragen

Interview mit Angelika Leder, Senior Coach DBVC

von Alfred Biel

Angelika Leder befasst sich schon länger mit den „Zahlenmenschen“. Bereits 2005 verwies die anerkannte Wirtschaftsjournalistin Dagmar Deckstein in der Süddeutschen Zeitung auf ihre Arbeit mit „zahlenorientierten Führungskräften“. 2012 hat Leder bei Hanser ein Buch mit dem Titel „Wie Zahlenmenschen ticken. Stärken – Grenzen – Potenziale“ (Rezension CM-Literaturforum 02/13) veröffentlicht. In diesem Interview stellt Alfred Biel hierzu einige Nachfragen.

Biel: Frau Leder: „Zahlenmenschen“ ist eine griffige Formulierung, eine schlagwortartige Umschreibung von Tätigkeiten und wohl auch von bestimmten Menschen. Können Sie beschreiben, was Sie konkret unter „Zahlenmenschen“ verstehen? Damit klar ist, worüber wir hier diskutieren.

Leder: Ja, gerne. „Zahlenmenschen“ sind aus meiner Sicht Menschen, die gern mit Zahlen zu tun haben, **hervorragend mit Zahlen umgehen können und wollen**, in Formeln und mathematischen Modellen denken, sich mehr für

Zahlen als für andere Dinge interessieren, die sich gern mit Bezug auf Zahlen ausdrücken und dies mehr und häufiger tun als andere – auch da, wo andere das nicht tun würden.

Biel: Aber alle „Zahlenorientierten“ sind doch nicht gleich ...

Leder: Richtig, zahlenorientierte Manager oder auch Controller sind nicht alle gleich. Der einzelne **zahlenorientierte Manager** ist immer mehr und anders als der Typ, durch den er beschrieben wird. Es gibt auch zahlenorientierte Manager, die eine ausgeprägte Beziehungsorientierung haben. Aber für typisch halte ich das nicht.

Biel: Frau Leder, lassen Sie mich bitte nach der begrifflichen Klärung zunächst nachfragen, wie sind Sie zu diesem Thema gekommen? Was interessiert Sie an Menschen, die sich und andere an Zahlen ausrichten, wie beispielsweise Controller?

Leder: Mich interessieren Menschen, die sich an Zahlen ausrichten sehr, weil sie oft über be-

eindruckende Stärken verfügen, mit denen sie wichtige Erfolge erzeugen. Auf der anderen Seite aber **entstehen durch eine einseitige Fokussierung auf diese Stärken auch Misserfolge**, die für sie selbst, ihr Umfeld und die Unternehmen folgeschwer sein können.

Biel: Sind diese von Ihnen beschriebenen Eigenschaften und Fähigkeiten starr und so gegeben?

Leder: Nein, ganz besonders wichtig ist mir, dass diese Menschen sich sehr verändern können, wenn sie für sich beschlossen haben, dass sie das tun wollen.

Biel: In Ihrem Buch wählen Sie einen eher breiten Ansatz, der auch über die Zahlenorientierung hinausreicht.

Leder: Ja, mir geht es in meinem Buch nicht generell um zahlenorientierte Menschen, sondern vor allem um solche in Spitzenpositionen.

Biel: Wie lassen sich diese Top-Leute nach Ihrer Erfahrung charakterisieren?

Leder: Bei diesen zahlenorientierten Spitzenmanagern kommt noch etwas hinzu. Was sie antreibt, sind positive Absichten: Die wollen Erfolg für ihre Unternehmen. **Zahlenorientierte Spitzenmanager sind schnell im Denken, sehr analytisch begabt, sowie sach-, ergebnis-, ziel- und erfolgs- und leistungsorientiert** – diese Kombination gibt es nicht so oft – und oft wenig beziehungsorientiert.

Biel: Sie beraten und begleiten Führungskräfte in herausfordernden Situationen. Das Wichtigste ist, so habe ich bei Ihnen gelesen, die Klienten darin zu unterstützen, sich wirklich verändern zu wollen.

Leder: Ja. Hohe fachliche Kompetenz, die Fähigkeit mit Zahlen hervorragend umzugehen, strukturiertes Vorgehen und Analytik sind enorm wichtig.

Biel: Aber das Verhalten, also in bestimmter Weise auf etwas oder auf jemanden zu reagieren ...

Leder: Wir haben diese Fragestellung, denn die Welt ist nicht nur analytisch und strukturiert. Sie ist auch chaotisch und emotional. Das eigene Verhalten muss dem gerecht werden, **um die Menschen zu erreichen und zu überzeugen, statt sie hinter sich her zu schleifen**. Erst wenn man Menschen mitnimmt, kann man den vollen Profit von den eigenen Stärken einfahren.

Biel: In vielen Lehrbüchern, auch beispielsweise in zahlreichen Controlling-Lehrbüchern, dominiert die Sach- und Zahlenorientierung? Werden wir, beispielsweise Betriebs- und Volkswirte, nur sachorientiert ausgebildet und geprägt?

Leder: Ja, das werden sie und das ist ja auch gut so. Ohne Sach- und Zahlenorientierung geht es auch gar nicht. **In der Welt, in der wir leben, müssen die Zahlen in einem Unternehmen nun mal stimmen**. Das ist notwendig, sonst haben die Unternehmen keine Überlebenschance. Gerade deshalb brauchen wir Manager, die hervorragend mit Zahlen umgehen können. Aber das reicht eben nicht. Um sicherzustellen, dass die Zahlen stimmen oder „sehr gute Zahlen sind“, **muss**

ein hohes Maß an Beziehungsorientierung hinzukommen.

Biel: Controllerinnen und Controller gelten als ausgewiesene Zahlenmenschen, daher führen wir auch dieses Interview für das Controller Magazin. In der „Controlling-Lehre“ hat die Verhaltensfrage schon sehr früh eine große Rolle eingenommen. Dr. Dr. h.c. Deyhle, den viele für den Begründer des deutschsprachigen Controllings halten, hat bereits vor etwa drei Jahrzehnten Verhaltensaspekte im Controlling deutlich herausgearbeitet und z. B. von der „Überzeugungsstrecke zwischen verschiedenen Menschen“ gesprochen. Die neueste Controlling-Auffassung – wie sie insbesondere von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber und Prof. Dr. Utz Schäffer geprägt und vom Int. Controller Verein vertreten wird – ist als verhaltensorientiert einzuordnen. Wie stark ist der Einfluss von Verhaltensaspekten in der Unternehmensführung und -steuerung?

Leder: Ich denke, alle, die in der Unternehmensführung und -steuerung tätig sind, wissen von der Wichtigkeit dieser Verhaltensaspekte und von der Wichtigkeit, andere zu überzeugen.

Biel: ... aber wo liegt denn das Problem?

Leder: Darin, **dies auch wirklich umzusetzen, das wird vielfach unterschätzt**. Der Umgang mit Widerstand kostet nicht nur Zeit, sondern vor allem auch Energie, und zwar dann umso mehr, wenn man diese Überzeugungsprozesse nicht mag. Wer meint, der Umgang mit Widerstand sei im Grunde verzichtbar, weil man das Richtige doch bitteschön einfach tun soll, weil es eben richtig ist, der lässt sich auf die Aufgabe, andere wirklich überzeugen zu wollen, nicht ein. Er tut es widerwillig und damit auch schlechter, als es möglich wäre. **Überzeugen muss man wollen**. Denn: Was als Umweg daher kommt, ist in Wirklichkeit ein short cut. Je direkter man den angeht, umso schneller klappen Veränderungen.

Biel: Können Sie uns dies mit einem kleinen Beispiel veranschaulichen?

Leder: Gerne. Wenn ein Manager und eine ganze Abteilung mehr Transparenz zulassen müssen, weil die Controlling-Konzepte das einfordern, und wenn damit ihre bisherigen Erfolge

relativiert werden, dann wird es hochemotional. **Mit diesen Emotionen müssen Controller umgehen können wollen**, um Veränderungen herbeiführen zu können.

Biel: Bitte lassen Sie mich noch einmal tiefer fragen: Aber ohne fachliche Substanz geht es doch auch nicht, oder? Baut die Verhaltensorientierung auf der Sachorientierung auf – und nicht umgekehrt?

Leder: Ja, ohne fachliche Substanz geht es nicht. Verhaltensorientierung ist eine notwendige und wichtige Ergänzung, oft eine Wirkungsvoraussetzung.

Biel: Sie sprechen davon, einseitige Kompetenzen führten ins Abseits. Wir erleben seit geraumer Zeit auch an anderer Stelle Diskussionen zum „verengten Blick“. Insbesondere der lebhaft Meinungs Austausch zu „Fluch und Segen des Internets“ hat beispielsweise die These, die Weltsicht des Google-Nutzers verenge sich, in die Aufmerksamkeit gerückt. Welche Folgen kann diese Einseitigkeit in den Unternehmen möglicherweise haben?

Leder: Ja, es ist schon zutreffend, dass die Einseitigkeit der Kompetenzen der zahlenorientierten Manager, ihre **Fixiertheit auf Ziele und Ergebnisse, kombiniert mit Beziehungslosigkeit, ins Abseits führen können**. Die verengende Ausrichtung auf eine hohe Ergebnis- und Zielorientierung kann das mögliche Scheitern nicht verhindern.

Biel: Worin sehen Sie nun das Kernproblem?

Leder: Das Problem liegt darin, dass sich viele Manager nur als Erbringer von Leistungen und Controller möglicherweise nur als Lieferer von Zahlen verstehen. Sie finden dann aber als Menschen keine Akzeptanz – und das kann zum Misserfolg führen.

Biel: „Sie finden dann als Mensch keine Akzeptanz“, sagen Sie. Das müssen Sie uns bitte näher erläutern und verständlich machen.

Leder: Sehr gerne. **Wenn also alles anhand von Zahlen und Messbarem betrachtet und beurteilt wird, führt das** – das kann man beobachten und ich habe das in meiner Arbeit als

Coach immer wieder bestätigt bekommen – **dazu, dass die Menschen zu wenig Anerkennung bekommen**, das Gefühl haben, ihrem Unternehmen mehr Einsatz und Interesse entgegenzubringen, als das Unternehmen ihnen gegenüber bringt, dass Einsatz sich nicht immer lohnt oder dass ganze Unternehmensgruppen sich als Stiefkinder empfinden.

Biel: Wozu führt diese auch nach anderen Erfahrungen häufig anzutreffende Situation nach Ihrer Meinung?

Leder: Das führt zu einem enormen **Energieverlust**, für das Unternehmen, das kostet Emotionen und eine Menge Zeit. Die Mitarbeiter, auch die, die hoch in der Hierarchie sind, neigen dann gegenüber dem Unternehmen zu Frustration und manchmal sogar zu einer versteckten Verweigerung der Kooperation – alles Dinge, die den langfristigen Erfolg von Unternehmen bremsen.

Biel: Können wir also folgern, Sachaspekte und Orientierung am Menschen, an den Mitarbeitern, müssen immer wieder ausbalanciert werden? Gibt es eine Relation zwischen Sach- und Zahlenorientierung einerseits und Verhaltens- und Beziehungsorientierung andererseits?

Leder: Ja, die gibt es. Es geht nur darum, eine übertrieben einseitige Zahlenorientierung zu vermeiden. Unternehmen als Ganzes können zu zahlenorientiert sein. Abteilungen können es sein oder auch einzelne Manager. Auf allen drei Ebenen geht es darum, **Beziehungsorientierung und Zahlenorientierung in eine Balance zu bringen**.

Biel: Und wie erreichen es Führungskräfte, Beziehungsorientierung und Zahlenorientierung in eine Balance zu bringen?

Leder: Das ist nach meinen Erfahrungen vor allem **eine Frage der wertschätzenden Haltung und des Interesses**, das eine Abteilung oder ein Bereich den betroffenen Menschen in einer anderen Abteilung entgegenbringt. Es ist nicht die Schwere der Maßnahmen allein, die dazu führt, dass sie nicht angenommen werden, sondern die Art der Haltung derjenigen, die diese Maßnahme beschließen oder verkünden, gegenüber denjenigen, die davon betroffen sind.

Biel: Es kommt also sehr auf die Aufmerksamkeit und auf unsere Einstellung an – vor allem in schwierigen Situationen?

Leder: Wenn das Interesse sowohl an den Menschen da ist als auch daran, wie sie mit diesen Maßnahmen auch in der Konsequenz für sich umgehen können, werden sie auch schwierige Entscheidungen leichter akzeptieren.

Biel: Nachdenklich stimmt mich eine weitere Feststellung. Sie sagen nämlich, nackte Zahlen und Argumente entfalten keine Wirkung. Beispielsweise machen Sie darauf aufmerksam, dass viele zahlenorientierte Manager es übersehen zu prüfen, ob ihre Mitarbeiter und Kollegen mit ihnen tatsächlich übereinstimmen und

setzen, oder? Aber: Sie tun es nicht. Und das ist noch nicht einmal Unfähigkeit oder bewusste Sabotage. Oberflächlich gesehen findet sich einfach keine Zeit oder es gibt keine Ressourcen, diese Ziele umzusetzen. Woran liegt das? **Die Vorgabe hat keine emotionale Priorität. Menschen sind keine rein rationalen Wesen.** Wenn sie selbst oberflächlich gesehen mitziehen, sind sie noch längst nicht überzeugt. Und schon klappt es nicht mit der Realisierung. Und das kann dauerhaft so passieren. Die nicht sofort sichtbaren Widerstände innerhalb der Personen sind stärker und setzen sich durch, denn das Unbewusste gewinnt immer.

Biel: Ist das nicht übertrieben? Controller sind doch keine Psychologen und das Unternehmen dient wirtschaftlichen Zwecken.

Autoren



■ Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück.
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

■ Angelika Leder

ist seit mehr als 10 Jahren als Coach, Beraterin, Leiterin von Seminaren, Autorin und Referentin tätig. Davor: langjährige Führungserfahrungen in Kommunikation und Public Relations. Ihr Anliegen ist, dass zahlenorientierte Manager nachhaltig erfolgreich sind.

Weitere Informationen unter: www.angelikaleder.de



vorhätten, ihre Weisungen wirklich auszuführen. Müssen wir der Kooperation nicht auch Grenzen setzen? Schließlich geht es um wirtschaftlichen Erfolg.

Leder: Ja richtig, es geht um den Erfolg und um den schnellsten und besten Weg dahin. Und den finden Manager nur, wenn sie die Menschen überzeugen.

Biel: Können Sie diesen Sachverhalt wieder veranschaulichen und vertiefen?

Leder: Kollegen oder Mitarbeiter nehmen ein vorgegebenes Ziel ohne Einwände hin. Das sieht dann doch so aus, als würden sie es um-

Leder: Stimmt genau. Manager müssen auch keine Psychologen sein. Aber: Wenn sie auf schweigende Zustimmung stoßen, sollten sie **mit beziehungsorientierten Fragen einen Dialog herstellen**, um zu erfahren, was die anderen von den vorgegebenen Zielen halten, damit sie den eventuell gar nicht bewussten Widerstand ihrer Adressaten überhaupt mitbekommen und etwas dagegen tun können.

Biel: Was für Fragen sollen das denn sein? Gibt es Formulierungshilfen?

Leder: Das sind Fragen, die die Beziehung zwischen den Menschen und der Sache oder den Menschen und dem Ziel thematisieren. Damit

bekommt man notwendige Informationen. Zum Beispiel: **Wie sehen Sie das? Was bedeutet das für Sie und Ihre Abteilung? Wie gehen Sie damit um? Was hängt für Sie daran?** Da gibt es noch viele andere Fragen, die einen Dialog eröffnen und einen Austausch ermöglichen und den oben beschriebenen Blindflug und die damit verbundenen Enttäuschungen oder den Ärger vermeiden.

Biel: Lassen Sie uns bitte die Perspektive wechseln und uns jetzt fragen, wie empfinden möglicherweise die Betroffenen die Maßnahmen und Entscheidungen.

Leder: Das ist eine wichtige Frage. Wir müssen nämlich festhalten, einseitige Fokussierung auf Zahlen, Fakten und Ergebnisse führt dazu, **dass zahlenorientierte Manager wenig Interesse an anderen Menschen zeigen.**

Biel: ... wozu kann dies in der Praxis führen ...

Leder: Dies kann bei den Betroffenen Irritationen und eine Missstimmung auslösen. Viele Zahlenmenschen sind, was die Schnelligkeit im Umgang mit Zahlen betrifft, sehr anspruchsvoll. Das merken sie aber nicht, denn ihre Begabung halten sie oft für „ganz normal“. Wer ihre Ansprüche nicht erfüllt, wird von den Zahlenmenschen schnell mal abgewertet. Auch wenn das nicht ausgesprochen wird, merken das die anderen. So kommt es, dass zahlenorientierte Manager **bei anderen häufig Inkompetenzgefühle erzeugen.** Die sehen dann mehr Kritik an ihrer Leistung und ihrer Person als die Verbesserung in der Sache, die ja von den zahlenorientierten Managern oft erzeugt wird. Einseitig zahlen- und sachorientierte Manager beabsichtigen in der Regel nicht, negative Wirkungen bei anderen auszulösen, tun aber meistens wenig, diese Wirkungen zu vermeiden oder zu korrigieren, auch weil sie es oft nicht wahrnehmen.

Biel: Müssen wir diese Sicht nicht etwas relativieren? Laufen wir Gefahr, dies zu einseitig zu sehen? Missverständnisse beruhen häufig auf Wechselwirkungen zwischen Zahlenorientierten und ihrem Umfeld. Auch Mitarbeiter können Anlass zu Problemen geben.

Leder: Ja, sicher. Man muss vorsichtig sein mit einseitigen Schuldzuweisungen. Beide Seiten

leisten ihre Beiträge und tragen ggf. Schuld an Missverständnissen und Problemen.

Biel: Auch hierzu haben Sie sicher wieder ein Beispiel für uns?

Leder: Sicher. Ein zahlenorientierter Manager, ein Chefcontroller mit hoher Ergebnisorientierung, kommt aus der Zentrale eines Unternehmens in eine Ländervertretung. Er kennt die Geschäftsführer, die seine direkten Mitarbeiter sind, und mit denen er einen ersten Termin hat, bisher noch nicht. Auf Schnelligkeit und Effizienz bedacht, geht er das Zahlenwerk mit ihnen durch, aber für den Aufbau von Vertrauen und persönlichen Beziehungen hat er keine Zeit. Als er fertig ist, geht er. **Der andere nimmt kein Interesse an seiner Person wahr.** Er ist enttäuscht und verärgert.

Biel: Welche Folgerung haben wir zu ziehen?

Leder: Der Controller widmet sich persönlich der Sache, **sein Gesprächspartner nimmt dessen Sachlichkeit persönlich.**

Biel: Was heißt das denn für diejenigen, die mit den Zahlenmenschen umgehen, also sozusagen von ihnen betroffen sind?

Leder: Sie sollten deren **Sachlichkeit weniger persönlich nehmen** und deren positive Absichten sehen und anerkennen. Außerdem sollten Sie den ergebnisorientierten Zahlenmenschen ihre eigenen Bedürfnisse und die der anderen immer wieder deutlich machen. Viele Zahlenmenschen sind an Feedback interessiert, sie nehmen das auf und nehmen das oft zum Anlass, sich verändern zu wollen.

Biel: Bei der Beschäftigung mit Ihrer Arbeit und Ihren Veröffentlichungen ist mir ein weiterer Aspekt wichtig geworden, der gerade in der Controller Community für Diskussionen sorgen könnte. Sie betonen nicht nur das ausgewogene Zusammenspiel zwischen Sach- und Beziehungsorientierung, sondern Sie relativieren, bitte lassen Sie mich Sie zitieren: „Warum Zahlen nicht immer zählen.“ Daten, Zahlen und Fakten suggerieren doch Genauigkeit und Verlässlichkeit, geben gerade im Unternehmen vermeintlich sichere Orientierung. Worin sind Ihre Zweifel an der Sicherheit der Zahlen, z. B. Zahlen einer betriebswirtschaftlichen Analyse, begründet?

Leder: Die ist nicht nur eine interessante, sondern auch eine komplexe Frage. Natürlich sind Zahlen wichtig und vielfältig bedeutsam. Aber **zahlenorientierte Manager neigen dazu, die Sicherheit und die Aussagekraft von Zahlen zu überschätzen.** Sie übersehen leicht drei m.E. wichtige Punkte: Komplexe Sachverhalte lassen sich (1) nicht immer vollständig und (2) nicht immer zutreffend in Zahlen erfassen, und (3) Zahlen messen nicht immer das, was sie vorgeben, zu messen. Zahlen können auch trügerisch sein. Dann suggerieren sie Sicherheit nur, denn sie sind interpretationsbedürftig. Es gibt Abgrenzungsthemen, die aus dem reinen Zahlenwerk nicht ersichtlich sind. Das betrifft unter anderem langfristige, weit in die Zukunft weisende Aspekte, einfach weil die sehr unsicher und damit nicht leicht berechenbar sind.

Biel: Damit kommen wir in das schwierige Thema der Kommunikation bzw. der Kommunikationsfähigkeit. Je komplexer der Sachverhalt, desto schwieriger die angemessene Kommunikation. Wie eindeutig oder auch mehrdeutig ist nach Ihren Erfahrungen die Kommunikation in den Unternehmen?

Leder: **Kommunikation ist nie eindeutig.** Das, was wir sagen, wird meistens anders interpretiert, als wir es meinen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, immer wieder nachzuhören, wie der andere das verstanden hat, was wir sagen. Das geht nur durch Fragen und dadurch, dass wir Interesse für den anderen aufbringen.

Biel: Hier haben wir einen artverwandten Aspekt. Zahlenmenschen gelten oft als nüchtern und unpersönlich und damit als emotionslos. Als Fußnote sei aber gestattet, dass ich viele Controllerinnen und Controller kennengelernt habe, die durchaus Humor und Empathie haben. Verschiedentlich ist zu hören, Emotionen sollten aus dem Unternehmen herausgehalten werden, da hätten sie nichts zu suchen. Wie ist hierzu Ihre Einschätzung?

Leder: Wer Emotionen aus dem Unternehmen heraushalten will, kann an ihnen scheitern. **Wer offen für die Emotionen von andern ist, gewinnt.** Auch ich kenne Controller, die in ihrem Privatleben sehr gut die Fähigkeiten haben, auf Emotionen von andern einzugehen.

Biel: Worin liegt denn die Schwierigkeit?

Leder: Die Schwierigkeit ist nur, das immer wieder geglaubt wird, ohne Emotionen, wenn man rein sachlich bleibt, würde alles schneller gehen. Daher die Annahme, Emotionen gehörten nicht ins Unternehmen. Und diese Annahme kann ich sehr gut verstehen. Dem liegt die positive Absicht zugrunde, dass Eitelkeiten oder Machtspiele, Ärger oder Enttäuschung unnötige Komplikationen schaffen. Man solle ohne Ansehen der eigenen Person das tun, was sachlich richtig und erforderlich ist.

Biel: Stimmt dies wirklich, ist dies realistisch?

Leder: Ja, dies stimmt in gewisser Hinsicht. Manager sollten die eigenen Emotionen wahrnehmen und gegebenenfalls durch Reflexion verändern, statt sie einfach auszuleben. **Man sollte über Ärger sprechen und nicht einfach Ärger rauslassen.** Dennoch gilt: Emotionen sind im Unternehmen unverzichtbar. Mit eigenem oder fremdem Ärger, mit Angst und oder Enttäuschung muss man sich befassen, um diese Emotionen in positive Gleise zubringen.

Biel: ... bezogen auf den anderen heißt das?

Leder: **Wer anderen, auch unbewusst und ohne es zu wollen, Desinteresse entgegenbringt, schafft Enttäuschung. Enttäuschung bremst.** Andererseits: Wer sich für andere interessiert, erzeugt Freude und Optimismus. Das bewegt.

Biel: Der bereits eingangs erwähnte Controlling-Pionier, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, hat der Controller Community diesen Kernsatz vermittelt: „Ein Controller versteckt sich nicht hinter den Zahlen, sondern ist immer auf dem Weg zu seinen Kunden.“ Bei Ihnen habe ich diesen Satz gefunden: „Menschen können dann Vertrauen entwickeln, wenn Personen nicht hinter Zahlen, Daten und Fakten verschwinden.“ Eine erstaunliche Parallelität! Wir hatten bereits das Thema „Grenzen der Zahlen“. Müssen wir einen weiteren Aspekt einfügen? Kann es sein, dass Persönlichkeiten und deren Haltung Zahlen erst richtig zur Wirkung bringen?

Leder: Ja, genau. Es ist wichtig, **dass Controller erläutern, warum sie etwas wollen, was bestimmt Zahlen für sie bedeuten, mit wel-**

cher Motivation sie etwas verändern wollen. Sie gewinnen an Bedeutung, wenn man versteht, wieso sie etwas verändern oder erreichen wollen. Wer nur sagt, was „Sache“ ist, den sieht man weniger und er hat auch weniger Bedeutung, als wenn man weiß, wer dahinter steht.

Biel: Bitte lassen Sie uns versuchen, ein Fazit zu ziehen und unseren Leserinnen und Lesern Empfehlungen zu geben. Sie schreiben, Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit seien entscheidende Erfolgsfaktoren. Es interessiert sicher unsere Leserinnen und Leser, wie Sie dies verstehen und was Sie uns damit vermitteln wollen. Kann die Zahlenfixiertheit nicht nur ein Fluch, sondern unter bestimmten Bedingungen auch ein Segen sein?

Leder: **Zahlenorientierung ist ein großes Geschenk,** ein Talent, das ich nur bewundern kann. Ohne Zahlen kann man kein Unternehmen steuern. Es ist eine notwendige Bedingung für Erfolg, aber eben keine hinreichende. Wer es schafft, Zahlenorientierung mit Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit zu kombinieren, der ist unschlagbar.

Biel: Wie verstehen Sie unter Empathie unter den realen betrieblichen Bedingungen?

Leder: **Mit Empathie meine ich die Fähigkeit und das Interesse, andere verstehen zu wollen und zu können.** Die Sichtweise, Motive und positiven Absichten von anderen nachzuvollziehen und in diesem Sinne zu verstehen, ist unabdingbar, um mit ihnen eine gute Kooperation zu etablieren und Dinge voranzubringen. Wer den anderen versteht und dies ausdrückt, kommt in einen guten Kontakt. Emotionen und Sichtweisen von anderen zu verstehen, muss noch lange nicht heißen, ihnen Recht zugeben. Das wird oft verwechselt.

Biel: ... und wie lässt sich Eleganz umschreiben?

Leder: Mit Eleganz meine ich elegantes Verhalten im Management. Das ist etwas, was vielen Zahlenmenschen gut tun würde.

Biel: ... was heißt dies nun konkret?

Leder: Es bedeutet, sich weniger abzugrenzen, weniger abzuwerten und abzuwehren,

weniger konfrontativ und sperrig sein, offen für die Welt zu sein und weniger in Konfrontation zu gehen. Eleganz beruht auf Reflexion und Reduktion. Das hat eine ästhetische Komponente, und die kann man auf Beziehungen übertragen. Wer sich elegant verhält, erzeugt weniger Ärger, Enttäuschung, Angst und Druck. **Er zeigt das eigene Interesse nicht nur an der Sache, sondern auch am Menschen.** Er lässt öfters mal „das Schwert stecken,“ lässt sich auch bei unfairen Angriffen nicht manipulieren und kann sich, wenn es schwierig wird, auf die positiven Absichten von anderen beziehen. Er kann Situationen entschärfen und Menschen integrieren. Wer sich elegant verhält, der erzielt eine positive Wirkung und es ist mehrheitlich angenehm, mit ihm zu tun zu haben.

Biel: Sie sprechen auch von Freigiebigkeit. Was meinen Sie damit in unserem thematischen Zusammenhang?

Leder: Freigiebigkeit bedeutet unter anderem, mit seinem Wissen und seinem Talenten freigiebig umzugehen. Hohe ana-

lytische Intelligenz verpflichtet dazu, verantwortlich damit umzugehen und das eigene Wissen gerne zu teilen, ohne anderen ihr Nicht-Wissen vorzuwerfen. Das bedeutet, nicht frustriert darüber zu sein, dass andere einen nicht verstehen, sondern eine entwickelnde Haltung einzunehmen, aus der heraus man anderen etwas erklärt. Wissen zu teilen und abzugeben, wohl wissend, dass die eigenen Talente von anderen nicht geteilt werden. Das macht Freude und schafft einen positiven Kontakt zu anderen.

Biel: ... und was bedeutet dies beispielsweise für den Umgang mit Emotionen?

Leder: Unter Freigiebigkeit verstehe ich in dieser Hinsicht, freigiebig zu sein mit positiven Emotionen, und damit Stimmungen zu prägen. **Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit verstehe ich als Orientierungspunkte, die das sach-, ergebnis- und zielorientierte Verhalten von zahlenorientierten Managern ergänzen sollten,** damit sie für sich und ihr Umfeld und ihr Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein können.

Biel: Bitte lassen Sie zusammenfassend einige Kernaussagen hervorheben:

- Zahlenorientierung ist sehr wichtig und bedeutsam, aber für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg nicht ausreichend.
- Es ist entscheidend, Sach- bzw. Zahlenorientierung einerseits und Beziehungs- und Verhaltensorientierung andererseits angemessen auszubalancieren.
- Dies auch wirklich umzusetzen, wird vielfach unterschätzt. Die Umsetzung bleibt als zentrale Herausforderung für die Praxis.
- Wer es schafft Zahlenorientierung mit Empathie, Eleganz und Freigiebigkeit zu kombinieren, der ist unschlagbar. Dies wünschen wir unseren Leserinnen und Lesern.

Frau Leder, haben Sie herzlichen Dank, dass Sie sich diesem Dialog gestellt haben. Vielen Dank und besonderen Respekt auch für das bemerkenswerte Engagement für den Aussagegehalt dieses Beitrages. Und nicht zuletzt danke ich Ihnen für die überaus angenehme Arbeitsatmosphäre und für die gelebte Kombination von Sach- und Verhaltensorientierung. ■