

# Speakers Corner: „In der Krise haben Führungsirrtümer Hochkonjunktur“

## Angelika Leder über den Hype um Zahlenorientierung

■ Zahlenorientierte Manager mit hoher Ergebnisorientierung sind zurzeit gefragter denn je. Sinkende Umsätze, wegbrechende Märkte und wachsende Verluste lösen hektische Aktivität aus – und bestärken die Überzeugung, dass es schneller geht, wenn man sich ganz auf die Sache konzentriert. Manager, die sich auf Ergebnisse konzentrieren und sich nicht auf den Umgang mit Beziehungen und Emotionen fokussieren, kommen derzeit gut an. Denn sie sind strukturiert und analytisch, fachlich und methodisch bestens gerüstet, sie können mit Komplexität umgehen und man traut ihnen zu, in der derzeit schwierigen Lage das „Richtige“ zu tun: differenzierte Lösungen finden, sanieren und Kosten reduzieren. Solche Manager sind Hoffnungsträger in der Krise.

Allerdings zeigt sich gerade jetzt eine paradoxe Dynamik: Zahlenorientierte Führungskräfte konzentrieren sich noch mehr als ohnehin schon auf ihre Stärken und kommen damit an ihre Grenzen. Es gelingt ihnen nämlich häufig nicht, Mitarbeiter und Außenstehende ins Boot zu holen. Fehlendes Engagement und sinkende Loyalität sind die

Folge. Genau darin besteht das dieser Tage oft beklagte „Scheitern der Eliten“.

Dabei liegen den Überzeugungen und dem Verhalten der nicht grundlos umschwärmten Zahlenreiter oft die besten Absichten zugrunde. Zum Beispiel der Irrtum: „Es geht um die Sache und nicht um Personen; auf mich kommt es nicht an.“ Was hinter dieser Sichtweise steckt, ist oft persönliche Zurückhaltung, verbunden mit der durchaus positiven Absicht, schnell und ohne „falsche Rücksicht“ auf einzelne Personen eine Sache voranzutreiben und wichtige Ergebnisse zu erzielen. Auf den ersten Blick wirkt das sehr funktional. Erst auf den zweiten Blick erkennt man: Die negativen Auswirkungen haben mehr Gewicht als die positiven Absichten.

Wer als Führungskraft denkt: „Auf mich kommt es nicht an“, der irrt. Er übersieht, dass es sehr stark auf ihn ankommt. Wer die Interessen und Belange von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden und Öffentlichkeit ausblendet, kann sie nicht verstehen und nicht mit ihnen umgehen. Die beteiligten Menschen fühlen sich deshalb nicht geachtet bzw. im Stich gelassen.

Sie hören auf, sich zu engagieren und zu kooperieren. Im Augenblick sind daher Persönlichkeiten gefragt, die mutig und authentisch Stellung beziehen, Verantwortung definieren und übernehmen, persönliche Werte haben, reflektieren und auch darüber sprechen, dass sie sich Gedanken machen. Je schwieriger die Situation, umso fataler ist es, hinter Zahlen, Daten und Analysen verdeckt zu bleiben.

Konjunktur hat auch der Irrtum „Emotionen kann ich mir nicht leisten“. Dahinter steht ebenfalls eine positive Absicht. Wer sagt, dass er sich keine Emotionen leisten könne, glaubt, dass sich im Unternehmen Panik breitmacht, niemand mehr einen klaren Gedanken fasst und ganze Unternehmensteile gelähmt werden, wenn „Gefühle ins Spiel kommen“. Die aktuelle Situation lässt auch diesen Irrtum ganz besonders plausibel erscheinen. „Don't panic“ klingt schließlich bedacht und vernünftig. Wer Emotionen ausschaltet, konzentriert sich auf „die Sache“, er bleibt „sachlich“.

Aber auch hierbei ist die Wirkung mittel- bis langfristig fatal: Wer sich mit Emo-



Was meinen Sie zum Thema „Zahlenorientierung“? Diskutieren Sie mit unter [www.managerSeminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerSeminare.de/SpeakersCorner).



**Angelika Leder**, Senior Coach DBVC in Frankfurt/Main, ist auf die Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Führungskräften spezialisiert. Sie coacht, hält Management-Seminare, moderiert Workshops und unterstützt Klienten in der beruflichen Neuorientierung. Im DBVC ist sie für die Koordination und die Organisation der Unternehmensmitglieder zuständig.  
Kontakt: [www.AL-Coaching.de](http://www.AL-Coaching.de)

tionen wie Angst und Ärger, Entmutigung und Enttäuschung nicht beschäftigt, wird darüber stolpern. Verdrängte und unterdrückte Emotionen potenzieren sich und das kostet Energie und wertvolle Zeit. Führungskräfte, die meinen, sie könnten sich den Umgang mit Emotionen nicht leisten, übersehen, dass es Führungsaufgabe ist, Mut und Selbstvertrauen zu stärken. Erfolg kann nur haben, wer Menschen in seinem Umfeld als Personen wahrnimmt und sich selbst auch als jemand begreift, der durch das, was er sagt, emotionale Wirkung erzielt, ob er will oder nicht. Wer sich dessen nicht bewusst ist, wird früher oder später scheitern. Hilfreiche emotionale Resonanz erzeugt nur, wer sie selbst hat.

Zusätzlich zu den konventionellen Führungsaufgaben wie Ziele setzen und Ergebnisse bewerten, gewinnen vier wichtige Führungsaufgaben in der Krise besondere Bedeutung: Erstens müssen Führungskräfte als Persönlichkeiten mit eigenen Positionen und eigenen Werten sichtbar werden, denn nur so können sie ihren Mitarbeitern die nötige Orientierung im Umgang mit Unsicherheit vermitteln. Zweitens ist es

gerade in der Krise wichtig, dass Führungskräfte – sowohl bei anderen als auch bei sich selbst – mit Emotionen wie Enttäuschung, Angst und Besorgnis offen und aktiv umgehen. Drittens müssen Führungskräfte gerade jetzt positive Emotionen wie Selbstvertrauen, Mut und Eigenkompetenz vermitteln und positive Resonanz erzeugen. Viertens werden in der Krise neue Problemlösungen und neue Strategien im Umgang mit Unsicherheit, Unüberschaubarkeit und Komplexität gebraucht. Solche Strategien können nicht von einzelnen Führungskräften erarbeitet werden, sondern müssen aus gemeinsamem Denken entstehen. Führungskräfte müssen kollektives Wissen mobilisieren. All das können sie nur, wenn sie eine Balance zwischen Zahlen- und Beziehungsorientierung herstellen können.