



# BRAUCHT FÜHRUNG EGO?

Was braucht eine gute Führung? Dieser Frage geht der Business-Coach und Manager Edgar Geiselhardt in seinem Beitrag nach und hinterfragt, welche Rolle das Ego in alldem spielt.

**Text:** Edgar Geiselhardt | **Illustration:** Studiostoks

**F**ührung ist kompliziert. Dieser Eindruck entsteht, wenn man die Literatur der letzten Jahrzehnte überfliegt. Es gibt kaum ein Wirtschaftsthema, über das so viel geschrieben worden ist. Da erfährt man unter anderem von sieben Geheimnissen, acht Ritualen, zwölf Leitsätzen, 33 Strategien oder 55 Taktiken der Führung. Oder man kann lernen, agil, authentisch, charismatisch, essenziell, heroisch, postheroisch, inspirierend oder mindful zu führen oder sich gleich an internationalen Größen wie dem Rockstar Bruce Springsteen („The Boss“) oder dem Trainer von Real Madrid, Carlo Ancelotti, zu orientieren. Einig sind sich die Autoren lediglich in einem Punkt: Gute Führung ist wichtig.

### Was bedeutet gute Führung?

Führen bedeutet im Kern, Menschen zu motivieren und dabei zu unterstützen, durch bewusstes Handeln Ziele zu erreichen und Resultate zu erzielen. Das klingt nüchtern und wird oft verwechselt mit dem, was Führen nicht bedeutet. Nämlich: möglichst beliebt sein; es allen recht machen wollen; für gute Stimmung sorgen; möglichst viel selbst machen; sich selbst verwirklichen.


Führung ist vor allem dann wichtig, wenn sich Rahmenbedingungen ändern, Ziele nicht richtig verstanden oder aus den Augen verloren werden, es zu Spannungen und Konflikten kommt, Regeln verletzt werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gezielt weiterentwickeln wollen oder Anleitung brauchen. Wenn alle wissen, wo es langgeht, und die unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten gut zusammenwirken, braucht es keine Führung. Zumindest keine, die sich aktiv einmischt. Für Personen mit ausgeprägtem Ego ist das schwer auszuhalten.

Ständige Veränderungen und unvorhersehbare Brüche lösen Stabilität und Kontinuität

in vielen Lebensbereichen zunehmend auf. Damit verlieren auch alte Führungs- und Organisationsschemata, die durch Hierarchie, Einteilung in Zuständigkeitsbereiche und Kontrolle gekennzeichnet sind, an Bedeutung. Die Herausforderungen der Führung bestehen heute vor allem darin, Ideen und Informationen zu managen und Interaktionen flexibel und effektiv zu gestalten. Ego ist dabei hinderlich.

Eckhart Tolle charakterisiert in seinem Buch *Eine neue Erde* das Ego als „eine Zusammenballung sich ständig wiederholender Gedankenformen und konditionierter mental-emotionaler Muster“. Es „nutzt Menschen und Situationen aus, um zu bekommen, was es will“, und wird geleitet von dem Bedürfnis, „sich hervorzutun, etwas Besonderes zu sein und alles unter Kontrolle zu haben“. Personen mit ausgeprägtem Ego vertrauen letztlich nur den eigenen Fähigkeiten und sind davon überzeugt, dass es ohne sie nicht geht. Sie führen von oben herab und oft auch herablassend.

Im buddhistischen Sinn lässt sich „Ego“ als eine gesteigerte Form der Ichbezogenheit verstehen. Personen mit starkem Ego unterliegen



Führung ist vor allem dann wichtig, wenn sich Rahmenbedingungen ändern, Ziele nicht richtig verstanden oder aus den Augen verloren werden.

Gute Führung braucht Offenheit, Mut und Willen: Offenheit für Situationen und Menschen, Mut, sich auf neue Ideen einzulassen und neue Wege zu gehen, und den Willen, zu gestalten, andere mitzunehmen und sich den gegebenen Umständen anzupassen.

nicht nur der Illusion, es gäbe einen stabilen Wesenskern „Ich“, sondern machen ihre Ich-bezogenheit zum Maß aller Dinge. Sie haben keine Distanz zu ihren Vorstellungen, Denk- und Handlungsmustern. Die Wirklichkeit muss sich nach ihren Vorstellungen richten, nicht umgekehrt. Wenn zu solch einem Ego eine starke Machtposition hinzukommt, entwickelt sich eine Kultur, die auf Anpassung, Unterwerfung und Zwang beruht. In einer Welt, in der es darum geht, sich schnell und flexibel auf Veränderungen einzustellen, führt ein stark dem Ego verhaftetes Verhalten früher oder später in eine Sackgasse.

### **Ichstärke statt Ego**

Gute Führung braucht Offenheit, Mut und Willen: Offenheit für Situationen und Menschen, Mut, sich auf neue Ideen einzulassen und neue Wege zu gehen, und den Willen, zu gestalten, andere mitzunehmen und sich den gegebenen Umständen anzupassen.

Das Umfeld vieler Organisationen ist stark kompetitiv. Organisationen müssen sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen im Wettbewerb mit Konkurrenten behaupten. Sonst gehen sie früher oder später unter. Dadurch entsteht zwangsläufig Druck, den Führungskräfte in Organisationen aushalten und managen müssen. In solchen Szenarien ist

Führung kein lustvolles Surfen auf den Wellen der Veränderung. Es braucht standhalten, klar bleiben und bewusst handeln im Strudel von Komplexität, Geschwindigkeit und Unsicherheit. Mit anderen Worten: Ichstärke.

Im Lexikon der Psychologie des Spektrum-Verlags wird Ichstärke definiert als „Leistungsfähigkeit des Ichs bei der Anpassung an die soziale Wirklichkeit und bei der Verarbeitung von Belastungen“. Auf den ersten Blick scheinen das psychoanalytische Konzept „Ichstärke“ und das buddhistische Konzept „Nicht-Ich“ einander auszuschließen. Doch auch in der buddhistischen Lehre geht es nicht darum, ein „Ich“ aufzulösen, sondern darum, seinen prozesshaften Charakter zu erkennen. Die Qualitäten der „Ichstärke“ sind durchaus kompatibel mit einem erwachenden Geist. Der buddhistische Lehrer Jack Kornfield schreibt in dem Buch *Nach der Erleuchtung Wäsche waschen und Kartoffeln schälen*: „Zur unterscheidenden Weisheit gehört es, dass man Grenzen setzt, Ja und Nein sagt, für die Gerechtigkeit eintritt und praktische Nächstenliebe übt. Sie wird zu einem selbstlosen und furchtlosen Ausdruck klugen Nichtanhaltens.“ Gerade in Anforderungsprofilen für sehr bewegte Kontexte finden sich diese Qualitäten – wenn auch in anderen Worten – häufig wieder.

Wenn Führung beinhaltet, in schwierigen Phasen Kurs zu halten und glaubwürdig realistische Zuversicht zu verkörpern, setzt das voraus, dass sich die Person in der Führungsrolle mit sich verändernden Rahmenbedingungen und den damit verknüpften Belastungen konstruktiv auseinandersetzt. Sich wegducken, lamentieren oder aggressives Verhalten sind in solchen Phasen nicht professionell. Egodominiertes Steuern und Kontrollieren genauso wenig.

### **Achtsam und strategisch führen**

Achtsame Führungskräfte sind in der Lage, Dinge multiperspektivisch zu betrachten. Sie unterscheiden, was wirklich wichtig und was weniger wichtig ist, und richten ihr Handeln danach aus. Insofern sind sie bestimmten Dingen gegenüber tatsächlich bewusst gleichgültiger, denjenigen nämlich, die sie als wenig oder nicht relevant erkannt haben. Einseitige und zu starke Identifikationen mit einem Thema oder einer Lösung behindern

in der Regel eine umfassende Sicht auf die Situation und ihren Kontext, Nichtidentifikation schafft Raum für eine offene Sicht.

Gilt das auch für strategisch ausgerichtete Führung? Strategien beruhen immer auf Annahmen, wie die Welt sein sollte bzw. wie sie gestaltet werden soll. Im guten Fall gründen Strategien auf rational abgeleiteten Plausibilitäten, im schlechteren auf egobezogenen Vorstellungen. Im Kern sind sie mentale Konstrukte über Zukünftiges und damit abstrakt. Achtsame Führungskräfte sind in der Lage, die Spannung zwischen gegenwärtig angemessenem Handeln und Handlungsnotwendigkeiten aufgrund einer zukunftsorientierten Strategie auszuhalten und bewusst abzuwägen: Was sind die Konsequenzen, wenn ich meine Entscheidungen an den Notwendigkeiten der Gegenwart bzw. an der strategisch antizipierten Zukunft ausrichte? Sie entscheiden mutig, menschlich und ethisch.

### Gibt es die ideale Führungskraft?

Die vielfältigen Anforderungsprofile an Führungskräfte suggerieren, dass es so etwas wie eine ideale Führungspersönlichkeit gibt. In der Regel handelt es sich dabei jedoch um „eierlegende Wollmilchsäue“, die in der Wirklichkeit äußerst rar sind. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass zwar viele Einzelmerkmale mit erfolgreicher Führung korrelieren, z.B. Alter, Größe, Gewicht, Intelligenz, Schulerfolg, Dominanz, Verlässlichkeit, soziales Geschick, Kooperationsbereitschaft. Meist sind es jedoch nur wenige Merkmale und zudem widersprechen sie einander häufig. Die ideale Führungspersönlichkeit gibt es nicht. Reinhard K. Sprenger, einer der Vordenker zum Thema Führung im deutschsprachigen Raum, schreibt in seinem Buch *Radikal führen*: „Heute liegt eine große Herausforderung für jede Führungskraft in ihrer persönlichen Bewusstseinsentwicklung zu mehr innerer Gelassenheit, zu mehr Angstfreiheit und Vertrauen zu sich selbst und anderen.“

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

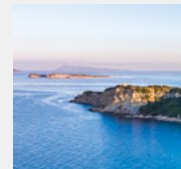
SEIT 39 JAHREN

**inside travel**  
*Reisen für dich. Zu dir.*



**Allein reisen.  
Gemeinschaft erleben.**

Reisen, die Sie  
in die Welt führen  
und gleichzeitig  
nach Innen.



**Zu sich selbst finden.**

Unsere Angebote  
sind speziell für  
Menschen, die mehr  
von ihrem Urlaub  
erwarten.



**Reise- & Seminar-  
veranstalter.**

Wir übernehmen die  
Organisation und Abwicklung  
Ihrer Seminare in  
ausgewählten  
Zentren am Meer.

*Erleben Sie die Vielfalt!*

YOGA • MEDITATION • KREATIV-URLAUB • TAI CHI & QI GONG  
AYURVEDA • WAL- & DELFINREISEN • WÜSTENREISEN

[www.inside-travel.com](http://www.inside-travel.com)

Wir beraten Sie gerne: 0049 (0)8071 2781

 **achtsamkeits  
zentrum.berlin**



*In Windeseile  
entschleunigen*

**MBSR-Ausbildung**

**incl. Achtsamkeit in Unternehmen**

**MBSR-Lehrer\*innen-Ausbildung** – mit zwanzigjähriger  
Unterrichtserfahrung. Anerkannt vom MBSR-MBCT Verband e.V.  
Beginn September 2024 – Dauer 16 Monate  
non residential – in Berlin-Mitte



**Günter Hudusch & Team**