

LESEPROBE

MATTHIAS KOLBUSA

# MANAGEMENT BEYOND



Teams in der neuen Arbeitswelt  
zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

## LESEPROBE

### 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



**MATTHIAS KOLBUSA** ist Redner, Denker und Unternehmer. Bereits mit 14 Jahren gründete er sein erstes Unternehmen. Es folgten eine Karriere in einer internationalen Beratungsfirma und eigene Firmengründungen, die teilweise florierten, teilweise scheiterten. Gerade das Scheitern festigte seine Haltung und führte zum Erfolg. Heute ist Matthias Kolbusa als Unternehmer tätig, Mitglied der Deutschen Gesellschaft des Club of Rome und berät u. a. das Top-Management zahlreicher DAX-30-Unternehmen. Im Ariston Verlag sind bereits seine Titel *Gegen den Schwarm* und *Konsequenz* erschienen.

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 Wirtschaftsnation 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 In-

dustriespionen. 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 ersehnen 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.

## 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 ein-

bringen, 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.

## **DIE DUNKLE SEITE DER MACHT UND IHRE FACETTEN**

Ego hat viele Facetten, und keiner ist davor gefeit – weder Unternehmenslenker noch Abteilungs- oder Teamleiter und ebenso wenig Mitarbeiter. Weil wir Menschen sind, die ein Ego besitzen und brauchen, kann uns zu viel von dieser Urkraft bei unserem Denken und Handeln in die Quere kommen. Es lohnt zu verdeutlichen, wann dies der Fall ist, um es dann systematisch zu überwinden. Lassen Sie uns einen Blick auf die unterschiedlichen Spielarten des Egos im Berufsalltag werfen. Sie zu durchschauen ist die Grundlage, um besser und erfolgreicher führen zu können.

Es gibt Spielarten des Egos, die, wie wir bei den XXL-Egos gesehen haben, für außergewöhnliche Leistungen sorgen: Leidenschaft, wenn wir für etwas »brennen«, es unbedingt wollen, oder auch das – so paradox es klingen mag – tiefe menschliche Bedürfnis, helfen zu wollen. Diese Facetten sind großartig, und ihnen dürfen wir freien Lauf lassen – dazu später mehr.

Auf dem Weg zum Management beyond Ego kommen wir ein großes Stück Weg voran, wenn wir uns gezielt der »dunklen Seite der Macht« stellen. Mit dieser Star-Wars-Anspielung sind jene Spielarten unseres Egos gemeint, die uns selbst und andere in eine unproduktive erfolgsarme Richtung drängen und die uns alles andere als leistungs- und zukunftsstark machen. Es gilt sie zu überwinden! Uns mit der dunklen Seite der Macht zu konfrontieren setzt voraus, dass wir gegebenenfalls bereit sind, in unsere tiefsten Abgründe zu blicken. Oft ist unser Selbstbild nur eine Schutzkonstruktion, um uns nicht mit unserem wahren Ich auseinanderzusetzen zu müssen.

Manch einer hält sich für freigiebig, neigt aber dazu, seinen Partner zu kontrollieren. Ein anderer sieht sich als aufopferungsvollen Chef, obwohl die Mitarbeiter weniger überzeugt von ihm sind. Manche denken, begabte Fußballspieler zu sein, aber der Trainer setzt sie auf die Bank, weil sie zu wenig ans Team denken. Und wer hält sich nicht alles für einen guten Gesprächspartner, obwohl er viel lieber redet als zuhört.

Diese Beispiele sollen nicht verurteilen, sondern demonstrieren, wie

menschlich es ist, sich selbst etwas vorzumachen. Es kommt zuerst darauf an, uns zu erkennen und unsere Schwächen zu akzeptieren, bevor wir uns ändern können. Wer die Augen schließt, weil er sein wahres Selbst nicht erträgt, wird nie das Erreichen, was in ihm steckt.

Um unserem Ego und seinen verführerischen Tricks auf die Spur zu kommen, ist es hilfreich, seine vier Facetten zu kennen: Machtspiele, Dominanzgebaren, Bequemlichkeit und Geltungsbedürfnis.

## **DIE DUNKLE TRIADE IM MANAGEMENT**

Die Psychologie fasst unter dem Begriff »dunkle Triade«, auch »dunkler Dreiklang« genannt, die drei Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie zusammen und versteht diese selbstverständlich in ihrer klinisch relevanten und damit krankhaften Form. Bei der Psychopathie fällt es leicht, hundertprozentig einverstanden zu sein; bei Narzissmus und Machiavellismus erlaube ich mir eine differenziertere Betrachtung.

Ohne Zweifel kann Selbstliebe krankhaft sein, aber im rechten Maß bringt sie uns in gesunder Weise dazu, an uns selbst zu denken, uns Gutes zu tun und für dieses Gute zu kämpfen. Gleichermäßen verhält es sich mit Niccolò Machiavelli, dessen Rezeption an der oberflächlichen Beurteilung leidet, die ihm seine plakativen Kernsätze und Formulierungen eingetragen haben. Dass der Zweck nicht alle Mittel heiligt und dass rücksichtslose Interessenverfolgung zu Unrecht führt, versteht sich von selbst. Was aber taugt ein Manager, der niemals aus Kalkül handelt und keinesfalls bereit ist, seine Ellbogen für Ziele einzusetzen, von denen er überzeugt ist, dass sie seinem Unternehmen Vorteile bringen? Wenig bis nichts, meine ich und habe demnach kein Problem damit, wenn Manager ihre Position mit harten, aber fairen Mitteln verteidigen. Und welcher Weg wäre da besser geeignet, als mit aller Kraft für die Organisation zu kämpfen, in der er seinen Posten bekleidet?

Im Unternehmen treten die drei Elemente der dunklen Triade selten in Reinform auf, weil diese pathologische Störungen im klassischen Sinn voraussetzt, die glücklicherweise kein Einstellungskriterium von Managern sind. Auffällig sind jedoch deren Verhaltensmuster in einer Art Light-Version, die das fruchtbare Zusammenarbeiten im Unternehmen empfindlich stören. In der Unternehmensversion besteht der dunkle Dreiklang aus Selbstüberschätzung, manipulativem Verhalten und Empathielosigkeit.

Diese drei Eigenschaften kämen, so der Leadership Report 2019 des Frankfurter Zukunftsinstituts, bei Führungskräften dreimal so häufig vor wie bei durchschnittlichen Menschen. Über Steve Jobs etwa weiß man, dass er, wenn er seinen Willen durch manipulative Mittel wie Lob und Zuckerbrot nicht bekam, zu kräftigen Peitschenhieben ausholen konnte. Auch Albert Einstein schikanierte seine Umwelt, und über den Ausnahmechirurgen Ferdinand Sauerbruch schrieb der Zeitgenosse Adolphe Jung: »Er herrschte über seine Assistenten, machte sie durch Macht, List und Wissen gefügig. Er konnte charmant und einnehmend sein, aber gedankenlos die Karrieren anderer Kollegen zerstören.«

Narzissten können Großes schaffen, doch sollten sie auch um ihre Schatten wissen und diese beherrschen.

## WAS HEISST LEISTEN UND LEISTUNG ÜBERHAUPT?

Ist das Leisten als Tätigkeit und ist die Leistung als Ergebnis ausschließlich auf berufliches Fortkommen fokussiert? Sind nur diese Anstrengung und dieser Output das einzig Bedeutende? Wo beginnt Leistung überhaupt, und wo findet sie ihr Ende? Wie sehr ist es in Ordnung, nur vier Tage zu arbeiten, um sich am fünften Tag ehrenamtlich für die Gesellschaft zu engagieren? Müssen wir alle eine Vision verfolgen, die größer als wir ist, um im Sinn des Managements beyond Ego erfolgreich zu sein?

Nicht unbedingt, aber es hat viele Vorteile, neben dem Managerjob noch ein weiteres Engagement zu haben. Es versteht sich, dass ein anspruchsvolles und anstrengendes Berufsfeld nicht viel Zeit und Kraft für weitere herausfordernde Verantwortungen lässt und dass wir meist auch Familie und Freunde, Hobby oder Sport unter den gleichen Hut bringen wollen. Doch erstens gibt es etwas von dem an die Gesellschaft zurück, das man empfängt. Schließlich ist der Lohn des beruflichen Aufstiegs nicht nur dem eigenen Können zu verdanken, sondern ebenso einer Welt, die dieses Können wertschätzt und honoriert. Zweitens erweitert es den Horizont über den Tellerrand der Unternehmensführung hinaus und verhindert die Monokultur im Kopf, die ein 10- bis 12-Stunden-Tag allzu leicht entstehen lässt. Und drittens schenkt es große Befriedigung, wenn man sein Herzensprojekt durch den eigenen Anteil gedeihen sieht.

Wichtig ist in meinen Augen, dass wir uns in den Dingen, die wir tun, tatkräftig einbringen und Erfolge anstreben. Als Manager ist das vermutlich ohnehin unsere Natur, und wir müssen uns eher bremsen, um unseren inneren Motor nicht zu überdrehen. Es empfiehlt sich deshalb, das

zweite Engagement so zu wählen, dass wir dort trotz Einsatzes mit Freude und innerer Leichtigkeit zu Zielen gelangen. Ich selbst engagiere mich im Vorstand des Deutschen Club of Rome e. V. und habe mir ein zweites geschäftliches Standbein als Mentor von Beratern geschaffen, die eine Karriere in spannenden Berufssegment des Consultings machen wollen.

Was die erfolgreichsten unter den Beratern machen, stellt eine ebenso gute Blaupause für das Management dar. Sie überlegen sich nicht zuerst einen Preis und checken danach, mit welcher Effizienz sie diesen rechtfertigen können. Sie wollen ihren Kunden wirklich helfen und überlegen dafür, was dieser benötigt und wie sich dies im Projekt verwirklichen lässt. Das für diese Leistung angemessene Honorar ist nicht das Ziel des Auftrags, sondern eine natürliche Folge erzielter Ergebnisse. Egal, wie man sich verstellt: Wer nur die Dollarzeichen in den Augen hat, wird sich irgendwann verraten.

Und dann ist er den Klienten los.

Im Management beyond Ego sollte das nicht anders sein. Zwar dürfen wir Gehalt, Status und Prestige anstreben, nur sollten sie nicht zum Fetisch werden, der uns antreibt. Was den Manager der neuen Generation bewegt, sind hervorragende Ergebnisse, deren verdiente Folge die Zeichen der Macht und eine gute Bezahlung sind. Stehen diese Insignien zu sehr oder gar verkrampft im Zentrum des Verlangens, besteht die Gefahr, sich dafür zu verbiegen, Abkürzungen zu suchen und insofern selektiv zu arbeiten, als man Renommeeprojekte vorzieht, obwohl es andere gäbe, die aktuell wichtiger wären.

## INTUITION UND URVERTRAUEN

»Wollen wir das bisherige Lagerkonzept tatsächlich über den Haufen werfen? Der Kopf sagt Ja, der Bauch sagt Nein. Der Kopf ist klüger als der Bauch, und der Klügere gibt nach. Also lassen wir alles beim Alten.« Leider ist das Managen von Organisationen keineswegs so einfach wie in diesem Kalauer, der jedoch einen wichtigen Aspekt transportiert. Wem wollen wir folgen? Unserem Verstand, dem alten Besserwisser, der uns gern Gewissheit vorgaukelt, die sich später häufig als fragwürdig entpuppt? Oder unserem Bauchgefühl, unserer Intuition, die keine Sofortbeurteilung zur Hand hat, wenn wir sie befragen, die uns aber mit einem fast magischen Gespür für die Situation auszustatten scheint?

Erfolgreiches Management besteht nicht nur aus Wissen, Können und Erfahrung, sondern gleichermaßen aus persönlichen Stärken, durch die

Manager ihre vielen Fähigkeiten als PS auf die Straße bringen. Eine dieser entscheidenden Stärken ist die Intuition, die sich besonders dann meldet, wenn unser Verstand vergeblich um eine Lösung ringt oder uns mit einer Fata Morgana in die Irre führen will. Die Intuition ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir unsere Entscheidungen unter Berücksichtigung aller möglichen Perspektiven richtig treffen können. Sie ist die unbewusste Summe des in uns sedimentierten Wissens und unserer vielfältigen Erfahrungen, die unmöglich gleichzeitig im Gehirn präsent sein können. Insofern ist sie kein blindes Gefühl, das ängstliche Naturen öfter befällt als mutigere, sondern eine Quelle ernst zu nehmender Entscheidungskriterien, die unter der Oberfläche des Verstands oft besser »weiß«, was richtig und falsch ist als unser Denken selbst.

Denn die Stärke unseres Verstands birgt stets eine Gefahr. Haben wir uns erst einmal auf eine Entscheidung eingelassen, lässt er mit »unbestechlicher Logik« keine Einwände gelten und sorgt mitunter dafür, dass wir Irrwege erst bemerken, wenn wir sie erheblich zu weit gegangen sind.

## WAS SIND WERTE UND WIE ZEIGEN SIE SICH?

Welche Werte wir leben, offenbart unser Handeln, es bildet in Summe unseren Charakter ab. Sehen wir uns als Teamplayer, oder sind wir eher Ego-Player? Agieren wir freundlich, oder verlieren wir schnell die Contenance, blaffen andere unfair an, hegen niederträchtige Gedanken und lassen uns leicht auf die dunkle Seite der Macht ziehen? Sind wir primär Familienmensch, ist es uns am Wochenende auch einmal wichtig, eine Präsentation perfekt auszuarbeiten, oder ziehen wir uns gern allein zurück? Dies und anderes mehr ist völlig in Ordnung, es ist unsere Entscheidung. Dort, wo Sie Zeit und Energie investieren, treten Ihre oft unbewusst wirkenden Werte zutage und werden spürbar für andere.

In Ihrer Familie, Ihrem Team oder in Ihrem Unternehmen könnte man die Schnittmenge der in gemeinsamer Überzeugung geteilten und vor allem von allen gelebten Werten als Kultur bezeichnen.

Wenn Sie und Ihre Kollegen zum Beispiel den Wert der Freundlichkeit leben, ist dieser im vorbezeichneten Sinn Teil der Kultur ebenso wie etwa Geschwindigkeit, wenn alle darauf achten, Aufgaben effizient und schnell zu erledigen, Meetings zügig über die Bühne zu bringen oder eine frühe Markteinführung einem perfekten Produktlaunch vorziehen. Meist gibt es in einem Unternehmen nicht nur eine Kultur, sondern viele: Die Summe gelebter, geteilter Werte im Controlling wird eine andere sein als im

Vertrieb. Im Controlling spielen vielleicht Werte wie Qualität und Genauigkeit eine tragende Rolle, im Vertrieb der Mut, Fehler zu machen, sowie Geschwindigkeit. Nichtsdestotrotz gibt es häufig eine Schnittmenge von zwei, drei Werten, die unternehmensweit gelebt werden. Sie drücken sich im Umgang miteinander, in der Kommunikation, in bestimmten Ritualen, Umgangsformen oder Gewohnheiten aus und sind meistens etwas anderes als das, was auf Plakaten in den Fluren oder in Mitarbeiterbroschüren steht.

Letztlich gibt es eine Vielzahl von Werten – ökologische, religiöse, ethische und ästhetische –, und für jeden von uns sind andere wichtig. Wir sprachen in vorhergehenden Kapiteln bereits über Werte wie Wertschätzung, Freiheit, Demut, Würde und Loyalität.

Diese sind wichtige Werte, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, keine Frage. In meinem Buch Konsequenz erfahren Sie dazu Näheres. Um dem Zweck dieses Buchs folgend mit Management beyond Ego zu führen und Orte der Leistungsfreude in Form von High-Performance-Organisationen zu schmieden, sind meiner Meinung folgende fünf Werte zentral: Mut, Offenheit, Vertrauen, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit.

Diese fünf Kernwerte stellen die Weichen für außergewöhnliche Wettbewerbsstärke. Auf jeden Einzelnen werde ich näher eingehen, um last, but not least über die Prinzipien Rückzug und Reflexion sowie Selbstherausforderung zu sprechen. Denn nur durch regelmäßigen Rückzug ist es uns möglich, uns selbst auf den Prüfstand zu stellen und unser Tun und Sagen mit Blick auf diese fünf Werte kritisch zu beleuchten: Sind wir bereits beyond Ego unterwegs, um endlich das zu leisten, was in uns steckt, oder noch by Ego auf dem alten, unproduktiven und innovationsfernen Terrain?

## IM HIER UND JETZT BEI SICH BLEIBEN

Wenn Sie Ihre Präsenz geschult haben und den Widrigkeiten und Herausforderungen des Lebens und damit des Berufs mit einem Lächeln begegnen, sind Sie ganz bei sich angekommen und bei den Dingen, um die es in jeder möglichen Situation in Wirklichkeit geht. Sie haben sich von Ihren impulsiven Gedanken und Emotionen gelöst. Dies nicht so, dass es sie nicht mehr gibt, denn sie sind ein Teil unseres Lebens, aber so, dass Sie produktiv mit ihnen umgehen.

Was nicht zählt, blenden Sie aus, was wichtig sein könnte, ziehen Sie in Betracht.

Dieses Aufgehen im Hier und Jetzt und Bei-sich-Sein ist im Übrigen auch die Königsdisziplin des Dalai-Lama oder die von Thich Nah Than. Als Letzterer einmal gefragt wurde: »Was würden Sie tun, wenn Sie von einer Klippe hinunterstürzen und wissen, Sie werden gleich sterben?«, meinte der buddhistische Meister: »Dann genieße ich den Flug.« Seine Erklärung: »Warum soll ich mich in einem solchen Augenblick verrückt machen? Ich werde doch gleich sterben.« Wenn man Thich Nah Than dabei ins Gesicht sieht, weiß man, dass das kein leeres Gerede ist. Das gleiche Grundprinzip überträgt er übrigens auch auf die Existenz und rät, das Leben nicht so bierernst, sondern mit mehr Leichtigkeit zu nehmen. Denn – so seine Botschaft – wir werden alle sterben. Daher gilt: »Relax, you are going to die!« Dieses Wissen gibt einem, wie ich finde, eine ungeheure Gelassenheit. »Entspann dich, du wirst sowieso sterben!«

### Fazit

- Wir sind mehr als unsere Gedanken und Gefühle. Nicht sie sollten uns steuern, sondern unsere Werte sollten unsere Handlungen lenken! Damit haben wir viel mehr Energie und sind viel souveräner, als wenn wir wie ein emotionales Knäuel reagieren, bei dem man nur bestimmte Knöpfe drücken muss und entsprechende Reaktionen erzielt.
- Die mentale Basis für eine gelungene Selbststeuerung sind unsere Werte. Wissen wir, wofür wir stehen, wissen wir auch, wofür wir eintreten müssen.
- Sich selbst gut steuern zu können bedeutet auch, in den Diskomfort zu gehen. Zum einen, um sich nicht seinen Emotionen und Gedanken zu überlassen, sondern um für seine Werte einzutreten und auch ein klares Wort zu sprechen.
- Mentale Stärke zeigt sich im »Embrace the suck«: darin, dass wir noch lächeln können, wenn die Welt über uns zusammenzustürzen droht, wenn sich Negatives beruflich und privat auftrübt. Und darin, dass wir immer gelassen reagieren können und diese Gelassenheit beständig trainieren.

## MANAGEMENT BEYOND EGO HEISST LEISTUNGSKULTUR

In diesem Kapitel geht es um die Voraussetzungen der Leistungskultur im Unternehmen und darum, Orte zu schaffen, an denen gern geleistet wird. Man kann es als das »positive Paradox« des Managements beyond Ego bezeichnen, dass es in ihm leistungsorientierter und trotzdem freudvoller und humaner zugeht, was viele Menschen ihrer Erfahrung nach für

unvereinbar halten. Dass beides nicht nur kein Widerspruch ist, sondern für außerordentliche Erfolge zusammengehört, liegt daran, dass im Management beyond Ego das Schlechtbehandeln anderer Menschen aus icht-süchtigen Motiven wegfällt, weil es stets um die gemeinsame Sache geht.

Man wirft anderen keine Knüppel zwischen die Beine, agiert berechenbar und verlässlich, macht niemanden nieder, weil man ein persönliches Problem mit ihm hat, und lässt das gewichtige Wort anderer gelten, selbst wenn es den eigenen Einschätzungen oder dem eigenen Arbeitsergebnis widerspricht. Nicht zuletzt ersetzt Management beyond Ego die in vielen Unternehmen übliche Härte gegenüber Mitarbeitern und Kollegen durch berechenbare Konsequenz.

Wird die Organisation dadurch weicher oder gar nachlässiger im Umgang mit schlechten Leistungen? Nein, aber sie reagiert schneller, konkreter und angemessener darauf. Jeder weiß, woran er ist und was er beizutragen hat, um auf gemeinsame Erfolge stolz sein zu können.

Bevor wir abschließend zu den sechs Prinzipien gelangen, die eine Leistungskultur etablieren, betrachten wir die grundsätzlichen Voraussetzungen dafür, dass sie überhaupt entsteht. Darüber, wie wichtig Willenskraft ist, um seine Leistung zu verbessern, haben wir bereits in Kapitel 4 gesprochen und werden das noch einmal kurz aufnehmen, um es von der persönlichen Ebene auf die organisationale zu heben.

## VOM PUSH- ZUM PULL-MANAGEMENT

Mit diesem Kapitel erreichen wir ein Herzstück von Management beyond Ego, weil es die Art, in der wir mit anderen Menschen managen, grundlegend verändert. Wohl jeder Manager hat das »Stoßgebet des Push« im Repertoire: »Ich wünschte, jeder würde aus eigenem Antrieb tun, was ich erwarte. Ich wünschte, mein Team begänne endlich, von sich aus mitzudenken. Ich wünschte, alles liefe auch ohne meinen Druck wie geschmiert.« Wer so »betet«, erlebt täglich, dass die Menschen in seiner Einflussosphäre zu oft nicht tun, was sie sollen, dass sie nicht genug mitdenken und Dinge nur dann vorantreiben, wenn extrinsische Energie eingesetzt wird. Seinen Blick in solchen Fällen nur auf die Mitarbeiter zu richten, wie es das Gebet suggeriert, ist verkehrt und lenkt von den oft unbewussten Negativwirkungen des eigenen Führens ab.

Dass Menschen in einer Managementumgebung, die emotional wenn nicht packend oder gar mitreißend, aber mindestens nicht »nervend« ist, ebenso unbewusst auf Sparflamme arbeiten, wie der Chef führt, ist ein

natürlicher Effekt. Wer nicht heiß auf einen Zielzustand ist, zu dem er mit aller Kraft will, wird sich trotz einer soliden Arbeitsleistung früher müde fühlen, von Rückschlägen stärker entmutigt sein, schneller die Lust verlieren und den Feierabend herbeisehnen.

Außerdem sind Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Teufelskreis gefangen, in dem sie sich nicht nur gegenseitig, sondern auch untereinander leider allzu oft negativ verstärken. Der Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut Paul Watzlawick beschreibt eine Ehefrau, die sich permanent und lauthals bei ihrem Mann beschwert, dass er sich ständig zurückzieht. Ihr Mann beklagt sich indes, er zöge sich deshalb zurück, weil sie nicht aufhört, an ihm herumzunörgeln. Und so geht es wieder von vorn los.

## HIERARCHIE WAR GESTERN

Ohne Hierarchie und selbstorganisiert erfolgreich und zukunftsfähig zu sein ist ein Traum, den viele Unternehmen träumen und dessen Realisierung unzählige Berater, Coaches und Trainer versprechen. In gewisser Weise wäre Hierarchielosigkeit die höchste Form des Pull-Managements, um dessen Grundzüge es im vorigen Kapitel ging. In diesem Kapitel beantworten wir die Fragen, ob und inwieweit die Befreiung von Hierarchien überhaupt möglich und vor allem wünschenswert ist und inwiefern sich das System der Ränge, Vorrechte und Weisungsberechtigungen reduzieren lässt, ohne dass Chaos ausbricht.

Zwei Ansätze werden dieses Kapitel tragen. Erstens: Es braucht umso mehr Hierarchie und Führung, je mehr es an Reife fehlt in der Organisation. Und zweitens: Menschen wollen folgen – die eigentliche Frage lautet, wem und aus welchem Grund. Beide Tatsachen lassen ausreichend Raum, um mehr Freiheit und Selbstorganisation zu ermöglichen, begrenzen sie aber zugleich. Niemand wird jemals vollständige Reife in seinem Tun erlangen, und immer wird es Menschen geben, die Führung brauchen und die nur unter ihr gute Arbeit leisten.

Nach einem Einstieg über Reife als zentraler Voraussetzung für weniger Hierarchie und über die zwei Faktoren, die sie allzu oft verhindern, wenden wir uns dem wirkungsvollen Vorgehen zu, mit dem die Menschen in der Selbstorganisation geführt werden. Dazu gehören ein echtes Interesse an den Mitarbeitern sowie eine profunde Einschätzung ihrer Fähigkeiten. Ein weiterer Aspekt ist das Führen und Fördern über den Stolz, den gemeinsam erarbeitete Erfolge auslösen und der zu weiteren Anstrengungen motiviert.

Die Anwendung der Werkzeuge Lob und Kritik bedarf einer Revision im Management beyond Ego. Teams oder Unternehmen im Pull-Modus kommen mit erheblich weniger Kontrolle und Steuerungsinstanzen aus und sind trotzdem erfolgreicher.

## DIE SECHS SCHRITTE ZUR LEISTUNGSKULTUR

In diesem Kapitel schließt sich der Kreis. Nachdem wir zuvor geklärt hatten, was eine Leistungskultur ist und auf welchen Voraussetzungen sie basiert, geht es nun darum, sie mit Mitteln des Managements beyond Ego wasserdicht zu etablieren, weil sie von Mitarbeitern und Managern als sinnvoll erachtet, verstanden und in freiwilliger Selbstverpflichtung konsequent gelebt wird.

Im Idealfall erreichen wir diese Kultur mit der Zeit überall in der Organisation. Es ist aber illusorisch, diesen Wandel in einem Rutsch für das komplette Unternehmen anzugehen, geschweige zu realisieren.

In abteilungsarmen Kleinunternehmen mag das funktionieren, aber vom Mittelstand aufwärts lässt sich das »Projekt Leistungskultur« nur Stück für Stück durchführen. Wir beginnen bei den Teams und Abteilungen, die jede für sich diese Veränderung durchlaufen.

Erst später schließen sich die einzelnen Einheiten zu einem großen Ganzen zusammen. Zu den angesprochenen Teams gehört selbstverständlich und zuallererst das Topmanagement, das eine Leistungskultur vorleben muss, damit die Organisation folgen kann.

Bei meiner Arbeit mit Unternehmen mache ich das zum Prinzip: »Oben« wird vorgemacht und »unten« folgt die Organisation nach.

Denn wenn Manager von Change sprechen, meinen sie viel zu oft die anderen. Das funktioniert in puncto Leistungskultur nicht.

Wenn Sie nicht selbst an der Firmenspitze stehen, können Sie eine Leistungskultur völlig unabhängig von den anderen Bereichen bei sich etablieren. Es ist nur ein wenig schwieriger und stößt gerade bei der bereichsübergreifenden Arbeit früher oder später an seine Wirkgrenzen. Dennoch erzeugen Sie einen erheblichen Effekt für Ihr Team sowie angrenzende Bereiche, die dies nur indirekt miterleben. Beginnen Sie auf alle Fälle stets bei sich selbst, dann bei Ihren Leuten, Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder Ihrem Bereich.

Später können Sie Ihre Bereichsleiterkollegen durch Ihren Erfolg überzeugen und mit ins Boot holen.

## LÖSEN SIE FRAKTIONEN AUF

Faktionen sind ein zur Gruppe gewordenes Ich, in denen sich Menschen mit gleichen Bestrebungen zu teils ungunstigen Absichten zusammenschließen. Teil einer Faktion zu werden, ist verlockend, doch sollten Sie stets darauf achten, sich nicht von einer Faktion vereinnahmen zu lassen. Oft geschieht dies auf sehr subtilem Weg und schleichend.

Viele Unternehmen verfügen über ein Netz aus mehreren, oft weit verteilten Standorten, das nicht selten historisch durch Zukäufe gewachsen ist. Nehmen wir einmal an Stuttgart, Hamburg, Köln und Berlin: Sehr leicht bilden sich dadurch Faktionen und Lager. Anhaltspunkte dafür finden Sie, wenn die Mitarbeiter in Köln über die Stuttgarter als »die dort unten« sprechen und wenn die Stuttgarter ihrerseits die Hamburger überheblich als »Fischköpfe« bezeichnen.

Die gleichen Phänomene begegnen Ihnen auch in Ihrer internen Organisation mit einzelnen Menschen, die sich zu Interessengruppen, Parteien und Faktionen zusammenschließen.

Echte Abwertung ist von liebevoller Frotzelei fast nicht zu unterscheiden – vor allem beginnt das eine häufig mit dem anderen: Zuerst ist es nur ein Späßchen, und am Ende mobben sich Ihre Gruppen gegenseitig, dass es nur so kracht. Solche Phänomene müssen Sie gut im Auge behalten und frühzeitig adressieren: »Leute! Es bremst uns aus, wenn ihr hier anfangt, in Lagern zu denken. Es geht nicht um euch hier und die dort – wir ziehen alle an einem Strang!« Ob überregional oder innerbetrieblich: Sie dürfen Ihre Ohren nicht verschließen: Sobald ein »die in der Produktion« oder »von denen im Vertrieb« aufkommt, sollten Sie eingreifen und die Faktionbildung stoppen.

Solcherlei Sprache ist ein Indiz dafür, dass es kein Miteinander, sondern ein Gegeneinander gibt und dass die Potenzialausschöpfung der Organisation leidet. Wer die Stuttgarter für hinterwäldlerisch hält und die Hamburger für weltoffen, obwohl er weder die einen noch die anderen je getroffen hat, wird im Zweifelsfall die »Nordlichter« eher mit seinem Service beglücken, auch wenn die Priorität falsch ist. Es existiert eine klare Kette: Was wir denken, wird zu dem, was wir sagen. Was wir sagen, wird zu dem, was wir tun. Und wenn das Denken damit beginnt, dass irgendeiner etwas Dummes gesagt hat, kommt am Ende eine dumme Handlung heraus.

Das Ergebnis solcher »dummer Handlungen« in der Organisation ist Mittelmaß und niemals Exzellenz.

Was wir denken, wird zu dem, was wir sagen.

Was wir sagen, wird zu dem, was wir tun.

## EINE WOCHE BEI DEN NAVY SEALS

Bei meinem letzten Event reiste ich mit sieben weiteren Teilnehmern für acht Tage in den USA. Wir waren eine bunt gemischte Teilnehmergruppe: drei Seals-Anwärter, die das Training zu ihrer Vorbereitung nutzten, ein Manager aus Holland, einer aus Australien und zwei weitere aus den USA – allesamt durchtrainierte Männer, die ihre Führungsfähigkeiten weiterentwickeln wollten.

Die physischen Voraussetzungen für eine Teilnahme an dem Training waren den Anforderungen, die an uns gestellt wurden, entsprechend hoch.

Jeder Trainingstag begann um 5 Uhr früh mit Atem- und Konzentrationsübungen. Es folgten unterschiedliche Trainingseinheiten, wie man sie von Videos der Navy Seals kennt. Das physische Training ging stets über die Grenzen der vermeintlichen Belastungsfähigkeit hinaus.

Zwischen den physischen Herausforderungen, die sich über den ganzen Tag bis in den späteren Abend verteilten, waren verschiedene Unterrichtseinheiten anberaumt. Dabei ging es neben den Prinzipien der Selbstkontrolle auf der mentalen und physischen Ebene vor allem um Sinnfragen und das Verständnis von Führung und Teamgeist.

Obwohl die Trainingseinheiten die meiste Zeit in Anspruch nahmen und dazu führten, dass ich jeden Abend für einige Stunden in ein wahres Schlafkoma fiel und mich trotz einer recht soliden Fitness morgens kaum bewegen konnte, standen sie nicht im Vordergrund. Sie waren schlicht Mittel zum Zweck. Denn es ging den Seals während der acht Tage im Kern um die Vermittlung von fünf Aspekten: Sinn, mentale Stärke, emotionale Resilienz, Führungsfähigkeit und Teamgeist.

Wie bereits erwähnt, stellt die physische Dimension bei diesem Training insofern ein Mittel zum Zweck dar, weil eine Grundüberzeugung der Navy Seals darin besteht, dass man sich auf der mentalen oder emotionalen Ebene nur so weit entwickeln kann, wie man seine Grenzen auf der physischen Ebene erlebt und überwunden hat.

Ganz praktisch bedeutet das: Ich kletterte an einem Seil 15 Meter in die Höhe und muss anschließend zu einem Podest gelangen, das 2 Meter entfernt ist. Man spürt ganz deutlich die Angst, diese Aufgabe nicht zu schaffen. Man muss lernen, mit ihr umzugehen, damit der Geist gut genug funktioniert, um mit den Füßen die erforderliche Trittschleife zu bilden. »Sinn« hat das Überwinden dieser Angst nur, wenn ich das Bewusstsein und das Vertrauen in meinen Körper habe, die fehlenden 2 Meter tatsächlich überbrücken zu können.

## MISSION FIRST, TEAM SECOND, ME THIRD

Dieses Prinzip ist uns bereits früh in diesem Buch als »Mission, Team, ich« begegnet und wurde in Kapitel 11 als Wir-vor-Ich- Grundsatz ausgearbeitet. Das Prinzip ist die Grundsteinlegung des Diensts an einer Sache, die vor allem anderen steht. Die Hauptaufgabe des Teams, egal ob bei den Navy Seals oder im Management, ist stets, die Mission zu erfüllen und einen so weit wie möglich perfekten Job zu machen. Erreichen lässt sich das nur in der Gemeinschaft mit anderen in einer Mannschaft, in der alle mit der gleichen Hingabe an die Mission glauben und für sie eintreten.

Sehr bewusst wurde mir das bei einer Teilnahme an einem fünfzigstündigen Event des Seals-Trainers Mark Divine namens Kokoro, das japanische Wort für »Herz«. Wer sich auf dieses Martyrium einlässt, nimmt freiwillig einen brutalen und schlafbefreiten Zwei-Tage-Non-Stop-Drill über Hürden, durch Matsch, in voller Montur im eiskalten Wasser des Pazifiks auf sich. Der Preis, den wir dafür zahlen, ist eine Tortur, in der wir unter Schmerzen Grenzen spüren und diese dann hoffentlich versetzen. Der Preis, der uns winkt, ist neben grenzenlosem Stolz ein gänzlich anderes Verständnis von Demut der Aufgabe und dem Team gegenüber, wenn wir spüren, wie unser Charakter Zwiebschale um Zwiebschale durch sehr geschickte »Herausforderungen« von den SEALCoaches freigelegt wird.

Auf dem Höhepunkt dieses Prozesses stehen wir unserem Ego komplett unverstellt gegenüber – ohne die Rollen, die wir spielen, ohne Selbstbeweihräucherung, ohne die Selbstbeschwichtigung angesichts des schlechten Gewissens, das wir wegen Schwächen haben, die wir nicht abstellen wollen oder können. Vor allem aber ohne die Arroganz, alles schon zu beherrschen, alles längst zu wissen und uns nicht mehr entwickeln oder nichts mehr dazulernen zu müssen. Darüber hinaus gewinnen wir im Wir-vor-Ich das Bewusstsein, uns bei uns selbst und anderen darauf verlassen zu können, dass jeder sein Ego im Sinn der Mission und des Teams zurückstellen kann und wird.

Zu dieser Erfahrung gehört weiterhin, anderen jederzeit Unterstützung zu geben, wenn sie diese benötigen, wie auch Hilfe nicht auszuschlagen, wenn wir sie gut brauchen können. Wenn ein Teamkamerad auf mich so achtet wie ich auf ihn, wird er mich im kritischen Moment ansprechen, und ich werde ihn nicht aus falschem Stolz oder Ehrgeiz zurückweisen, wenn er sagt: »Hey, Matthias, du hängst durch. Gib mir deinen Rucksack.« Ich habe gelernt, dass ein trotziges »Nein, danke, geht schon!« in

diesem Fall nicht nur ein Zeichen mangelnder Größe ist, sondern dass es das Team schwächen würde. Wenn ich nicht mehr mithalte, mache ich alle langsamer. Gegenseitige Unterstützung war immer und überall das zentrale Prinzip, das alle dreißig körperlich topfiten Starter im Programm verband. Es war nicht die Fitness, es war der Glaube ans Team, der Wille, sich gegenseitig zu helfen und sich helfen zu lassen, der uns neun am Ende ins Ziel trug. Weil ich ohne das Team insofern »nichts bin«, als ich die Mission unmöglich alleine durchführen kann, habe ich immer ein waches Auge auf die anderen, will immer wissen, wie es ihnen geht und was sie brauchen, um sie jederzeit unterstützen zu können. Wo machen wir das im Management, im Projekt? Definitiv zu selten und zu wenig! Dass wir aus praktischen Gründen manchmal zuerst an uns selbst denken müssen, um für andere da sein zu können, ist dabei vorausgesetzt. Wir erinnern uns an die Flugbegleiter, die uns auffordern, im Fall eines Druckverlusts im Flieger zuerst selbst Luft aus der Maske zu beziehen, bevor wir anderen helfen.

Unsere Teams sind alle Peer-Groups, denen wir uns verpflichtet fühlen: ganz klar unsere Familie und die Mannschaft, mit der wir in der Organisation zusammenwirken, aber auch unsere Vereinskameraden, die Mitglieder unserer Partei oder Non-Profit-Organisation und in letzter Konsequenz die Menschen in der Gesellschaft als Ganzes. Wir sollten uns stets fragen: Welches Why, welcher Purpose trägt dieses Team, was bedeutet dies für mich persönlich, und verhalte ich mich aktuell in diesem Sinne? Durch die Prüfungen der Navy Seals ist mir das bewusst geworden, und ich habe meine Haltung und mein Verhalten in vielen Lebensbereichen dadurch verändert. Doch kommen wir nun zu den Prinzipien der Seals und ihrer Bedeutung im Management.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2020 by Ariston Verlag, München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH.  
Gestaltung der Leseprobe: schriftgut, München.

„Abseits des Mainstreams warten die wahren Erfolge.

**Matthias Kolbusa zeigt, wie man diese findet.“**

*Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman Advisory Councils  
Roland Berger, Mitglied Kuratorium ZEIT-Stiftung*

„Matthias Kolbusa schafft es immer wieder,  
komplexe Management-Themen auf den Punkt zu bringen  
und dabei dem Leser Impulse zum Nachdenken zu geben.“

*Dr.-Ing. Leonhard Birnbaum, Mitglied des Vorstands, E.ON SE*

„Umsetzungsgeschwindigkeit wird zum Wettbewerbsvorteil an sich.

**Matthias Kolbusa zeigt, wie man diese  
Wettbewerbskompetenz entwickeln kann.“**

*Achim Berg, Partner General Atlantic  
und ehem. Board Member Microsoft Int.*

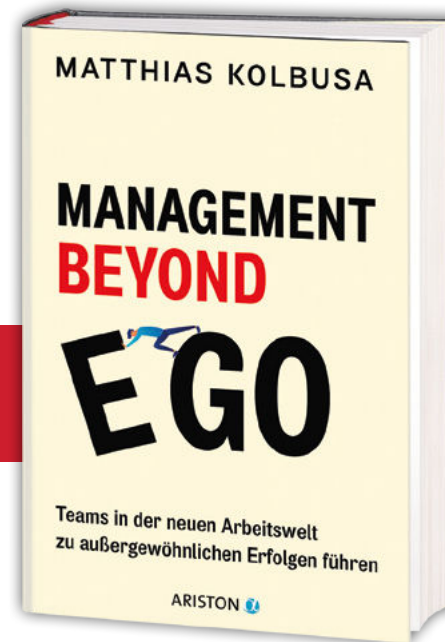
„Matthias Kolbusa holt einen aus der Komfortzone.

**Er ist unbequem im besten Sinne!“**

*Dr. Richard Lutz, CEO Deutsche Bahn AG*



# NEU FÜHREN. ANDERS FÜHREN.



352 Seiten,  
gebunden mit Schutzumschlag,  
ISBN 978-3-424-20228-1

Mehr unter [kolbusa.de/  
management-beyond-ego](http://kolbusa.de/management-beyond-ego)

Sabbatical statt Dienstauto, Homeoffice statt Beförderung: Die Arbeitswelt ändert sich radikal und der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit wird immer größer. Gleichzeitig heißt das aber auch, dass ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden muss, ein neues Verständnis von Führung ist gefragt: raus aus der Ego-Fixierung der Manager, hin zu einem dienenden Selbstverständnis im Interesse des Ganzen. Denn das Ego ist es, was Innovation, Geschwindigkeit und somit außergewöhnliche und eigentlich mögliche Wettbewerbsstärke verhindert.

Managementexperte Matthias Kolbusa, der hochkarätige Unternehmen wie MAN oder die Telekom berät, fordert eine reifere Kommunikation, mehr Wertschätzung und weniger Hierarchie – ein Management beyond Ego. In seinem fulminanten Konzept eines radikal an der Sache orientierten Führungsmodells zeigt er, wie Unternehmenslenker, Manager sowie Team- und Projektleiter es schaffen, sich und andere so zu führen, dass sie leistungsfähiger und innovativer werden und dabei gleichzeitig den Anforderungen nach mehr Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke gerecht werden. Kolbusas Credo: »Hören Sie auf, Recht haben zu wollen!«