

# Speakers Corner: „Manager brauchen mehr Eleganz“

## Angelika Leder über eine unterschätzte Führungskompetenz

■ Viele Manager sind unelegant. Und das ist ein Problem. Die Rede ist allerdings nicht von maßgeschneiderten Anzügen, Einstecktüchern, aufeinander abgestimmten Hemden, Krawatten und Manschettenknöpfen. Es geht vielmehr um elegantes Verhalten. Wer jetzt sagt „Na und? Schließlich leben wir in einer harten Businesswelt und nicht im Märchenpalast, Geradlinigkeit, schonungslose Offenheit und Direktheit sind doch gut“, irrt. Eleganz im Verhalten kann erfolgsentscheidend sein.

Als ästhetische Dimension beruht Eleganz auf Reflexion, Konzentration und Reduktion. Und genau das kann man auch auf Beziehungen übertragen: Wer elegant ist, weiß um die Wirkung seiner Verhaltensweisen und reduziert sie um all jene, die unnötigen Druck, Angst, Ärger oder Enttäuschung nach sich ziehen. Viele Führungskräfte aber kennen diese Art der vornehmen Zurückhaltung nicht. Es geht ihnen häufig nur um das Was und kaum um das Wie – vor allem jenen mit einer besonders starken Zahlenorientierung. Sie sind daher häufig viel zu offen und zu direkt. Sie verhalten sich oft abwertend und hart, abwehrend und konfrontativ. Und: Vielen Managern macht

es zu viel Spaß, zu siegen, zu brillieren und dabei ihre Kräfte spielen zu lassen und ihre Überlegenheit auszuleben. Ihr konfrontatives Verhalten läuft häufig einfach als selbstverständliches Programm ab: unbewusst und, was die Konsequenzen angeht, auch ungewollt. Direktheit gilt als Zeichen von Durchsetzungskraft und Führungsstärke.

Tatsächlich jedoch sind solche Führungskräfte schädlich für ihr Unternehmen, schaffen eher Probleme als Lösungen. Mit ihrer extremen Geradlinigkeit, Offenheit und Direktheit verletzen sie andere und zerstören mehr als ihnen lieb sein kann. Elegant zu sein, hieße dagegen, sich reflektiert zurückzunehmen und zurückzuhalten, impulsive Verhaltensweisen zu glätten.

Elegantes Verhalten bedeutet, das sprichwörtliche Schwert stecken zu lassen und einem – dadurch verblüfften und entwaffneten – Gegner die Hand zu reichen. Eleganz zeigt sich darin, dass man sich nicht manipulieren und nicht zu impulsiven Handlungen hinreißen lässt – auch nicht durch unfaire Angriffe. Eleganz bedeutet, bei Angriffen mögliche positive Absichten aufzuspüren und diese auszusprechen, statt zu-

rückzuschlagen. Elegant zu sein heißt sogar, Kritik auch dann als Beziehungsangebot zu interpretieren und entsprechend zu handhaben, wenn sie gar nicht so gemeint war.

Auch in Krisensituationen, wenn ein Unglück passiert, wenn sich plötzlich die Bedingungen am Markt ändern, wenn im Unternehmen größere Fehler gemacht worden sind, ist Eleganz – ergo: Zurückhaltung – angebracht. In dem Fall heißt das, auf die sonst oft übliche Hyperaktivität zu verzichten. Eleganz bedeutet hier: Überlegung statt Übersprungshandlung, Gelassenheit statt Hektik, Zusammenarbeit statt heldenhafter Einzelarbeit. Ein eleganter Führungsstil besteht nicht darin, rund um die Uhr im Einsatz zu sein und sich selbst als denjenigen zu sehen, der alle Probleme lösen muss. Vielmehr besteht er darin, sich in seiner eigenen fachlichen Kompetenz zurückzunehmen, die richtige Balance zwischen Macht und Ohnmacht zu finden und kollektive Prozesse zur Lösungsfindung in Gang zu setzen und zu organisieren.

Elegant ist derjenige, für den nicht nur die Leistung zählt, sondern der sich auch als Persönlichkeit positiv einbringt und sich für andere Menschen interessiert. Das kann aber



**Angelika Leder** ist seit mehr als zehn Jahren in Frankfurt/Main als Executive Coach, Beraterin und Leiterin von Seminaren für zahlenorientierte Manager tätig. Im September 2012 hat sie ihr Buch „Wie Zahlenmenschen ticken – Stärken, Grenzen, Potenziale“ im Carl Hanser Verlag, München, veröffentlicht. Kontakt: Leder@AL-coaching.de

nur derjenige, der aus dem Vollen schöpft und nicht am Rande seiner Kraft laviert, wie es viele Manager tun, die gewohnt sind, jede Minute ihrer Zeit zu nutzen, um Leistung zu erbringen. Jede Taxifahrt und jede Minute Wartezeit am Flughafen wird verwertet – natürlich nur für wichtige Arbeit. Um vier Uhr aufstehen, um sechs Uhr der Flug von Frankfurt nach London, um neun Uhr das erste von vielen Meetings, spät abends zurück und um ein Uhr nachts wieder zu Hause im Taunus sein. Manche Manager machen so etwas zwei Mal in der Woche.

Mit Eleganz hat so ein Leben nicht viel zu tun. Wer so lebt, ist nicht fair zu sich selbst; er handelt nicht ausgewogen, er hat keine Leichtigkeit und landet im Überdruß. Und das merkt man. Eine solche Führungskraft ist kaum in der Lage, sich außer für ihre Ergebnisse auch noch für Menschen zu interessieren. Sie ist getrieben und damit blockiert für alles, was um sie herum vor sich geht. Wahre Eleganz zeigt sich daher auch in Gelassenheit sich selbst gegenüber und einem zurückhaltenden, nicht überbordenden Umgang mit den eigenen Ressourcen.

Den Fokus nicht nur auf Zahlen und Ziele, sondern stärker auf das vermeintlich unwichtigere Wie zu richten und sich dabei das Konzept der Eleganz zu eigen zu machen, lässt sich lernen. Als Coach zahlenorientierter Manager, die mit Vorliebe analytisch und strukturiert vorgehen, habe ich das immer wieder erlebt. Zumindest dann, wenn diese Manager eines begriffen haben: dass die Welt nun mal nicht analytisch und strukturiert ist, sondern emotional, chaotisch und beziehungsorientiert.

Um das zu verstehen, braucht es einen Anstoß: eine neue Situation, ein festgefahrenes Problem oder ein Feedback, das unter die Haut geht. Wer es dann aber verstanden hat, der kann elegantes Verhalten entwickeln – ohne deshalb gleich seine analytischen, zahlenorientierten Vorlieben verleugnen zu müssen.

Angelika Leder ■



## Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause



**KERN AG**  
IKL Business Language Training & Co. KG  
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main  
[kern.frankfurt@kernttraining.com](mailto:kern.frankfurt@kernttraining.com)

**(0 69) 7 56 07 39-0**  
[www.kernttraining.com](http://www.kernttraining.com)

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:  
Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
Düsseldorf · Duisburg · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn  
Ingolstadt · Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln  
Leipzig · Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München  
Münster · Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt  
Stuttgart · Ulm · Wiesbaden · Würzburg · Wuppertal