

# SIE WOLLEN PERSÖNLICH WACHSEN? DANN GEBEN SIE IHR EGO AN DER GARDEROBE AB.

Nein, dies ist kein Plädoyer für übersteigerten Altruismus und es wird auch kein Appell zur Selbstaufgabe, aber wir müssen einmal über das persönliche Ego sprechen, das vielen Menschen immer noch häufig im Weg steht, obwohl sie doch für sich reklamieren, persönlich wachsen zu wollen. Wenn Sie bereits zufrieden sind, mit dem, was Sie erreicht haben, wenn Sie „Wachstum“ für sich auf die abstrakte Ebene des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, verlagert haben, wenn Sie persönliches Wachstum für etwas halten, das entweder geschieht oder nicht, wenn Sie sich ohnehin für unschlagbar halten, können Sie diesen Beitrag überspringen. Dieser Beitrag ist für diejenigen, die ihr Wachstum auch weiterhin selbst in die Hand nehmen wollen.

Die Grundbotschaft dieses Beitrags offenbart sich in der Überschrift: Wenn wir wirklich wachsen wollen, dann dürfen wir unser Ego nicht überbewerten und müssen es, bevor wir im übertragenden Sinne in einen Raum gehen, in dem Veränderungen stattfinden werden, vor diesem Raum an der Garderobe abgeben, damit es uns nicht im Weg steht. Wir können „Ego“ auch durch „persönliche Eitelkeit“ ersetzen.

## SELBSTBEWUSSTSEIN VERSUS ARROGANZ

Ganz klar: Selbstbewusstsein ist etwas sehr Wichtiges und mangelndes Selbstbewusstsein ist ebenso häufig als Wachstumsbremse beobachtbar, wie ein übersteigertes Ego. Wir brauchen ein gutes Selbstbild, wir benötigen das begründete Bewusstsein, dass wir hohe Leistungen zu erbringen in der Lage sind, wir müssen fähig sein, auf vergangene Resultate zurückzublicken, die wir – allein oder gemeinsam mit anderen – erreicht haben, damit wir auch in schlechten Zeiten die Perspektive behalten. Wenn aber das Selbstbewusstsein den Realitätsinn verliert, wird daraus leicht Arroganz. Der Grat ist denkbar schmal und eine gewisse innere Opposition kann nicht schaden. Einer meiner Klienten, der Inhaber einer Unternehmensgruppe mit 300 Beschäftigten, und einem Umsatz von 120 Millionen Euro, sagte mir einmal im Zuge eines gemeinsamen größeren Veränderungsprojektes, Teil seiner Unternehmensphilosophie sei es, so selbstbewusst zu sein, dass man gar nicht erst in die Versuchung käme, arrogant sein zu müssen.

Selbstbewusstsein bedeutet, sich seiner selbst bewusst zu sein. Dazu gehört auch die Frage, woher man kommt, wie man dorthin gekommen ist, wo man sich gerade befindet und die erforderliche Demut, zu erkennen, dass der Erfolg viele Väter hat und man ihn daher vermutlich allein nicht erreicht hätte. Überdies gehört zu einem gesunden Selbstbewusstsein auch die Kenntnis der – derzeitigen – eigenen Grenzen; das wird gern vergessen. Wenn jemand sich seiner selbst bewusst ist und frei darüber sprechen kann, was er oder sie gut kann und ebenso frei darüber sprechen kann, was er oder sie (noch) nicht so gut kann, wird dies häufig bereits als Arroganz gedeutet – was mehr über den Empfänger, als über den Sender aussagt. Wer sich permanent mit seinen vermeintlichen, unprüfaren Leistungen produziert, sich fortwährend ungefragt einmisch, mehr sendet als empfängt, alles besser weiß, jedes Gespräch an sich reißt, andere Meinungen – gern verbunden mit einer entsprechenden Handbewegung – als irrelevant abtut, ist allerdings nicht nur ein Schwätzer, sondern besitzt darüber hinaus auch noch die Arroganz, anzunehmen, dass seine Gegenüber an seinem Gerede ein Interesse habe. Fallen Ihnen ein paar Namen ein?

## TYPISCHE EGO-TRIPS

Das Ego als Wachstumsbremse? Man selbst als Lernverhinderer? Jawohl. Hier folgen fünf typische Muster, die Sie in der Praxis gut beobachten können.

### 1. Überall dabei sein müssen

Kennen Sie das? Sie bekommen einfach keinen Termin mit jemandem, weil er auf allen möglichen Hochzeiten tanzen und überall dabei sein muss? Der Terminkalender dieser Person ist zum Bersten gefüllt und ständig drängen neue Anfragen hinein. Nicht, dass der Person dieses Dilemma nicht bewusst ist, aber es sind eben „Sachzwänge“, die dazu führen, dass sie überall dabei sein muss. Schließlich gibt es so viele Themen anzuschieben und es gilt, diese richtig aufzugleisen. Häufig handelt es sich bei den Personen, die meinen überall dabei sein zu müssen, um Führungskräfte. Interessanterweise meint das Umfeld einer Führungskraft, die sich so verhält, häufig, dass deren Anwesenheit keinesfalls in jedem Meeting, bei jeder Telekonferenz, in jedem Arbeitsgespräch erforderlich wäre, sondern dass es durchaus besser sei, wenn sie einmal nicht dabei wäre. Nur, wer sagt's ihm oder ihr?

Wenn eine solche Person tatsächlich einmal nicht an einem geplanten Meeting teilnehmen kann, können zwei Fälle eintreten: Entweder das Meeting läuft schlecht, dann ist der endgültige Beweis für unsere modellhafte Führungskraft erbracht, dass sie tatsächlich überall dabei sein muss: „Ich hab's doch gesagt, lass' uns das Thema verschieben, so dass ich dabei sein kann“, oder das Meeting läuft ganz hervorragend, zumindest aber passabel. Was dann geschieht, hängt vom Ego der Führungskraft ab: Entweder sie erkennt, dass ihre Präsenz nicht so wichtig ist wie sie meint und sie erinnert sich daran, dass es ihre Aufgabe ist, zu führen und nicht, sich überall einzumischen, oder sie stellt den Meetingerfolg in den Bereich des Zufalls und redet die Ergebnisse herunter: „Naja, das war ja diesmal auch ein leichtes Meeting, die Ergebnisse waren ja quasi schon vorbesprochen.“ Letztere Reaktion wäre ein Hinweis auf ein hartnäckigeres Ego-Problem.

### 2. Über alles Bescheid wissen müssen

Ein abgeschwächtes Muster zum „Überall-dabei-sein-müssen“ ist es, über alles informiert sein zu müssen. Das Gefühl, alles wissen zu müssen, um im Zweifel als derjenige, der alle Fäden in der Hand hält, Schiedsrichter spielen und entscheiden zu können, führt in die Irre. Es ist nicht möglich, alle Informationen zu allen Sachverhalten zu kennen. Vielmehr noch: Es ist weit entfernt von notwendig. Menschen, die nach dem Ego-Muster handeln „Ich muss alles wissen; ich muss jeden Bericht haben“, bremsen sich selbst und andere aus. Berichte stapeln sich zunehmend auf dem Schreibtisch, werden natürlich nicht gelesen, man ergeht sich in Diskussionen, wie Berichte auszusehen hätten, damit sie gelesen werden könnten und Mitarbeiter, die das clever ausnutzen, senden Personen, die meinen, über alles Bescheid wissen zu müssen, lange E-Mail-Anhänge in dem sicheren Bewusstsein, dass dann erst einmal Ruhe herrscht.

Ich wollte einmal im Arbeitszimmer eines ärztlichen Direktors eines Klinikums gegenüber dessen Schreibtisch Platz nehmen.

Der Sitztest zeigte: Der Platz war ungeeignet, weil ich meinen Gegenüber vor Stapeln nicht mehr sehen konnte. Ich bat darum, dass wir uns an seinen Besprechungstisch setzten, wo die Papierhöhe nur etwa flächendeckende 15 Zentimeter ausmachte. Ein hervorragender Chirurg, der bedauerlicherweise viel zu viele Vorgänge anforderte.

Der Umgang mit Unsicherheit – hier: mit mangelnden Informationen – will erlernt werden. Ebenso will es erlernt werden, von dem Prinzip „Teile und herrsche“ abzugehen, denn das ist oft die Ursache für die Informationsgier. Wer Informationen hat, hat einen Vorsprung. Richtig, aber es müssen die wenigen richtigen Informationen sein. Wer nur sammelt, hat vermutlich ein Ego-Thema.

### 3. Meinen, alles selber besser zu können

„Haben die es wieder nicht geschafft?“ (Es folgt üblicherweise ein Seufzer) „Muss man denn alles selber machen?“ Es gibt sie, die Menschen, die meinen, sie könnten alles selbst am besten. Häufig erfährt man dieses Muster bei Menschen, die sich im Laufe ihrer Karriere durch ganz unterschiedliche Karrierestufen eines oder mehrerer Unternehmen gekämpft und ihren Job „von der Pike auf“ gelernt haben. Das Vertrackte ist: Die Menschen können vieles tatsächlich besser als viele andere, vor allem jüngere, unerfahrenere Mitarbeiter. Die Gefahr des „Selber-Machen-Müssens“ besteht vor allem in der Entselbstständigung der Mitarbeiter. Wenn der Chef alles selber macht, müssen die Mitarbeiter weder denken, noch handeln. Genauer: Sie dürfen denken – zumindest in der offiziellen Verlautbarung – aber sie kommen ja eh' zum falschen Schluss. Am Ende muss man es ja doch selbst richten.

Sie erkennen Unternehmenskulturen, die auf dem Ego-Muster des „Selber-Machen-Müssens“ basieren daran, dass ein hoher Absicherungsbedarf beim Chef besteht. Nur keinen Fehler machen, jeden Schritt absegnen lassen, bloß keinen Rüffel bekommen. Der Chef wird zum Engpass, weil er immer und überall gefragt wird – was die Ego-Mühle weiter antreibt. Man ist eben der Wichtigste.

### 4. Kritik austeilen, aber nicht einstecken können

Wie gut können Sie mit Kritik umgehen? Beurteilen Sie Kritik nach ihrer Angemessenheit, ziehen Sie ihre eigenen Schlüsse bezüglich möglicher Veränderungen (oder bezüglich der Unsinnigkeit einer bestimmten Kritik) und haken das Thema dann ab, um – eine Lehre reicher – voranzuschreiten? Herzlichen Glückwunsch. Wie und wem erteilen Sie wann gefragt oder ungefragt Kritik? Gestalten Sie dies so, dass der Gegenüber etwas mit der Kritik anfangen und konkret in sein Handlungsmuster einbauen kann, ohne persönlich angegriffen zu sein? Wunderbar.

Ein bei manchen Menschen beobachtbares Ego-Muster ist es, zu sich jeder bietenden Gelegenheit Kritik zu äußern. Das beginnt bei kleinen Anmerkungen, geht über den Bedarf, jeglichen Sachverhalt zu bewerten, bis hin zu massiver Kritik – auch an Stellen, die man etwas großzügiger behandeln könnte. Versteckt wird diese Art der Kritik häufig hinter dem Euphemismus „Feedback“. Und Feedback ist doch etwas Gutes, auch wenn es ungefragt erfolgt, oder nicht?

Nach fast jedem Vortrag, den ich halte, kommt irgendein Teilnehmer auf mich zu, um mir „Feedback“ zu geben. Ich erinnere mich an einen Fall, als ein Teilnehmer mir wieder einmal die Frage stellte, ob ich Feedback haben wollte. Ich hatte Hunger, war zu höflich, um „Nein“ zu sagen, er war hartnäckig, also sagte ich: „Nur, wenn ich dabei essen kann.“ Er nickte, zückte seinen Block und dann ging es los. „Es war ja schon ganz gut“, aber wenn ich dies und das anders gemacht hätte, dann wäre es noch

besser gewesen. Ich sagte ihm, er sei ja äußerst fleißig und fragte ihn, ob er bemerkt hatte, dass zuvor 100 Teilnehmer teilweise stehend applaudiert hätten. Es müsse meiner Ansicht nach gar nichts verbessert werden. Er wandte sich ab und ging. Ich aß weiter.

Feedback ist etwas sehr Schönes, wenn es aus qualifizierter Quelle kommt. Wenn Sie ein Buch schreiben wollen und Fragen haben, wie das geht, fragen Sie nur Menschen, die schon ein Buch geschrieben haben, idealerweise sogar zwei oder drei Bücher. Fragen Sie nur Menschen, die kein Interesse an einer bestimmten Lösung haben. Fordern Sie aktiv Feedback von Vertrauten im privaten oder beruflichen Umfeld ein – das kann auch der Chef sein, wenn er keine eigene Agenda verfolgt. Hüten Sie sich aber vor ungefragtem Feedback.

Andersherum wird ebenso ein Schuh daraus: Menschen, die permanent ungefragt sogenanntes „Feedback“ geben, tun sich selbst etwas vermeintlich Gutes, weil sie sich in den Vordergrund stellen. Dem Empfänger hilft diese Einzelmeinung häufig nicht. Gut gemacht ist eben etwas anderes als gut gemeint. Überdies können diese Permanent-Kritiker eines oft nicht: Kritik einstecken. Versuchen Sie es einmal. Sie werden voll auf das Ego Ihres Gegenübers prallen, wenn Sie versuchen, einen Berufskritiker seinerseits zu kritisieren.

### 5. Erfolge für sich reklamieren und Misserfolg anderen zuschieben

Dies ist ein besonders schwerer Fall des wachstumsverhindernden Egos und auch hier sind häufig wieder Führungskräfte Opfer ihrer selbst. Obwohl jeder weiß, dass insbesondere große Erfolge meist das Resultat einer ausgezeichneten Zusammenarbeit verschiedener Beteiligter sind – ich möchte es gar nicht als „Team“ bezeichnen –, meinen manche Führungskräfte, den Erfolg gänzlich für sich reklamieren zu müssen, ohne auf die Leistung anderer hinzuweisen. Misserfolge indes, haben diese Menschen natürlich nicht zu verantworten, da waren die Mitarbeiter wieder einmal zu dumm. Aber beim nächsten Mal wird es sicher besser, Chef.

### MANGELNDES SELBSTBEWUSSTSEIN ALS URSACHE?

Interessanterweise sind die fünf Muster nicht immer das Resultat eines übersteigerten Selbstbewusstseins, sondern sie deuten häufig versteckt auf ein mangelndes Selbstbewusstsein hin. Warum müssen manche Menschen überall dabei sein? Aus Unsicherheit? Warum haben manche Menschen das Gefühl, über alles, was im Unternehmen oder in der Familie vorgeht, Bescheid wissen zu müssen? Aus Kontrollzwang? Warum meinen Menschen, alles selbst besser machen zu können? Aus Sicherheitsstreben? Warum können manchen Menschen Kritik austeilen, aber nicht einstecken? Aus mangelnder persönlicher Stabilität? Warum schließlich reklamieren manche Menschen kontinuierlich Erfolg für sich und schieben Misserfolg auf andere? Aus Angst, nicht im rechten Licht zu stehen, oder gar in der Gruppenleistung unterzugehen?

### WAS KÖNNEN SIE TUN, UM DER EGO-FALLE ZU ENTGEHEN UND PERSÖNLICH ZU WACHSEN?

1. Lernen Sie, mit Unsicherheit umzugehen. Es gibt keine absolute Sicherheit.
2. Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein dadurch, dass Sie erkennen, was Sie gut können und anerkennen, was sie nicht gut können. Lernen Sie, offen darüber zu sprechen, was Sie gut können, ohne arrogant zu wirken.
3. Versichern Sie sich, dass Sie mit leistungsfähigen Menschen zusammenarbeiten. Weigern Sie sich, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die nur herumrödeln und nicht leisten wollen. Wenn Sie sicher genug sind, dass Sie mit den richtigen Leuten

arbeiten, dann vertrauen Sie auch darauf, dass jeder sein Bestes geben wird.

4. Lernen Sie, nicht jede Situation sofort zu bewerten, sondern zunächst zu beobachten. Meinen Sie nicht, zu allem und jedem einen Kommentar abgeben zu müssen. Bieten Sie sich als Feedbackgeber an, aber drängen Sie es anderen nicht auf. Formulieren Sie Kritik und Feedback so, dass der Gegenüber etwas damit anfangen kann. Wenn Sie von einem Sachverhalt nichts verstehen, sagen Sie es offen.

5. Verweigern Sie Feedback, wenn es Sie ungefragt oder aus unqualifizierter Quelle ereilt. „Nein“ ist ein hervorragender Feedbackbremsen.

6. Teilen Sie Erfolge mit anderen, sorgen Sie dafür, dass andere auch leuchten dürfen. Es wird schon noch genug Licht auf Sie abfallen. Machen Sie die Ergebnisbeiträge Einzelner – und auch Ihren eigenen – deutlich und übernehmen Sie die Verantwortung für Misserfolge, die unter Ihrer Regie entstanden sind. Idealerweise haben Sie bereits einen Handlungsplan parat.

7. Schließlich: Öffnen Sie sich den sich bietenden Opportunitäten. Lernen Sie. Investieren Sie in Ihre eigene Entwicklung. Wenn Ihr Unternehmen Ihnen keine Weiterentwicklung finanziert, grämen Sie sich nicht, sondern investieren Sie selbst. Wir sind niemals „fertig“.

**AUF IHR WACHSTUM!**

**LINK**

[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

**LITERATUREMPFEHLUNG**

Guido Quelle, Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben, Gabler-Verlag, ISBN 978-3834929815.

**ANGEBOT FÜR bdvb-MITGLIEDER**

Telefonkonferenzen zum Thema „Wachstum, Führung, Erfolg“ finden Sie unter [www.bdvb.de](http://www.bdvb.de), [bdvbintern](mailto:bdvbintern).



**AUTOR**

**Prof. Dr. Guido Quelle** ([guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)), „der Wachstumstreiber“, ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, hat er mehr als 120 Unternehmen und Organisationen in über 350 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben.

**PUBLIKATIONEN DER FACHGRUPPE FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN/CONTROLLING**

**„ERFOLGREICHE STEUERUNG MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN“**



Der Leitfaden kann gegen eine Schutzgebühr von € 12 (bdvb-Mitglieder € 9) bei der bdvb-Geschäftsstelle bestellt werden.

**„RISIKOFRÜHERKENNUNG UND RISIKOMANAGEMENT FÜR KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN“**



Der Leitfaden kann in der bdvb-Geschäftsstelle gegen eine Schutzgebühr von € 10 (bdvb-Mitglieder € 8) angefordert werden.

**„FÜR EINE ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSSTEUERUNG IM MITTELSTAND“**



Der Leitfaden „Wesentliche Kennzahlen...“ ist für € 10 (bdvb-Mitglieder € 8) in der bdvb-Geschäftsstelle erhältlich.