

## Was im Unternehmen wirklich wichtig ist

Was sollen wir eigentlich von diesen Typen halten? Kein Unternehmen, keine Organisation, wo wir ihnen nicht alltäglich begegnen und wo sie uns den letzten Nerv rauben. Die mit ihrer dogmatischen Kennzahlgläubigkeit, mit ihrer ewigen Besserwisseri, mit ihrer befremdlichen „Haben-Sie-das-denn-immer-noch-nicht-verstanden“-Attitüde. Mit solchen Managern kann doch kein Mensch warm werden. Stimmt! Insofern ist das Buch von Angelika Leder eine Art Offenbarung. Immerhin erhalten die – na ja: Opfer – dieser kurzangebundenen, ergebnis- und zahlengläubigen Menschen ein paar hilfreiche Hinweise, dass es sich bei dieser Art Manager nun keineswegs nur um kaltschnäuzige, emotionslose Exekutoren einer Unternehmensstrategie handelt. Die können sich nämlich, mit ein wenig Mühe und Übung, in passable und empathiefähige Vorgesetzte verwandeln.

Wenn man ihnen, wie in diesem Fall Coach-Frau Leder, nur den Spiegel vorhält, in dem sie sich manchmal recht fassungslos selbst mit ihrer Unfähigkeit erblicken, menschliche Beziehungen ebenso in ihre Kalkulationen einzubeziehen, wie ihre stets parat gehaltenen Excel-Tabellen über Umsätze und Profit. Wer aber nur rechnen will, muss auch mit den Menschen rechnen. Muss lernen, dass menschliche Beziehungen mit den Mitarbeitern „kriegsentscheidender“ sind als alle rationalen Kosten- und Marktstrategien.

So einfach ist das, aber auch so schwer. Sachebene gegen Beziehungsebene. Ange-

lika Leder hat sich seit vielen Jahren dem Bewusstwerdungscoaching solcher zahlengetriebenen Manager verschrieben, die ja nun nach allgemeinem Dafürhalten auch ausschlaggebend sind für den Erfolg eines Unternehmens in der ebenfalls zahlengetriebenen Finanzwelt.

Diese Männer, aber auch Frauen, wie die Autorin in vielen Beispielen sehr anschaulich darlegt, sind (1.) überdurchschnittlich analytisch begabt, (2.) schnell im Denken und Handeln, (3.) ausgeprägt ergebnisorientiert, (4.) sachorientiert, (5.) zielorientiert und (6.) erfolgsorientiert. Sie brauchen (7.) wenig Anerkennung, sind (8.) sehr unabhängig vom Urteil anderer und (9.) kann man sich auf das verlassen, was sie sagen. Doch sind sie (10.) zugleich auch wenig beziehungsorientiert, neigen (11.) zum kritischen Hinterfragen und (12.) kommunizieren sie lieber über Zahlen und Sachverhalte als über Beziehungen und Emotionen. Ganz nach dem Motto: Was hat meine persönliche Meinung, mein privates Leben eigentlich in meinem Berufsalltag zu suchen?

Eine ganze Menge. Nehmen wir nur mal eines der vielen Beispiele heraus: „Ein Topmanager wurde von einem bedeutenden Unternehmen als zukünftiger Vorstandsvorsitzender ausgewählt. Der Mann war vom Typ her ein schneller Denker, ein scharfer Analytiker, ein durchsetzungsstarker Macher, wie er im Buche steht.“ Der Mann brannte vor Tatendrang, ließ in einem Interview vor Amtsantritt deutlich heraushängen, wie er nun künf-

tig das Unterste zuoberst kehren gewillt sei bei seinem neuen Auftraggeber. Noch bevor er überhaupt antreten konnte, wurde er vom Aufsichtsrat schon wieder abserviert. Er hatte seine (Kennzahlen-)Rechnung ohne die künftigen Mitarbeiter gemacht, die sehr befremdet auf diese Vorab-Zumutung reagierten.

Auch anhand vieler anderer Beispiele macht Angelika Leder klar, wie es Zahlenmenschen gelingen kann, neben ihren geliebten Zahlen und Fakten auch noch die Menschen in den Blick zu nehmen – ohne die ohnehin keine Kennzahl je zustande kommen könnte. Und sie versteht es, in den drei Kapiteln über Scheitern („Schwarz“), Erfolg („Weiß“) und Versöhnung („Farbe“) herauszuarbeiten, dass „alle Unternehmen zahlenorientiert sein (müssen)“. Viele Firmen seien allerdings übermäßig zahlenorientiert, kritisiert sie. Bei ihnen werde nämlich das, was nicht leicht messbar und in Zahlen erfassbar ist, „zu wenig gesehen und zu gering geschätzt“. DAGMAR DECKSTEIN



**Angelika Leder: Wie Zahlenmenschen ticken.** Stärken, Grenzen, Potenziale. Hanser Verlag, München 2012. 238 Seiten. 18,90 Euro.