



Ego, Ego, Ego

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwabe-Banke

Es war zum Haare-Raufen: Nichts funktionierte, und obendrein behauptete der Kunde, seine Anforderungen seien nicht verstanden. Es ging um ein Testsystem für autonomes Fahren, bei dem sich die Implementierung der Algorithmik als bedeutend anspruchsvoller herausstellte als zu Projektbeginn angenommen. Mittlerweile war der Kunde richtig sauer und drohte mit der Aufkündigung der Zusammenarbeit.

Ein Turnaround musste her, und zwar schnell. Da auch in anderen Projekten die Gefahr bestand, ins Hintertreffen zu geraten, fasste sich der Engineering-Chef ein Herz und setzte kurzfristig ein außerordentliches Review für alle größeren Projekte an.

Doch leider hatte er die Rechnung ohne seinen Kollegen, den Projektdirektor, gemacht. Dieser fühlte sich ob des Vorpreschens brüskiert und griff kurzerhand zum allerletzten Mittel: er drohte mit Kündigung, falls es bei dem Review bliebe. Die

Folgen: Absage, offener Konflikt, massive Irritation bei den Projekten und der Führungsmannschaft.

Was unternehmerisch völlig richtig war, geriet zum Fiasko. Ja, es wäre eleganter gewesen, den Kollegen sofort mit einzubeziehen. Doch nein, es kann nicht sein, dass das Ego eines Einzelnen über das Wohl und Wehe wichtiger Projekte entscheidet. Gang und gäbe ist es dennoch, und das Umfeld schreckt meist davor zurück, solche Ego-Shooter in ihre Schranken zu verweisen. Sie scheinen wohlgelesen, trotz ihres unternehmerisch kontraproduktiven Verhaltens.

Ego über alles?

Daher lohnt sich der Blick auf drei typische Verhaltensweisen, die darauf hindeuten und ein Gegensteuern brauchen.

• **Drohen statt Unterstützen:** „Ich bin wichtiger als die Sache“ ist die Aussage, die meist in Drohungen steckt. Damit wird das Klima sofort und nachhaltig vergiftet. Das ist ein nicht zu tolerierendes No-Go.

• **Abwerten statt Lösen:** „So geht es auf keinen Fall!“ Wie gut, dass einer den Mut hat, es auszusprechen – oder? Komischerweise bevorzugt in großen Runden und nach eigener Beteiligung bei der Vorbereitung. Das ist destruktive Doppelzüngigkeit.

• **Abgrenzen statt Anpacken:** „Ich weiß, wie es geht, doch ich packe nicht mit an.“ Es ist doch viel bequemer, nur die Richtung zu weisen, sich jedoch selbst herauszuhalten, denn schließlich müsste sonst geliefert werden. Das ist eine unangemessene Abgrenzung.

Es ist an der Zeit, Ego-Shootern Einhalt zu gebieten. Das muss explizit geschehen; das alleinige Ballen der Faust in der Hosentasche ist nutzlos. Ein guter Teil von ihnen dürfte belehrbar sein, beim anderen Teil ist die Frage nach der Zukunft zu stellen, denn „Destruction by Ego“ ist untragbar. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.