

Matthias Kolbusa  
Management beyond Ego



MATTHIAS KOLBUSA

# MANAGEMENT BEYOND EGO

Teams in der neuen Arbeitswelt  
zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,  
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,  
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich  
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter <http://dnb.de> abrufbar.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

© 2020 Ariston Verlag in der  
Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
Alle Rechte vorbehalten  
Redaktion: Michael Schickerling  
Umschlaggestaltung: Hauptmann und Kompanie, Zürich  
Satz: Satzwerk Huber, Germering  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20228-1

# Inhalt

Warum Management beyond Ego? .....	7
Teil I Das Ego als große Kraft, die uns antreibt .....	13
1 Was ist Ego? .....	14
2 Wo steht uns unser Ego im Management im Weg? .....	45
3 Das Ego im Business und die Gier .....	84
Teil II Die Philosophie von Management beyond Ego .....	109
4 Unser Potenzial hinter dem Ego-Horizont .....	110
5 Intuition und Urvertrauen .....	134
6 Werte und Prinzipien im Management beyond Ego ....	153
7 Die Psychologie des Managements beyond Ego .....	187
Teil III Die Praxis von Management beyond Ego .....	205
8 Management beyond Ego heißt Leistungskultur .....	206
9 Vom Push- zum Pull-Management .....	218
10 Hierarchie war gestern .....	253
11 Die sechs Schritte zur Leistungskultur .....	277
12 Was tun bei Ego-Attacken im Business? .....	307
13 Mit den US Navy Seals beyond Ego managen .....	322
Anmerkungen .....	352

*Dass ich gelernt habe, mein Ego zu überwinden,  
um es anderen, wichtigeren Dingen hintenzustellen,  
verdanke ich meiner wunderbaren Frau Bella,  
meiner Tochter Frieda und meinem Sohn Ruben,  
denen ich dieses Buch widme.  
Danke, dass es Euch gibt!*

# Warum Management beyond Ego?

Wesentlich mehr Produktivität, Innovation und Geschwindigkeit – welcher ambitionierte Manager wünscht sich das nicht? Und wie viele dieser Manager fahren nach einem harten Tag nach Hause oder ins Wochenende und sind frustriert darüber, dass sie wieder einmal viel zu wenig, viel zu langsam ihrem Ziel näher gekommen sind. Dass dies sich so verhält, ist beileibe nicht nur in erfolgssarmen Unternehmen der Fall, sondern betrifft gleichermaßen solche, die schwarze Zahlen schreiben und so gut wie jedes Jahr ein spürbares Plus gegenüber dem Vorjahr erzielen.

Das Problem dieser performanten Unternehmen im Gegensatz zu ihren von Misserfolgen geplagten Mitbewerbern ist ein verstecktes: Ihr relativer Erfolg im Vergleich zum Markt, zum Vorjahr und den Erwartungen der Geschäftsleitung verbirgt, wie viel Potenzial Tag für Tag, Monat für Monat und Jahr für Jahr verschenkt wird. Die Gesamtheit dieses Potenzials, ob offen zutage tretend oder im Verborgenen schlummernd, wollen wir mit *Management beyond Ego* erschließen.

Um das zu erreichen, benötigen wir Erfolgssprünge, die grob gesagt darin bestehen, uns im Management von den Verführungen eines nur scheinbar starken Egos zu befreien, das uns stetig verleitet, unsere eigenen Interessen und Bedürfnisse vor unsere Mission und das Teamwork zu stellen.

Im Herzen dreht sich alles darum, viele Dinge im Management grundsätzlich anders und im Sinn der Organisation intelligenter, effektiver und effizienter zu machen, indem wir uns in den Dienst ihrer Sache und ihrer Menschen stellen. Das dafür Nötige »anders machen« reicht von der Kultur und Struktur zur Strategie und den Prozessen und darüber hinaus zu einer neuen Denkweise und der konsequenten Umsetzung von Themen. Gerade das Letztere bleibt nach meiner Erfahrung in zu vielen Unternehmen hinter ihrer strategischen Befähigung zurück.

Ob wir demnach eine Fehler- und Streitkultur etablieren, die den Namen verdient, ob wir das vertraute Command and Control der Chefs durch vertrauensbasierte und situative Expertenführung ersetzen oder ob wir die untaugliche Planorientierung aufgeben, um künftig fortschrittsbasiert zu denken und vorzugehen: Dieses und vieles andere mehr legt den Grundstein für Erfolgssprünge, die unseren Organisationen Erhebliches abverlangen. Sie setzen voraus, alte Gewohnheiten, überholte Sozialisationen und im Kern destruktive Standards durch radikal neue zu ersetzen, die unsere Unternehmen zukunftsfähig machen.

Das wohl größte Vorurteil, mit dem *Management beyond Ego* aufräumt, ist der Irrglaube, dass erfolgreiches Managen und Führen etwas primär Rationales sind, bei dem Emotionen bestenfalls eine Begleitmusik spielen. In Wahrheit ist das Management im 21. Jahrhundert eine hoch emotionale Angelegenheit, die das rationale Durchdenken und Vorgehen braucht, um seine Ziele zu erreichen.

Die große Kraft der Emotion ist schon deshalb unverzichtbar, weil wir uns als Wirtschaftsstandort in volatilen und komplexen internationalen Märkten nur behaupten können, wenn wir außerordentliche Anstrengungen unternehmen. Diese Anstrengungen, dieser Wille, für unsere Zukunft in maximalen Diskomfort zu gehen, setzen eine Motivation und Tatkraft voraus, die uns das pure Kalkül niemals liefern kann.

Uns gegenüber stehen aktuell Länder wie China und Indien. Grenzenlos scheinen ihr Ehrgeiz und ihre Ausdauer, angetrieben durch ihre Sehnsucht nach einem Komfort, an den wir uns schon lange gewöhnt haben. Diese Sehnsucht ist für sie ein Segen, für uns ein Fluch: Unsere Wohnungen sind schon warm, wir leben im Übermaß und haben im Schnitt zehntausend Gegenstände angehäuft, vieles davon doppelt und dreifach. Das macht uns nicht in allem, aber in mancherlei Hinsicht träge und ängstlich, diese Besitztümer nicht verteidigen zu können.

Wenn man so will, sind wir zu Fußballkickern in einem erfolgsverwöhnten Verein geworden. Wir quälen uns im Training nicht mehr richtig und reißen uns im Spiel kein Bein mehr aus. Wenn wir nicht aufpassen, geht es mit unserer Ökonomie so bergab wie mit der deutschen Fußballnationalmannschaft bei der WM 2018



in Russland: Wir holpern durch die Vorrunde und fliegen weit vor dem Finale hochkant aus dem Wettbewerb. Unsere Wirtschaftsna-tion muss sich wie das Fußballdeutschland dagegen wehren, dass Dabeisein »auch ganz schön« ist, wenn andere den Sieg unter sich ausmachen.

Der Grund dafür, dass unsere zufriedenen Tage noch anhalten, während die außerordentlich erfolgreichen schleichend seltener werden, ist ausdrücklich nicht, dass es Managern und Mitarbeitern in Unternehmen an Kenntnissen und Fähigkeiten fehlt. Nach meiner Erfahrung liegt die Ursache für Organisationen, die weniger leisten, als sie könnten, weder in der Ausbildung noch in beschränkten Ressourcen, nicht am volatilen Markt, an rücksichtslosen Mitbewerbern und bei aller Gefahr schon gar nicht an chinesischen Industriespionen. Die Ursache ist das Ego der Menschen, die das Unternehmen ausmachen.

Darauf, was dieses Ego ist, werden wir ausführlich zu sprechen kommen. An dieser Stelle sei so viel verraten, dass es nicht um Egoismus oder eine andere übersteigerte Ego-Form geht, sondern um den Komplex in uns Menschen, in dem unsere Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse zusammenlaufen und von dem aus wir unser Verhalten im Abgleich mit unseren Werten steuern. Das Ego ist nichts per Definition Negatives, sondern etwas, das zum Guten und zum Schlechten auspendeln kann. Es ist immer schon da als unser Wesenskern, ohne den wir nicht sein und uns in der Welt und nachfolgend im Management nicht orientieren können.

Das Knifflige am Ego ist, dass sein größerer Teil in unbewussten und allzu menschlichen Verhaltensweisen besteht, die wir nicht aktiv steuern. Dass wir auf eine Kritik wie auf einen Angriff mit Gegenattacke reagieren, ist evolutionsbiologisch nachvollziehbar, aber nicht notwendig, weil wir Menschen mit einer Ratio sind. Wir könnten viel öfter anders handeln, wenn wir uns immer bewusst machten, was gerade in uns ausgelöst wird und welche Reaktion angemessener wäre.

Wesentlich für mich als Manager und Berater und damit für das Verständnis dieses Buchs ist, dass unser Ego nicht allein auf unseren Gefühlen und Gedanken basiert, sondern dass es sich in unseren gelebten Werten manifestiert. Wenn wir dem Impuls einer

Emotion oder einer Eingebung ungefiltert nachgeben, agieren wir wie intelligente Reiz-Reaktion-Maschinen, die zwischen dem Impuls und dem nachfolgenden Verhalten keine weitere Kontrollinstanz mehr besitzen. Insofern fokussiert *Management beyond Ego* darauf, so oft wie möglich mit unserem Wertesystem auf bewusste Weise zwischen den Reiz, der uns triggert, und unsere Reaktion zu kommen.

Um dieses Ego in seinen verschiedenen positiven und negativen Facetten geht es in diesem Buch und dabei um die Frage: Wie gelingt es, unser oft schwaches Ego, das zuerst an sich selbst denken will, zu einem starken Ego zu machen, das das Wohl der Menschen um uns herum und ihrer Organisation in den Fokus seines Strebens stellt? Wie gelangt unser Ego zur Reife, indem es das tut, was Menschen und unserer Organisation mehr nützt als schadet?

Die Wichtigkeit dieser Frage und der riesige Impact ihrer erfolgreichen Beantwortung beruhen darauf, dass die meisten Unternehmen weit mehr leisten können, als sie glauben. Was sie als die Grenze der Belastbarkeit und Machbarkeit empfinden, ist nur ein Bruchteil dessen, was tatsächlich möglich ist, wenn es ihnen gelingt, die Barriere ihrer gefühlten Überforderung zu sprengen. Ist diese Barriere erst einmal pulverisiert, hängt der mögliche Erfolg davon ab, wie weit sich die Organisation und ihre Angehörigen sich in den Diskomfort wagen können und wollen. Die einfache Wahrheit dahinter: Wir sind umso erfolgreicher, je unbequemer wir es uns auf dem richtigen Weg machen.

Dieser Diskomfort, der Organisationen zu Großem befähigt, beschränkt sich nicht auf härteres und längeres Arbeiten, selbst wenn dieses von Zeit zu Zeit erforderlich ist. Er verlangt von uns, neue Wege zu gehen, Gewohntes abzuwerfen, brüchig gewordene Sicherheiten aufzugeben oder gar Liebgewonnenes loszulassen, um signifikant an Wettbewerbsstärke und Zukunftsfähigkeit zu gewinnen. Unser Diskomfort beginnt immer da, wo wir unseren Impulsen und unserem automatischen Wunsch nach einer bequemen Existenz widerstehen, um reflektierter und reifer zu handeln.

Die Emotionen, die wir dafür brauchen, sind nicht nur persönliche, wie der Stolz und die Freude, etwas schier Unmögliches geschafft zu haben. Unser gesamtes Management muss von diesen

Emotionen durchtränkt sein: von Zielvorstellungen, die wir erschennen und von denen wir wissen, wie großartig sie sich auswirken und was sie Positives in den Menschen auslösen. Sind diese emotionalen Zielbilder so attraktiv, dass die Menschen, die an ihnen arbeiten, sie unbedingt wollen, und ist das Management, das sie vorantreibt, ein reifes im Sinn *Management beyond Ego*, entsteht das, was ich eine »High-Performance-Organisation« nenne.

Wie wir diese Organisation wahr werden lassen, schildert dieses Buch. Ich nenne das dafür notwendige Managen »beyond Ego«, weil es die negativen Facetten unseres Egos überwindet, die bei vielen von uns als »Management by Ego« zutage treten. Sollten Sie sich beim Lesen dieses Buchs dabei ertappen, in manchen Dingen selbst noch »by Ego« statt »beyond Ego« zu sein, weil Sie sich in einigem wiedererkennen, liegt dies vermutlich daran, dass ihr Ego unbewusst Dinge will, die Sie auf der Basis Ihrer Werte ablehnen würden. Die wahre Kunst und Größe liegen darin, zwischen den Impuls, etwas zu tun, und die Ausführung ein bewusstes Korrektiv durch Reflexion zu schalten, um gezielt zwischen Reiz und Reaktion zu kommen.

Ich bin sicher: Wir alle wollen »beyond Ego« sein, so schwer es auch fällt, es zu unserem Standard zu machen. Seine Kraft und Wirkung aber sind verheißungsvoll und in einer rasenden Weltwirtschaft mit volatilen Märkten ohne Alternative. Mit *Management beyond Ego* erzeugen und erleben wir wesentlich mehr Produktivität, Innovation und Geschwindigkeit und fahren nur noch selten nach einem langen, harten Tag frustriert nach Hause. Stattdessen freuen wir uns und sind stolz auf das Erreichte und auf die High-Performance-Organisation, die wir gemeinsam mit den Menschen in unserem Wirkungskreis geschaffen haben.



## **Teil I**

**Das Ego als große Kraft,  
die uns antreibt**

# 1 Was ist Ego?

»Und wohin ich auch steige, überallhin folgt mir mein Hund, der heißt ›Ich.«« Dieses Zitat findet sich in den nachgelassenen Fragmenten Friedrich Nietzsches, und gemeint hat er damit nicht das triviale »Ich«, das wir als unser Selbst begreifen, sondern das »Ego«, das als Charakterelement zu jedem Menschen gehört. Hört man sich um und liest sich ein, erfährt man, dass dieses Ego mehrheitlich negativ verstanden wird. Wer ein »großes Ego« hat, ist kein angenehmer Zeitgenosse, ganz egal, ob er als Egomane, als Egoist oder als Egozentriker wahrgenommen wird. In der landläufigen Interpretation stellt ein übersteigertes Ego den eigenen Vorteil über das Wohl anderer, nimmt andere nicht wahr, übergeht sie, spielt sich schamlos in den Vordergrund, regiert nach Gutsherrenart, ist intrigant, nutzt andere aus und lässt seinen Gefühlen und Bedürfnissen hemmungslos freien Lauf.

Es existiert aber auch die andere Interpretation des »starken Egos«, die das Ich eines Menschen mit Tatkraft, Durchsetzungsvermögen, gesundem Eigeninteresse und privaten sowie beruflichen Führungsqualitäten assoziiert. Dieses positiv gemeinte Ego ist kein Fähnchen im Wind, ist überzeugt von sich, ohne an Selbstüberschätzung zu leiden, ist anderen ein Fels in der Brandung, lässt sich nicht entmutigen, bringt Dinge energisch voran und nimmt sich in den passenden Situationen paradoxerweise sogar zurück, statt den exaltierten Ich-Kasper auf der Bühne der Eitelkeiten zu spielen.

## Ego und was ich darunter verstehe

Wenn man so will, ist das negative Ego dasjenige, von dem wir als Manager und Menschen weg wollen, und das positive Ego das Zielbild, nach dem wir streben. Das einhundertprozentige Extrem wird man in beiden Fällen außerhalb der Literatur – etwa bei der Figur

des Dorian Gray von Oscar Wilde – kaum finden, und wir selbst können weder so abgrundtief fallen noch so hoch in den Himmel steigen. In der Lebenspraxis befindet sich jeder von uns an jedem Zeitpunkt seiner Existenz irgendwo dazwischen und ist an seinem aktuellen Ort nicht festzementiert. Da wir Menschen zwar Instinkte besitzen, aber durch unseren Geist und freien Willen nicht an sie gebunden sind, sind wir in der Lage, uns selbst und andere über die natürliche Programmierung hinaus zu entwickeln. Das nur scheinbar Paradoxe daran ist, dass wir als Menschen wachsen, wenn wir unser Ego im richtigen Moment zurücknehmen, und dass wir menschlich umso kleiner werden, je mehr wir uns aufblähen und aufblasen.

Halten wir an dieser Stelle fest, dass jeder Mensch ein Ego besitzt und braucht, um nicht nur seine legitimen Wünsche und Bedürfnisse durchzusetzen, sondern um schlicht und ergreifend zu überleben. Oft ist dieses gesunde Ich-Bedürfnis sogar die Voraussetzung dafür, unseren Mitmenschen helfen zu können. Feuerwehrleute, die nicht zuerst an die Eigensicherung denken, brechen beim Versuch, andere ohne Rücksicht auf sich selbst zu retten, in den Flammen zusammen und helfen niemandem mehr. Wir alle kennen die Stewardess, die darauf hinweist, im Fall eines Druckverlusts in der Kabine zuerst selbst Atemzüge aus der Sauerstoffmaske zu nehmen, bevor wir Schwächere versorgen.

Jenseits der rein negativen Interpretation des Egos ist dieses nichts anderes als unser natürlicher Antrieb: Es definiert, wie wir uns fühlen, wie wir uns aus diesen Gefühlen heraus verhalten, was wir über uns denken und welche Bedürfnisse wir erfüllt haben wollen. Das Ego kann bestimmen, dass wir gern im Mittelpunkt stehen, in der Kaffeeküche den Alleinunterhalter geben und in Meetings immer der Erste sein wollen, der eine Idee in den Raum wirft. Es kann ebenso bedeuten, dass wir uns in der Gruppe wohltuend, doch keinesfalls defensiv zurücknehmen, dass wir uns eher abwägend einbringen, uns aber fundiert und deutlich zu den Dingen äußern, um die es gerade geht. Ein reifes Ego im Sinn von mehr Menschen zu nützen als zu schaden, übertreibt weder das eine noch das andere und bleibt dabei hartnäckig und engagiert am Ball, bis das Wunschergebnis erzielt ist.

***Jeder Mensch hat und braucht ein Ego. Es kann laut oder leise sein und hilft uns, uns durchzusetzen und unsere Wünsche zu realisieren und andere zu unterstützen.***

Die Ausprägung unseres Egos, des eignen Ichs, ist Teil unserer Persönlichkeit und Identitätsfindung. Bevor sich die Identität entwickelt, sprechen Kleinkinder in der dritten Person von sich, etwa »Max hat Hunger« statt »Ich habe Hunger«. Kinder dieses Alters sind noch nicht in der Lage, zwischen sich selbst und anderen Menschen zu unterscheiden. In ihren Augen sind sie und die vor ihnen stehende Person eins. Es gibt noch keine Dualität der Dinge, in die wir uns im Erwachsenenalter gern verstricken.

Nach und nach wird das Kind durch seine Umwelt geprägt: Durch die Erziehung von Eltern, Erziehern und Lehrern entwickelt es ein Selbstbild und damit einen Charakter und eine Persönlichkeit. Darin fließen die Bewertungen und Glaubenssätze seines Umfelds ebenso ein wie die Erfahrungen, die es macht, und formen sein Ego. Dieser normale, notwendige und gesunde Prozess hilft dem Heranwachsenden, sich gegenüber anderen abzugrenzen und eigene Interessen zu verfolgen.

Unser Ego speist unseren Willen, unsere Durchsetzungskraft, es hat Gestaltungskraft und bringt uns in der Evolution weiter. Ohne ein Ego, das etwas will, hätten wir weder Antrieb noch Disziplin und würden eher die Flinte ins Korn werfen, statt uns erfolgreich ins Ziel zu kämpfen, wenn es schwierig wird.

Zwei Beispiele aus der Kulturgeschichte illustrieren dies:

- 1. Oblomow:** So nannte der russische Schriftsteller Ivan Gontscharow (1812–1891) den tragischen Helden seines gleichnamigen, im Jahr 1859 erschienenen Romans. Ilja Oblomow, ein russischer Adeliger, entdeckt durch falsche Erziehung und mangelnde Disziplin den Mittagsschlaf für sich und verstrickt sich immer stärker in Ruhebedürfnis und Trägheit. Schließlich wird es ihm sogar zu viel, seine Bediensteten mit dem laufenden Betrieb seines Gutshofs zu betrauen und für die Instandhaltung seines Besitzes zu sorgen. »Morgen ist auch noch ein Tag«, wird zur Devise seines Lebens.



Der junge Unternehmer Andrej Stolz bemüht sich, ihn durch die Bekanntschaft mit der jungen Olga auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen. Doch statt sich der hübschen und weltoffenen Olga zuzuwenden, flüchtet sich Oblomow in die Bequemlichkeit verheißenden Arme einer bieder-fürsorglichen Witwe. Eine erlebnisreiche Auslandsreise, die ihn aus der Lethargie hätte reißen können, lässt er sausen. Am bitteren Ende stirbt er verarmt, verwahrlost und viel zu früh an den Folgen eines Schlaganfalls. Am Sterbebett gibt ihm Stolz das Versprechen, seinen Sohn großzuziehen, und meint nach Oblomows Tod: »Er ist um nichts zugrunde gegangen«.

Natürlich steckt hinter *Oblomow* eine politische Anspielung auf das rückständige Russland seiner Zeit. Gleichzeitig demonstriert Gontscharow deutlich, was mit einem schwachen Ego passiert, das sich, satt von materieller Sicherheit, gehen und alle Energie fahren lässt.

2. **Echo:** Als »Echoisten« bezeichnen Psychologen Menschen, die keine Stimme besitzen. Der Begriff geht auf die Nymphe Echo der griechischen Mythologie zurück, die in einem Konflikt mit der Göttin Hera ihrer Stimme beraubt wird. Ihr bleibt nur, alles nachzuplappern, was andere sagen. Zugleich hat sie mit ihrer Stimme auch ihr Selbstbewusstsein, ihren Willen, etwas zu erreichen, und das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten verloren.

Echo ist ein Musterbeispiel dafür, wie sich Menschen ohne ausreichendes Ego verhalten: Sie öffnen nach, was andere gut finden, weil sie sich wertlos und wirkungslos fühlen. Sie empfinden sich als kaum der Rede und keiner Aufmerksamkeit wert – weder sich selbst noch anderen gegenüber. Sie sind am liebsten stumm und unsichtbar und wagen es so gut wie nie, Visionen und Träume zu haben. Wozu auch, wenn am Ende doch nur das Scheitern wartet?

Doch: Wir alle brauchen Visionen und Träume, gerade solche, in denen wir etwas strahlender wegkommen, als das in der Realität der Fall ist. Das findet auch der amerikanische Psychologe und Bestsellerautor Craig Malkin und erklärt in seinem Buch *Rethinking Narcissism*, dass das Leben ohne eine gewisse Überhöhung kaum zu bewältigen sei. Darüber hinaus hätte jeder einen Anspruch darauf, stolz auf sich zu sein und diesen Stolz zu genießen.<sup>1</sup>

*Ein Ego hilft uns, zu träumen und Visionen anzusteuern.  
Haben wir unser Vorhaben erreicht, empfinden wir Stolz.  
Das ist unser Gewinn.*

Mir geht das nicht anders: So wie sich meine Kinder über ein gewonnenes Fußballspiel oder eine Zwei in Mathe freuen, bin ich glücklich, wenn ich eine schwierige Situation im Rahmen eines Strategieprojekts klären konnte oder wenn mein Kunde sein kniffliges Problem mit meiner Unterstützung aus einer neuen Perspektive betrachtet und ungeahnte Lösungen findet. Das macht mich stolz und Letzteres sogar mehr, als wenn ich ihm die Lösung eingeflüstert hätte. Denn das Einflüstern entwickelt ihn nicht, die Fähigkeit zum Durchbruch in neue Perspektiven jedoch ist etwas Bleibendes.

Wir alle kennen diese tiefe Zufriedenheit, diesen Stolz und dieses Glück in unterschiedlichen Ausprägungen, wenn uns etwas gelingt. Es ist größer und ergreift uns umso mehr, je schwieriger und entbehrungsreicher der Weg gewesen ist und je willensstärker wir die Hindernisse überwunden haben. Ist ein solches Werk erfolgreich vollbracht, wird es zur Erinnerung. Erinnerungen sind emotional behaftete Erfahrungen, die natürlich nicht ohne Wirkung auf unser heutiges und künftiges Handeln bleiben.

Wer seinen Sportkameraden am Ende eines umkämpften und siegreich bestrittenen Halbfinalspiels glücklich in den Armen liegt, weiß, wie sich das anfühlt und wie beflügelnd es für das kommende Finale ist. Sogar zweifach: zum einen als die Gewissheit, als eingeschworene Gemeinschaft alles schaffen zu können, und zum anderen als die Sehnsucht, diese mitreißenden Emotionen im Endspiel noch stärker zu erleben und zu genießen. Wir werden später noch ausführlicher darauf zurückkommen, dass der Preis für den Stolz die Anstrengung ist und dass wir umso erfolgreicher werden, je mehr wir es uns unbequem machen.

Im Mannschaftssport erleben wir, wie sehr unser Ego auch im Team zur Erfüllung findet. Ob ich für mich selbst glücklich bin, eine neue Marathonbestzeit hingelegt zu haben, oder ausgelassen den Mannschaftssieg feiere: Im Endeffekt empfinde ich das eine und das andere als persönliches Glück, aus dem ich neue Energie

ziehen kann. In genau diesem Sinn ist auch jeder Teamerfolg im Management in positiver Form egoistisch.

Wer das einmal mit ganzem Herzen erlebt hat, versteht nur noch schwer, dass es auch die übersteigerte Form des Egos gibt: der Neider, Intriganten, Vorteilerschleicher, Profilneurotiker und waschechten Narzissten. Uns allen sind diese XXL-Egos privat oder beruflich schon begegnet, und manche werden vielleicht gerade durch eines von ihnen gepeinigt. Meistens sind sie nur Scheinriesen, die umso kleiner werden, je näher man ihnen kommt und je genauer man sie betrachtet. Wenn sie aber erhöht auf einem Sockel stehen und über Macht verfügen, sind sie gefährlich – für uns ebenso wie für das Gebilde, dem sie und wir angehören. Dann ist ein starkes Ego verpflichtet, den Mund aufzumachen und ihre Macht zu brechen.

In meiner Welt nenne ich die echten Teamplayer, die ihre Mission, das Team und das Ziel vor die eigenen Ego-Bedürfnisse stellen, »Feen«. Sie stehen im Gegensatz zu den Dämonen, die an allem und jedem etwas auszusetzen haben, die die Leistungen anderer madig und jeden gemeinsamen Erfolg schwerer machen oder die am Ende das Ergebnis anderer als eigene Leistung verkaufen.

*Eine eindeutige Fee war der Leiter einer Unternehmensentwicklung, der mit den Vertretern der in die Strategieentwicklung eingebundenen Bereiche und mir in einem Meeting saß. Eine Menge Aufgaben, die zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erledigen waren, lagen auf dem Tisch, und keiner der Anwesenden verspürte Lust dazu, sich diese Jobs zusätzlich aufzuhalsen. Schließlich war man bereits mit den operativen Herausforderungen ausgelastet. Als verfüge er über einen Zauberstab, bewegte der Leiter seine Kollegen dazu, sich voller Interesse für die anstehenden Aufgaben zu engagieren. Die anwesenden Manager merkten, wie sehr es ihrer »Fee« am Herzen lag, sie alle erfolgreich zu machen, zusammen etwas zu schaffen. Seine Vorgehensweise war bestimmt, sicher und klar – zugleich aber von großer Güte geprägt. Es ging ihm im besten Sinn des Worts darum, anderen zu dienen. Die »Energie« im Raum wandelte sich, und von da an ging es ausschließlich positiv zur Sache.*

*Einen wahren Feuerdämon erlebte ich im Topmanager eines Industrieunternehmens, der seinen Technologiechef anrief, um ihn mit*

*Fragen zu löchern, was auf der von seinem Chefingenieur besuchten Messe an neuen Ideen vorgestellt worden war. Auf den ersten flüchtigen Blick schien es, als wollte er durch die Hintertür überprüfen, ob der Technologie selbst die Ideen hatte, die auf der Messe Thema waren. In Wirklichkeit jedoch war seine Idee noch niederträchtiger: Es ging ihm ausschließlich darum, seinem Technologiechef vor Augen zu führen, wie minderbegabt dieser ist. In höfliche Floskeln verpackt wurde ein unterschwelliger Vorwurf nach dem nächsten ausgeteilt: »Ach so, das war Ihnen vorher gar nicht aufgefallen?« Nach einigen Erklärungs- und Rechtfertigungsversuchen fühlte sich der Technologie von seinem Managerdämon regelrecht ausgesaugt und war vollkommen erledigt. Auch im Sales-Meeting ging es diesem Topmanager um nichts anderes, als alle Vertriebsmanager spüren zu lassen, was sie alles nicht wussten und nicht geschafft hatten. Die tatsächlich erreichten Erfolge interessierten ihn nicht im Mindesten.*

## **XXL-Egos und unsere Zeit**

XXL-Egos kennzeichnet vor allem ihre Abhängigkeit, sich besonders fühlen zu müssen. Der Kick strahlender Einzigartigkeit ist eine Droge, die immer höhere Dosierungen verlangt. Deswegen finden sich viele XXL-Narzissen in Berufen, die ihnen große Bühnen zur Selbstdarstellung bieten. Man trifft sie in der Medien- und Modewelt, im Sport, in der Wirtschaft oder in der Politik.

Im Sport existiert eine sogar besonders schillernde Spezies: der Funktionär. Oft nicht über die Kreisklasse in seinem Metier hinausgekommen, genießt er es heute, entbehrungsreich arbeitenden Sportlern Vorschriften zu machen und sogar Maulkörbe zu verpassen, wenn sie den Verband zu kritisieren wagen. Und jetzt raten Sie mal, wem der neue Rekord zu verdanken ist? Ja sicher, der Hochspringerin oder dem Schmetterlingsschwimmer auch – aber am Ende waren es natürlich das neue Leistungszentrum und die Sponsorenverträge, die man den Sportlern aufgezwungen hatte.

Beispiele für diese oder andere Formen der Ichsucht gibt es national und international an allen Ecken und Enden der Gesellschaft. Während der Corona-Krise setzte US-Präsident Donald

Trump seinen Lügengebäuden und seiner unerträglichen Selbstüberhöhung auf Twitter die Krone auf: Nicht nur, dass er Leben gefährdete, weil er meinte, dass Desinfektionsmittel oder Malaria-medikamente das Virus bekämpfen könnten, sondern ebenso, weil er jegliche Schuld an den über hunderttausend Toten im Lande bestritt, die er durch seine Ignoranz mitverursacht hatte. Stattdessen schob er die Schuld zuerst auf die Weltgesundheitsorganisation (WHO), dann auf China und zuletzt auf seinen Vorgänger Barack Obama, der ihm angeblich leere Regale in den Notstandsdepots hinterlassen hatte. Zugleich stilisierte er sich als Retter, wo er nur konnte, obwohl er sich längst und für alle sichtbar als das genaue Gegenteil entpuppt hatte.

Zum Glück aber holen Krisen nicht nur aus manchen das Schlechteste heraus, sondern lassen andere auch über sich hinauswachsen. CSU-Chef Markus Söder, zuvor wegen seiner oft eckigen, ruppigen Art eher unbeliebt, überzeugte mit klaren Vorstellungen, praktischem Augenmaß und gesunder Durchsetzungsstärke. Ob man Bayer und CSU-Wähler ist oder nicht: Man muss zugeben, dass er als Manager seines Bundeslands einen guten Job machte, auch wenn sein Ego hier und da durchschimmerte und man sich fragte, ob dies im Sinn der Sache nötig war oder lediglich die eigene Wichtigkeit zur Schau gestellt hat – allzu menschlich.

Erinnern wir uns darüber hinaus an die selbstherrlichen Auftritte von Manager Thomas Middelhoff, dessen Macherfassade zum Ende der Karriere nur noch vom bröckelnden Putz zusammengehalten wurde, und den exaltierten Kicker Franck Ribéry, der sich mit einem goldenen Steak am Persischen Golf öffentlich disqualifizierte. Oder, besonders traurig, der Fall des Filmproduzenten Harvey Weinstein, der seine Macht nur spüren konnte, wenn er sich Frauen gegen deren Willen gefügig machte. Bezeichnend an diesen Typen ist, wie sehr es ihnen an Reflexionsvermögen mangelt. Franck Ribéry beispielsweise war nicht in der Lage, zu verstehen, was an seinem Gold-Steak so dekadent sein sollte, und Harvey Weinstein ist womöglich heute noch nicht klar, dass Nötigung und Freiwilligkeit niemals eine Symbiose eingehen werden.

Als besonders leuchtendes Beispiel für ein Giganten-Ego ist mir der deutsche Regisseur Florian Henckel von Donnersmarck in

Erinnerung geblieben. Nach der Verleihung des Oscars für seinen Film *Das Leben der Anderen* übersiedelte er mit seiner Familie nach Los Angeles, wo er mit einem weißen Rolls-Royce durch Beverly Hills kutscherte. Für die Januar-Ausgabe des *New Yorker* ließ er sich im gleichen Jahr mit einem weißen Schoßhund ablichten. Das und andere Auswüchse seiner Selbstbeweihräucherung veranlassten den *Tagesspiegel*, von Donnersmarck als »deutschen Sonnenkönig« zu bezeichnen – nicht zuletzt deswegen, weil er die Kinofans hierzulande in einem anderen Medium aufrief, sich hinter »unseren« Mann in Hollywood zu stellen, damit sein aktuell nominierter Film *Werk ohne Autor* erneut eine der begehrten Trophäen bekäme.

Abgedrehte Auftritte gibt es auch in der Modebranche – allen voran, wenn zur Met-Gala geladen wird. Das Motto dieses spektakulären Events im Jahr 2019 lautete: »Camp: Notes on Fashion«, was so viel bedeutet wie »laut«, »überspitzt«, »extravagant«. Bei diesem Motto wollten sich die Promis selbstverständlich nicht lumpen lassen und überboten sich in Geschmacklosigkeiten: Der Entertainer Billy Porter erschien als goldener Engel, Popstar Katy Perry als Kronleuchter, und Sänger Jared Leto hielt ein Abbild seines eigenen Haupts im Arm. Den Vogel allerdings schoss Lady Gaga mit ihrem Auftritt ab: Sie trug nicht nur eine auffällige Robe, sondern legte auf dem roten Teppich gar einen Strip hin, bis sie vor dem feixenden Publikum nur noch mit Unterwäsche und einer Kette von Tiffany bekleidet auf allen vieren posierte. Wow! Absolutely camp!

Doch nicht nur auf amerikanischen, auch auf deutschen Bühnen nimmt das zwanghafte Sich-selbst-Produzieren stetig zu. Wie etwa beim Finale von Heidi Klums *Germany's next Topmodel*: Da wurde live und angeblich »total spontan« öffentlich geheiratet, und geradezu inflationär löste ein internationaler Promi-Show-Act den nächsten ab. Als Höhepunkt des Ganzen wartete Moderatorin Heidi Klum im negligéartigen Catsuit mit einem Dekolleté bis zum Bauchnabel auf, um ihren Kandidatinnen endgültig die Show zu stehlen. Die einen finden das grenzwertig oder geschmacklos, die anderen sind begeistert ob so viel Mut, Kreativität und Buntheit. Schließlich würde ohne ein großes Ego niemand solche Capricen wagen.

All das könnte man als isolierte Auswüchse auf einem weit entfernten Promi-Planeten kritisieren, belächeln oder ignorieren,

wenn es nicht ein Spiegel unserer Zeit und unserer Gesellschaft wäre: Auch unter uns Normalsterblichen greift die XXL-Inszenierung zunehmend um sich. Tatsächlich sei, wenn man dem »Narcissistic Personality Inventory« glauben schenkt, der Narzissmusquotient in der Gesellschaft seit 1979 ständig gestiegen. Die Social Media tun das Ihrige dazu. Nach Erkenntnissen der amerikanischen Psychologieprofessorin Jean Twenge von der San Diego State University war keine Generation narzisstischer als die heutige Facebook-Generation, die in ihren Augen das Limit noch lange nicht erreicht hat.

Auf den digitalen Bühnen im Internet hat jeder multiple Möglichkeiten, sich schnell, preiswert und halbwegs geschickt in Szene setzen. War die Selbstinszenierung früher Stars in sogenannten Homestorys vorbehalten, kann heute jeder in opulenten Fotostrecken aufdringlich präsentieren, welchen Lifestyle er pflegt, wie erfolgreich er ist, wo und mit wem er sich trifft, austauscht und feiert. Die virtuellen Freunde befeuern den Trend zusätzlich, obwohl man in der Filterblase, die Vertrautheit simuliert, kaum jemanden wirklich kennt. Der schnelle Klick, dass einem etwas gefällt, erfordert noch nicht einmal mehr, genauer hinzuschauen. Das ist auch nicht nötig, weil er in dieser Selfie-Junkie-Welt nur den Gegenklick und Gegenkick beim eigenen Post auslösen soll, der wie ersehnt im Belohnungszentrum des Gehirns einschlägt und für jede Menge Glückshormone sorgt.

Gleichzeitig treibt der Druck der Leistungsgesellschaft mit der unstillbaren Sucht des Höher-Schneller-Weiter täglich neue Blüten. Das Magazin *Psychologie Heute* beschreibt, die Gesellschaft fördere narzisstisches Verhalten durch die Überzeugung, dass es auch der »Talentiertesten zu nichts bringt, wenn er mit gesenktem Haupt in der Ecke steht«. Wahrer Erfolg sei nur dem gegeben, der das Mantra der Inszenierung beherzige und der rundum jederzeit Präsenz zeige. Die gekonnte Selbstpräsentation sei mindestens ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die fachliche Leistung. Dies wiederum würde »übertriebener Ellenbogenmentalität und egoistischem Durchsetzungsvermögen« erheblich Vorschub leisten.

In meiner Praxis habe ich oft dagegen zu kämpfen, dass sich in Sitzungen und Ausschüssen die Lautesten mit den schlechtesten

Ideen durchsetzen, während die stillen Genies mit den besten Lösungen oder fundierter Kritik untergehen. Dies ist nicht nur ein persönliches Drama der Zurücksetzung, sondern schadet vor allem dem Unternehmen, dessen Wohl alle verpflichtet sein sollten.

So sind die genannten und alle anderen Varianten des Narzissmus nicht nur zu einem Phänomen, sondern zu einem echten Problem unserer Zeit geworden. Der Begriff selbst hat es längst in den Mainstream geschafft: Immer häufiger hört man auf Partys und anderswo Menschen flüstern, dass »die oder der ja wohl ganz schön narzisstisch« sei. Damit bedeutet der Sprecher seinem Zuhörer, dass er eine bestimmte Person für eitel, selbstbezogen, rücksichtslos und egoistisch hält.

Doch so inflationär diese Form übler Nachrede auch geworden ist: Nur etwa 1 Prozent der Bevölkerung leidet tatsächlich an einer ausgewachsenen narzisstischen Persönlichkeitsstörung im klinischen Sinn – das krankhafte XXL-Ego ist also selten. Mit solchen Menschen ist in der Tat sehr schlecht Kirschen essen. Sie hinterlassen Schneisen der Verwüstung in ihrem privaten und beruflichen Umfeld, weil sie despotisch und uneinsichtig agieren und ohne Rücksicht auf Verluste ihre Ich-Zentrierung und ihre Launen ausleben.

Weitere 5 Prozent gelten zwar nicht als pathologisch selbstzentriert, aber doch als starke Narzissten. Die Herausforderung für ihre Mitmenschen besteht in ihrem kaum vorhandenen Einfühlungsvermögen, ihrer Ich-Bezogenheit, ihrem Sarkasmus, ihrer Hinterlist, ihrem Hang zur Lüge und in ihrem bisweilen cholerischen Charakter. Auch wo sie selbst verantwortlich sind, finden sie für alle Fehler und Missstände in ihrem Bereich immer einen Schuldigen: die anderen.

## **Ein bisschen Narziss ist überlebensnotwendig**

Es mag befremdlich klingen, aber wie schon erwähnt, steckt ein Stück Narziss in jedem von uns. In der griechischen Sagenwelt ist Narziss der schöne Sohn des Flussgottes Kephissos, der die Liebe anderer zurückwies, weil er sich unsterblich in sein Spiegelbild verliebte, das er an der Quelle des Flusses sah. Zwar gibt es mehrere Versionen der



Geschichte, aber alle enden tödlich: Mal ertrinkt er, mal stirbt er einfach vor Sehnsucht – immer aber allein und verzweifelt.

Wäre nichts von dieser Selbstliebe in uns, würden wir nicht nach Großem streben, das uns erhöht. Lethargie und Depression wären die Folge. Weil wir Gründe suchen, uns zu lieben, tun wir Dinge, die diese Liebe rechtfertigen, und wachsen über uns hinaus.

Im Status-Meeting zum schlingernden Projekt hat das fast jeder schon erlebt, nicht nur bei anderen, sondern auch am eigenen Leib. Wie etwa gehen Sie selbst damit um, wenn eine Schubkarre Kritik über Ihnen ausgekippt wird – sogar dann, wenn diese sachlich vorgetragen nicht unter die Gürtellinie rutscht? Sagen Sie sich nicht auch insgeheim, dass Sie es »eigentlich« richtig gemacht haben, dass nur dummes Pech dazukam und dass die Schelte deutlich überzogen und eigentlich nicht gerechtfertigt ist?

Wie ist es im Vertrieb, draußen in freier Wildbahn, wo man nicht weiß, ob einem der nächste Kunde aus der Hand frisst oder lieber den Verkäufer fressen will? Es ist alles andere als leicht, aber lebensnotwendig, die reichliche Ablehnung jedes Tages an sich abperlen zu lassen, ohne von seiner Produktbegeisterung abzurücken. In letzter Konsequenz müssen wir lernen, uns trotz aller Kritik, ob berechtigt oder nicht, großartig oder zumindest einfach gut zu finden. Nähmen wir uns alle möglichen Anwürfe zu sehr zu Herzen, würde uns der galoppierende Leistungsdruck aus der Bahn werfen. Wie leicht das geschieht, beweisen die dokumentiert steigenden Burn-out-Zahlen.

Für viele Menschen ist es eine Gratwanderung, sich mit gesundem Narzissmus gegen die überall lauernenden Frustrationen zu immunisieren, ohne in schädliche Selbstüberschätzung abzugleiten. Trotzdem sind wir alle im Angesicht dieser Gefahr darauf angewiesen, unser Selbstbewusstsein zu stärken, um uns in kritischen Lagen zu beruhigen und wieder ins Gleichgewicht zu kommen. »Narzisstische Homöostase« nennt die Psychologie diesen Vorgang, bei dem wir unser Selbst unbewusst und moderat überhöhen. Wir kennen das zum Beispiel aus unseren Tagträumen oder aus der konzentrierten mentalen Vorbereitung auf eine Herausforderung.

Im Tagtraum stellen wir uns vielleicht eine Party vor, in der wir in einem verbalen Schlagabtausch mit Wortwitz und Humor

brillieren. Im Management hingegen gehen wir im Kopf unsere Präsentation durch und stellen uns vor, wie alle verblüfft applaudieren – mit Ausnahme des einen Kollegen, der immer etwas zu meckern hat, weil er anderen den Erfolg missgönnt. Und schon malen wir uns aus, wie wir seine Scheinargumente nach und nach auseinandernehmen.

Sprinter in der Leichtathletik imaginieren in ihrer mentalen Vorbereitung nicht nur, wie sie ihre Rivalen auf den letzten Metern vor dem Ziel niederringen, sondern ebenso, wie sie unter dem Jubel des Publikums auf die Ehrenrunde gehen und später die Goldmedaille an ihrem Hals küssen.

Wenn ich zu einem harten Event der Navy Seals in die USA reise, um mich mental weiterzuentwickeln, gehe ich schon im Flieger dem Gefühl tiefer Befriedigung nach, wenn ich unter der Dusche nach mehreren Tagen voller Entbehrungen mit schmerzenden Armen und Beinen den Dreck von meinem geschundenen Körper spüle. Wenn ich die Augen schließe, spüre ich fast körperlich, wie das warme Wasser meine Muskeln lockert und wie ich mich später verdient und erschöpft, aber glücklich ins weiche Bett fallen lasse.

In solchen und anderen Situationen belohnen wir uns im Kopf schon, bevor wir die Leistung abgeliefert haben, und sind dabei oft ein Stück genialer, stärker und erfolgreicher als später in der Realität. Denn wir brauchen diese positive Hybris, um uns überhaupt Großes zuzutrauen. Die Neurowissenschaft weiß, was das Faszinierende daran ist: Unsere Träume, Tagträume und Vorstellungen spielen sich in den gleichen Hirnregionen ab, die auch für unsere Realitätswahrnehmung sorgen. Steuern wir unsere Erfolgsfantasien ganz bewusst und wiederholen diese regelmäßig, lernen wir, an uns zu glauben, und sind plötzlich sicher, dass wir Berge versetzen können.

Warum sonst sollte die Evolution uns Menschen mit diesem Etwas an Narzissmus ausgestattet haben, wenn es nicht zu unserem Besten wäre und dafür, uns im Sinn der Evolution weiterzuentwickeln? Dosierte Selbstüberhöhung hilft uns also, uns selbst Mut zuzusprechen und mit Rückschlägen vernünftig umzugehen.

Heute wird dieser Narzissmus als alter Wein in neuen Schläuchen auch gern Resilienz genannt, weil man ihn dann als Buch,

Methode und Training verkaufen kann. In Wahrheit ist er ein seit Jahrhunderten, wenn nicht Jahrtausenden, existierender Rückenwind, der unsere Selbstwirksamkeit steigert und uns mit Zuversicht und Tatkraft an jedes noch so schwierige Werk gehen lässt. Um von diesem Schub zu profitieren, müssen Sie beileibe kein extrovertierter Hans Dampf in allen Gassen sein. Ich kenne viele eher zurückhaltende und leise Menschen, die mithilfe dieses smarten Ich-Turbos mutig neue Wege beschreiten und die Welt mit ihren Ergebnissen in Erstaunen versetzen.

***Narzissmus als Ich-Antrieb ist ein selbst erzeugter Rückenwind. Er stärkt unser Selbstbewusstsein und lässt uns mutig und zuversichtlich Träume und Visionen in die Tat umsetzen sowie Rückschläge gesund relativieren, damit wir nicht verzweifeln.***

Ein Beispiel dafür, zu welch herausragenden Leistungen der Narzissmus uns Menschen befähigt, ist Thomas Alva Edison (1847 bis 1931), der zigtausend vergebliche Anläufe nahm, die Glühbirne zum Leuchten zu bringen und der sich trotz allen Scheiterns nicht entmutigen ließ, bis er die Menschheit in eine neue Ära katapultierte. Wie sonst hätten Reinhold Messner und Peter Habeler vor 40 Jahren ohne diesen Ich-Antrieb den Mount Everest als erste Bergsteiger ohne Sauerstoffgerät bezwingen können, auch wenn sie die letzten Meter zum Gipfel auf Knien und Ellenbogen kriechen mussten? Würden Visionäre wie Elon Musk ohne Selbstliebe und Selbstüberhöhung überhaupt den Mut finden, Luxusautomobile mit Elektromotor zu bauen, Hyperloops zu entwickeln oder an Reisen zum Mond zu arbeiten?

Es liegt in der Natur der Sache solcher Vorhaben, dass sie auch schiefgehen können. Aber was wäre die Medizin heute, ohne die Selbstversuche positiv Verrückter, die ihren Kritikern und Zweiflern beweisen wollten, dass sie recht hatten? Der *Wikipedia*-Artikel »Selbstversuch« listet eine ganze Reihe teils ziemlich absurd anmutender und manchmal öffentlich durchgeführter Experimente auf, von denen die meisten zum Glück glimpflich ausgingen, während andere die Humanmedizin ein erhebliches Stück voranbrachten.

Dass Menschen heute in riesigen Passagierjets in wenigen Stunden um die halbe Welt fliegen können, verdanken sie unermüdlichen Forscherpionieren wie zum Beispiel Leonardo da Vinci, der niemals aufgab, weil er unmöglich wissen konnte, dass er seinen genialen Gleitflieger mit den Materialien seiner Zeit niemals hätte bauen können. Im Jahr 2000 hingegen wagte sich der Brite Adrian Nicholas mit einem pyramidenförmigen Fallschirmmentwurf da Vincis in die Luft und sank so sanft zu Boden, wie es das Genie vorhergesagt hatte. Otto Lilienthal und viele andere Pioniere aber gaben ihr Leben für den Traum vom Fliegen, bis die Gebrüder Wright den Grundstein für den heutigen Luftverkehr legen konnten.

Wie wir sehen, sind derartige Vorhaben, die uns und die Menschheit nach vorn bringen, mitunter sehr riskant und bisweilen lebensgefährlich. Bleibt der darauf basierende Narzissmus im Rahmen, entsteht Mut. Versteigen wir uns in Selbstüberschätzung, driften wir in unverantwortliche Tollkühnheit ab. Doch wie auch immer: Gelingt es uns, unsere größten Visionen Realität werden zu lassen, befriedigt das unser Ego wie kaum etwas anderes und leistet zugleich einen Beitrag für unsere Familie, unser Unternehmen und manchmal sogar die ganze Gesellschaft.

Wie gezeigt, ist ein gesundes, starkes Ego nichts Schlechtes und darf gern XXL sein. Indem Ausnahmepersönlichkeiten sich tatkräftig weit aus der Komfortzone wagen, heben sie Entwicklungen auf ein neues Level und stehen exemplarisch für die Werte, die Management beyond Ego auszeichnen. Dazu gehören Mut, Unverzagtheit und Aufopferung für die Sache, ebenso wie Vorstellungskraft, Umsetzung, Erfolg und die große Feier, wenn man eine Delle ins Universum gehauen hat. Genau darauf soll dieses Buch Lust machen: für große Ideen steinige Wege zu gehen, sich nicht entmutigen zu lassen und als Gemeinschaft dranzubleiben, bis das vorher unerreichbar scheinende Ziel sogar übertroffen ist. All dies nicht, um sich ausschließlich selbst zu befriedigen, sondern um einen echten Beitrag dazu zu leisten. Die menschliche, allzu menschliche Ego-Falle.

Leider wäre es zu schön, wenn dieser positive Ich-Antrieb nicht die allzu menschliche Kehrseite hätte, die wir alle kennen: die Ego-Falle. Wer ihr zum Opfer fällt, tut seine Dinge nicht um einer größeren Sache oder eines gemeinsamen Ziels willen, sondern um sein

Ego zu streicheln und groß rauszukommen – mit multiplen negativen Begleiterscheinungen.

In eine klassische Ego-Falle tappen wir zum Beispiel aus Geltungssucht, wenn wir in den sozialen Medien posen und uns in einem strahlenden Licht darstellen, obwohl wir nur eine kleine Kerze auf einer großen Torte sind. Die damit verbundene Stimulation erregt das Glückszentrum im Gehirn und wird zur Droge, die nach immer höheren Dosen verlangt.

Lady Gaga, die, was viele nicht wissen, neben ihrem vordergründigen Popsternchen-Image eine begnadete Jazz-Musikerin ist, macht ein faszinierendes Spiel daraus. Für sie ist die Selbstüberhöhung ein Stilmittel ihrer Kunst und damit weit mehr als nur ein Markenzeichen. Einerseits hält sie allen Eingebildeten um sie herum den kritischen Spiegel vor. Andererseits verdient sie unvorstellbare Summen damit, dass wir nie wissen, ob sie wirklich so gaga ist, wie ihr Name sagt, oder ob sie nur so tut.

Doch steigen wir ab aus dem Olymp der Stars in die Niederungen eines täglichen Status-Meetings, stellen sich die gleichen Fragen: Warum ergreife ich im Stand-up-Meeting die Initiative, und warum fällt mir ein bestimmter Nörgler immer ins Wort, wenn ich mich äußere? Will ich einen hilfreichen Beitrag leisten oder nur mal kurz im Rampenlicht stehen? Hat er profunde Gegenargumente, oder will er lediglich keine Götter neben sich dulden? Expertise oder Ego-Falle, was ist es wirklich?

Es ist aber nicht nur Geltungssucht, durch die wir unserem Ego auf den Leim gehen. Es geschieht zum Beispiel auch, wenn wir mächtig unter Strom stehen und Druck auf uns lastet. Und schon übernimmt unser Reptilienhirn das Kommando, das nur Weglaufen, Totstellen und Draufhauen kennt.

In der Tat können wir genau diese drei Reaktionen erleben, wenn es im Steering-Board ums Eingemachte geht. »Sie möchten noch mehr Ressourcen für diese Totgeburt? Besser hätten Sie uns den Rohrkrepierer nie aufgeschwätzt!« Zugegebenermaßen ist schon dieser Tenor ein Symptom schwerer Egoritis: Pöbeln und Niedermachen statt sachlicher Argumente. Doch wie gehen wir damit um? Verfallen wir der Verführung, uns mit Gewalt Respekt zu verschaffen, statt die fachlichen Gründe für gemeinsamen

Erkenntnisgewinn zu erfragen und zu erörtern, zahlen wir mit gleicher Münze zurück: »Besonders Sie müssen hier eine dicke Lippe riskieren. Haben Sie nicht letztes Jahr erst zwei Millionen verbrannt, weil Sie Ihre besten Leute aus dem Strukturprojekt gemobbt haben? Von Ihnen lasse ich mir gar nichts sagen. Und in diesem Ton schon gar nicht.«

Zugegeben: In den meisten Managementrunden geht es verbal nicht ganz so schroff zu. Die böartige Ruppigkeit ist meistens subtiler und damit hinterlistiger verpackt, gern passiv-aggressiv. Doch egal, ob harte Konfrontation oder verdeckter Seitenhieb: Wieso verhalten wir uns manchmal so, und warum fällt es so schwer, diese Urimpulse zu kontrollieren?

Fragen wir uns also, was es uns, unserem Projekt und unserem Arbeitgeber bringt, wenn wir uns auf das Niveau des Querulanten herunterziehen lassen. Rein gar nichts! Wir kontern den Schock über die Feindseligkeit mit der kurzlebigen Genugtuung, es dem anderen mit gleicher Münze heimgezahlt zu haben. Dabei übersehen wir, dass wir in den Augen der Vernünftigeren ein ebensolcher Versager sind wie der, der uns kurz zuvor mit Unrat beworfen hat.

Situationen wie die Geschilderte sind symptomatisch, wenn wir uns von anderen angegriffen fühlen und in ein Wortgefecht mit harten Bandagen geraten.

Das geschieht mit Mitarbeitern, Kollegen, Freunden und Lebenspartnern ebenso wie auf der Sporttribüne, beim Schulpflegschaftstreffen, in der Aktionärsversammlung oder mit Wildfremden, die uns aus heiterem Himmel mit einer lächerlichen Kleinigkeit in die Quere kommen. Vor ein paar Jahren stolperte ich selbst in einen augenöffnenden Zwischenfall:

*Ich hastete verspätet aus einem Kundentermin, für den ich ursprünglich eine halbe Stunde weniger geplant hatte. Statt mich noch kurz und in Ruhe auf die Telefonkonferenz um 16 Uhr vorbereiten zu können, stürmte ich kurz davor in die Tiefgarage, um meinen Flieger zu kriegen und zeitgleich mit dem Klienten sprechen zu können. Dazu muss man wissen, dass mir Pünktlichkeit, so schwer sie auch manchmal fällt, sehr wichtig ist. Wer permanent zu spät zum Meeting erscheint, stiehlt die Zeit der anderen in denkbar respektlosester Weise.*

*Ich hechtete also ins Auto, startete fahrig den Motor und bemerkte beim Aufleuchten des Displays, dass ich die eigentlich einfache Nummer nicht mehr parat hatte. Was für eine Hektik! Mein Kopf war wie ausstrahlt. Während ich im Handy nach der Nummer fahndete, um mich endlich auf den Weg zu machen, klopfte eine Dame an mein Fenster. Sie deutete auf ein Schild an der Wand und besserwieserte: »Sie müssen den Motor hier abstellen. Sonst kann es zur Vergiftungsgefahr kommen.« Darauf ich: »Ja, ja. Ich bin gleich weg.« Und sie: »Dann fahren Sie endlich. Sonst stellen Sie den Motor jetzt bitte ab.« Ich, mittlerweile auf 180: »Sehen Sie zu, dass Sie Land gewinnen und mir nicht auf die Nerven gehen!« Natürlich war das unglaublich unhöflich, aber eben auch menschlich. Ich hatte sie aus reiner Verzweiflung heraus angepöbelt – und das, obwohl sie vollkommen recht hatte.*

Solche Situationen kennen wir alle, und die Ego-Falle schnappt gerade dann zu, wenn wir verzweifelt, genervt oder wütend sind. Unsere Toleranzgrenze sinkt zum Erdmittelpunkt, und wir handeln steinzeitlicher, egoistischer, rücksichtsloser und viel unreflektierter, als wir das gemeinhin tun. Das Fatale daran ist, dass wir aus der überlegten Aktion in einen puren Reflex verfallen, in dem wir rein gar nichts mehr kontrollieren – weder uns selbst noch das Gegenüber und schon gar nicht die Sachlage, die einer dringenden Lösung bedarf. Wir werden vom Manager, der empathisch und rational Dinge regelt, zur Reiz-Reaktion-Maschine, die auf Knopfdruck zum Rumpelstilzchen wird. Hinterher ist es uns peinlich, und wir müssen uns eingestehen, viel mehr unserem Ego als dem Wohl des Ganzen gedient zu haben.

Was wir brauchen, um den Verführungen dieser Fallen zu entgehen, ist mentale Stärke, die später noch eine große Rolle spielen wird. Wenn wir ohne diese Stärke wie ich in der Tiefgarage schwitzen und keinen klaren Gedanken mehr fassen, sind wir egoistisch auf unsere Bedürfnisse fokussiert. Wir klammern uns an einen nutzlosen Anker, etwa die Tatsache, dass ich doch gleich wegfahren würde. Als ich in die Ego-Falle tappte, schadete ich sowohl der Frau, die ich angriff, als auch mir selbst: Ich ärgerte mich und schämte mich in Grund und Boden für mein unreifes Handeln.

Es war, als hätte ich eine der drei Maximen des *Managements beyond Ego* verraten: Handle stets so, dass du mehr Menschen nützt als schadest. Dieses Prinzip des Handelns ist es, das einen reifen Manager mit echter Fehler- und Streitkultur, mit Mut zur Innovation und Umsetzungsstärke ausmacht – ein weiteres zentrales Thema und Anliegen dieses Buchs.

Damit Meetings zum Pulverfass werden, muss allerdings nicht erst gepöbelt werden. Manchmal reicht schon ein höflicher Einwand oder eine kritische Rückfrage, damit wir die Zündschnur anstecken und an die Decke gehen. Kaum bekommen wir ein »Herr Meier, ich glaube, Ihr Marketingkonzept hat einen Webfehler« auf die Ohren, platzen wir ohne Sinn und Verstand heraus: »Kümmern Sie sich erst einmal darum, Ihre Vertriebsmannschaft in den Griff zu bekommen.« Unversehens sitzen wir in der Ego-Patsche: Wir klammern uns an unser Konzept, weil wir unseren Selbstwert auf irrationale Weise davon abhängig machen.

***In Panik, Stress, Zorn oder Angst geraten wir in einen »Tunnel«, wie Psychologen ihn nennen. Unser Blick ist verengt, unsere Sichtweite eingeschränkt, und wir folgen allzu leicht niederen Impulsen.***

## **Was heißt »beyond Ego«**

»Beyond Ego« bedeutet, dass ich Momente unreflektierten und damit meist unreifen Handelns erkenne, mich auf das tatsächlich Entscheidende besinne und mein Handeln entsprechend ausrichte. Ich widerstehe der Versuchung, eine höfliche Frage oder konstruktive Kritik mit einem Angriff zu kontern, ich besiege die Angst, meinen unwirschen Vorgesetzten auf einen Kalkulationsirrtum hinzuweisen, und ich räche mich nicht an dem Kollegen, der mein Lieblingsprojekt bekommen hat, indem ich mich weigere, ihn mit meinen Leuten zu unterstützen.

Gelingt es mir, den Tunnel wahrzunehmen, in dem ich mich gerade befinde, erkenne ich das Nebensächliche und Ineffiziente, an das ich mich anhafte, und steuere um – vom steinzeitlich



Egoistischen zum Reifen, Reflektierten und Souveränen. Ich bleibe Herr oder Frau der Lage, um nicht nur präventiv Schaden zu vermeiden, sondern um darüber hinaus Gewinn zu erzielen – sei es Erlös, Effizienz, Erkenntnis, Fortschritt, Werteklarheit oder die Wertschätzung kritischer Meinungen, die für ein spürbares Vorankommen wichtiger Strategieumsetzungen sorgen.

Natürlich wird uns »die Tiefgarage« immer wieder begegnen und zu unreifen, impulsiven Reaktionen führen – auch das ist Teil unseres Menschseins. Doch das wird weniger werden mit der Zeit, weil wir lernen und immer mehr Situationen eliminieren, wie ein Schachspieler, der einen taktischen oder strategischen Fehler kein zweites Mal macht, wenn dieser ihn eine Partie gekostet hat. In diesem Prozess gehen wir nach Albert Bandura vor, von dem wir schon zum Thema Selbstwirksamkeit hörten, wie bei allem anderen Lernen auch: von der unbewussten über die bewusste Inkompetenz zu immer mehr Kompetenz.

- Zuerst ist uns nicht bewusst, dass wir uns gehen lassen, aber wir spüren auf diffuse Weise, dass etwas nicht in Ordnung ist. Wir scheitern, obwohl wir uns für mächtig halten, und schreiben die Rückschläge unglücklichen Umständen, den anderen oder widrigen Mächten zu. Die unbewusste Inkompetenz: oft überdeckt durch übersteigerten Narzissmus, indem wir uns größer wähnen, als wir sind.
- Danach erkennen wir, dass wir uns mit unserer Ego-Befriedigung auf dem Holzweg befinden. Wir sehen klar, dass unsere Ich-Sucht Erfolge verhindert, statt sie zu ermöglichen, und dass wir viel zu oft mit leeren Händen, aber umso mehr Widersachern dastehen. Die bewusste Inkompetenz: Wir wissen, dass es so nicht weitergehen darf.
- Also lernen wir und üben uns im angemesseneren Verhalten ein, was schon deshalb nicht einfach ist, weil kein besserer Simulator existiert als das Leben mit seinen Erfahrungen selbst. Zunächst reagieren wir nur in Situationen, in die wir stolpern oder die uns aufgezwungen werden. Doch zunehmend suchen wir die Auseinandersetzung mit uns und anderen im Sinn des gemeinsamen Ziels, um sie bewusst mit uns erfolgreich zu

machen. Die bewusste Kompetenz: mit einem Dreiklang aus Erkennen der Situation, zur Besinnung kommen und bewusstem, erfolgsorientierten Kommunizieren, Entscheiden und Handeln.

- Auf der vierten Stufe agieren wir intuitiv, haben fruchtbare Erfahrungsmuster gewonnen und Gewohnheiten entwickelt. Wir reagieren nicht mehr verstockt auf Kritik, sondern suchen den Mehrwert darin, wir machen den Mund auf, wenn wir überzeugt sind, egal wie stark der Gegenwind bläst, wir schaffen es, selbst kritischste Situationen in einen Gewinn für uns, für andere und die Organisation zu drehen, in deren Namen wir antreten sind. Die unbewusste Kompetenz: Wir sind authentisch, effizient und »successful by nature«.

Als ich die Dame im Parkhaus anraunzte, obwohl sie es nicht verdient hatte, war ich mir dessen nicht bewusst. Die Scham danach offenbarte mir, wie unreif ich gehandelt hatte. Also nahm ich mir vor, das nächste Mal und danach zuerst tief ein- und auszuatmen, bevor ich mich für eine Reaktion entschied. Dies gelang mir zu Beginn selten, dann immer öfter. Heute meine ich, es zu spürbarer, allerdings nicht ausnahmsloser, Souveränität geschafft zu haben, auch wenn es nicht immer leichtfällt, schwierigen Zeitgenossen auf konstruktive Weise den Wind aus den Segeln zu nehmen. Sobald ich spüre, dass ich kurz davorstehe, die Fassung zu verlieren, erinnere ich mich an Meister Yoda, der in der *Star-Wars*-Saga meinte: »Ein großer Krieger? Groß machen Kriege niemanden.«

Es war kein einfacher Weg von der Erkenntnis zur Umsetzung. Wie oft habe ich mich dabei ertappt, einem typischen Managementdämon mit Schwung in die Parade fahren zu wollen, wenn er in Gegenwart anderer vom Leder zog. Doch was hätte es gebracht, eine Schlüsselfigur meines Auftrags wegen einer verdienten, aber unbeherrschten Reaktion gegen mich aufzubringen? Stattdessen begann ich damit, mir etwas Zeit zur Beobachtung der Reaktionen zu lassen, um die Kultur der Organisation zu verstehen, bevor ich mich sachlichen Gegenargumenten zuwandte.

Für mich ist dieser Prozess nach der ersten Maxime, anderen mehr zu nutzen, als zu schaden, die zweite Maxime von *Management*

*beyond Ego*: die Bereitschaft, seine Fehler und den inneren Dämon nicht nur zu erkennen, sondern sie anzunehmen und ihnen entschieden entgegenzutreten, um immer weiter zu lernen und an sich zu arbeiten. Perfekt wird man wohl nie werden darin, weil die Absicht, schnell Greifbares erreichen zu wollen, manchmal in Ungeduld umschlägt, die zu Unbeherrschtheit führt. Hier müssen wir den Weg das Ziel sein lassen und mit immer mehr Selbsterfahrung Schritt für Schritt souveräner werden.

***Beyond Ego zu handeln macht uns reifer, weil wir negativen Impulsen widerstehen, weil wir bewusster und reflektierter agieren und unser Tun konsequent den Zielen und dem Team unterordnen, mit dem wir diese erreichen wollen.***

Im Management gibt es dabei jedoch einen Pferdefuß, der es uns schwer macht, dieses Ziel zu erreichen. Die Parkhaussituation kann und muss ich mit mir selbst ausmachen. Wenn ich keinen Coach oder Therapeuten um Rat frage, verzichte ich zwar auf Unterstützung, habe es aber selbst in der Hand.

In Unternehmen stellt sich das anders dar, weil eine Kultur der vielen existiert, die von Gutem inspiriert oder von Schlechtem infiziert werden:

*Ein Vertriebsmitarbeiter versucht hartnäckig, sich in jeder möglichen Besprechung zu profilieren, um die Hoheit über das Geschäft an sich zu reißen. Er spielt sich verbal auf, rühmt seine Erfolge und die seines Teams, die ohne ihn selbstverständlich viel kleiner ausgefallen wären, und versucht in geradezu penetranter Manier, das Marketing auszusteichen und schlechtzumachen. Doch das ist Silodenken in Reinform, denn es bringt zwar seine Abteilung, vor allem ihn selbst, kurzfristig zum Leuchten, aber den Laden nicht nach vorn. Denn wie kontert die Marketingabteilung angesichts dieses Verhaltensrepertoires? Auch sie spielt künftig über Bande, um sich durchzusetzen, startet unnötige und teure U-Boot-Projekte, um sich mit einem Big Bang zu profilieren, und wird den Vertrieb nicht spurtstark unterstützen, sondern sich immer zuerst um die eigenen Belange kümmern.*