

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen, Bestsellerautor und Erfolgstrainer

So managen Sie die inneren Schweinehunde bei Ihrer täglichen Arbeit

Die kleinen Saboteure

Sicher haben Sie sich die folgenden Fragen auch schon gestellt: Woran liegt es, wenn etwas im Unternehmen nicht so läuft wie gewünscht? Vorschläge, die nicht umgesetzt werden ... Mitarbeiter, die nicht richtig arbeiten ... Kunden, die zu wenig angesprochen werden. Sie können beruhigt sein: Es gibt eine Erklärung für diese Probleme – und damit auch eine Lösung.

Wahrscheinlich treiben auch in Ihrer Firma ganz besondere kleine Saboteure ihr Unwesen: die inneren Schweinehunde ...

Nicht nur Sie selbst haben einen solchen Begleiter ... nein, auch Ihre Kollegen, Ihre Mitarbeiter und natürlich auch Ihre Kunden. Jeder Schweinehund ist ein wenig anders gestrickt, in den Grundzügen ihres Charakter sind sich aber sehr ähnlich. Lernen Sie diese Saboteure kennen; lernen Sie verständnisvoll mit ihnen umzugehen, sie zu überzeugen, zu motivieren und zu führen. Denn so können Sie Ihre Mitarbeiter, Kollegen und Kunden beim „Zähmungsprozess“ unterstützen und sehr gute Ergebnisse erzielen.

So unterschiedlich Unternehmen auch sein mögen – die Schweinehunde schlagen immer in denselben Situationen zu. Wenn Sie Ihre Wahrnehmung dafür sensibilisieren, dann haben Sie schon halb gewonnen.

Die Taktiken der Schweinehunde

Der verhinderte Entschluss

Schweinehunde sind Meister des Präventivschlags. Liebt ist die Unmöglichkeitstaktik: „Das geht nicht!“ oder etwas subtiler: „Der Termin ist viel zu eng.“ Wer so an eine Aufgabe herangeht, macht sich von der Verpflichtung frei, überhaupt irgendetwas zu tun – es geht ja doch nicht. Oft ist die Sabotage schon in der Wahl der Worte angelegt: „Wir sollten mehr Kunden akquirieren.“ Das wäre sicher hervorragend – aber der Konjunktiv wird die Umsetzung verhindern.

Der vergessene Entschluss

Eine getroffene Entscheidung allein sichert nicht den Erfolg – der Schweinehund lauert schon darauf, den Entschluss zu vernebeln

und in das Reich des Vergessens zu katalysieren. Auch hier gilt: Je ungenauer die Zielvorgabe, desto sicherer der Erfolg des Saboteurs: „Wer werden versuchen, diese Aufgabe bald in Angriff zu nehmen“ – schon verloren. Und je höher und unerreichbarer das gesteckte Ziel, desto wahrscheinlicher ist der totale Misserfolg.

Die sabotierte Umsetzung

Selbst wenn der Entschluss noch nicht vom Schweinehund gefressen wurde, lauern Gefahren. Liebt ist die Ablenkungstaktik: „Bevor ich anfrage, muss ich erst noch Mails beantworten, Telefonate erledigen ...“. Alles sicher wichtig, aber: Wer sich ablenken lässt, verlässt die Zielgerade. Auch Ausnahmen und Abweichungen vom gesetzten Plan sind tückisch – es gilt der Dreisatz: Ausfallen lassen – schleifen lassen – sein lassen. Und von der Ausnahme ist es schließlich oft nicht mehr weit bis zu Abbruch des ganzen Vorhabens.

Der bequeme Sündenbock

Wenn es dann soweit ist und der Schweinehund gesiegt hat, lässt er einen – da ist er ganz fürsorglicher Therapeut – nicht allein. Bevor irgendwelche Zweifel an der Frage aufkommen, woran die Umsetzung einer Strategie oder eines Vorhabens gescheitert ist, statten sie uns mit einem schönen Sortiment an Sündenböcken aus – denn wer gesteht sich schon gern sein eigenes Scheitern ein? Gern genommen werden die „Umstände“: „Der Termin war viel zu eng gesteckt!“, „Zur Zeit macht ja keiner gute Geschäfte.“

Auch andere Personen finden sich: Kollegen, Politiker ...

Kleine Einführung in die Schweinehunde-Psychologie

Nachdem wir nun den Schweinehunden ein klein wenig in ihre Trickkiste geschaut haben, kommt die positive Nachricht: Schweinehunde können gute Unternehmensberater sein. Betrachten wir zunächst einmal ein paar Gegebenheiten des Unternehmensalltags, die das Treiben der Schweinehunde begünstigen.

Der individuelle Schweinehund der Mitarbeiter

Die Arbeitswelt ist heute mehr denn je geprägt von der Forderung nach Flexibilität. Anders als früher sind Arbeitsabläufe nicht mehr starr vorgegeben und berechenbar; heute ergibt sich das, was der Einzelne zu leisten hat, erst aus dem Kontext, aus dem Prozessablauf, aus den Wünschen der Kunden. Wo und mit welchem Team gearbeitet wird wird situativ entschieden. Wer am liebsten in überschaubaren Zusammenhängen arbeitet, für den bringt diese „Entgrenzung der Arbeit“ vor allem ein Klima schwelender Unsicherheit, Misstrauen und Angst mit sich; ein ideales Betätigungsfeld für den inneren Schweinehund.

Zahlreiche Studien zeigen: Der Arbeitgeber kann sich Effektivität und Loyalität seiner Mitarbeiter nur so lange sichern, wie er entsprechende Rahmenbedingungen schafft, die individuelle Handlungsfreiräume für Mitarbeiter sicherstellen. Einfach ausgedrückt: Er

muss sich optimal mit deren Schweinehunden arrangieren. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sich ihre Mitarbeiter stark mit ihrer Tätigkeit identifizieren, eigenverantwortlich arbeiten können (nicht unter Kontrolle), das Ergebnis mehr zählt als das strikte Einhalten eines vorgegebenen Weges – kurz: Engagement ganz bewusst gefordert und gefördert wird.

Der kollektive Schweinehund

Schweinehunde sind gesellige Tiere. Sie bestärken sich gerne gegenseitig im Nichtstun, wenn sie zusammensitzen. Und so kommt es, dass sie gemeinsame produktive Arbeit von zwei oder mehr Menschen an einer Aufgabe ad absurdum führen können.

Die Einzelergebnisse von Mitarbeitern sollten sich aber nicht nur additiv ergänzen, sondern ein Mehrfaches der Summe ihrer beiden Einzeltätigkeiten betragen. Erst wenn diese Synergien wirksam werden, ist gemeinsame Arbeit wirklich effizient und produktiv. Die Formel auf dem Weg dorthin lautet: Stärken nutzen, Schwächen ausgleichen – und die Schweinehunde zum Verbündeten machen. Stellen Sie den spezifischen Schweinehunden Ihrer Mitarbeiter komplementäre Partner zur Seite. Für produktive Ergebnisse braucht es starke eigene Köpfe, es braucht individuelle Macken, es braucht Genies und Ausgleicher, Chaoten und Arbeitsbienen. Kurz: Es braucht innere Schweinehunde, aber eben viele unterschiedliche. Wenn Sie die unterschiedlichen Vorlieben der Schweinehunde clever kombinieren, ersparen Sie sich täglichen Frust und erzielen mit Leichtigkeit bessere Ergebnisse.

Der unbekannte Schweinehund des Kunden

Sie rauben einem Zeit, blockieren das Telefon, sind schwer von Begriff und oft auch noch unfreundlich: Kunden! Viele Mitarbeiter empfinden sie als die Quelle allen Übels. Selbst wenn das Bewusstsein für diesen Problemkreis inzwischen schon in vielen Unternehmen geschärft ist: Umdenken und danach handeln ist nicht so einfach.

Dabei gilt: Wer sich die Mühe macht, den Schweinehund seiner Kunden zu analysieren, der kann dessen spezifische Bedürfnisstruktur einschätzen und ein Angebot erstellen, das den Kunden aus der Sackgasse herausholt,

in die ihn sein Schweinehund hineingebracht hat. Nur so funktioniert, was Dienstleister heute unter dem Begriff „Problemlösung“ anbieten: ob Softwarespezialist, Karrierecoaching oder individuelles Finanzmanagement mit „Rundum-betreuung“.

Vom Saboteur zum Unternehmensberater

Nachdem wir nun den Schweinehunden ein klein wenig in ihre Trickkiste geschaut haben, kommt die positive Nachricht: Schweinehunde können gute Unternehmensberater sein. Selbst wenn sie an vielen unterschiedlichen Stellen im Unternehmen ihr unvermeidliches Unwesen treiben, sind sie mit ein wenig Schweinehund-Psychologie gut zu beherrschen: Egal ob prinzipienreitender und arbeitsscheuer Schweinehund ihrer Mitarbeiter, individueller und kollektiver Schweinehund Ihrer Kollegen oder der innere Schweinehund Ihres Kunden. Diese Meute lässt sich bändigen!

Überlisten Sie sie, machen Sie sie zu Ihren Verbündeten und sie alle werden Ihnen treue Dienste auf dem Weg zum Erfolg leisten! Die Lösung besteht aus fünf wesentlichen Schritten:

1. Entscheiden

Der Erfolg steht und fällt mit der Eindeutigkeit der Entscheidung. Nicht nur Ihren eigenen Schweinehund müssen Sie mit einer bewussten Entscheidung überzeugen, sondern auch alle seine Artgenossen, die mit von der Partie sind. Machen Sie also alle Schweinehunde von Anfang an zu Ihren Verbündeten: Treffen Sie Entscheidungen gemeinsam. Setzen Sie sich in einem engagierten Dialog mit den Einwänden und Bedenken Ihrer Mitarbeiter auseinander und lassen gleichzeitig deren Erfahrung und Kreativität einfließen.

2. Ziele setzen

Mit der Entscheidung allein ist es natürlich noch nicht getan. Bis jetzt haben Sie sich und Ihre Mitarbeiter lediglich in die Bereitschaft versetzt, „etwas“ zu tun. Bildlich gesprochen: Ihre Leute sind aufgestanden, haben die Ärmel hochgekrempelt und brauchen jetzt ein Ziel, wohin sie gehen sollen. Wichtig ist es nun, diese Ziele „schweinehund-sicher“ zu formulieren. Egal ob es dabei um Fernziele geht, die Ihr Unternehmen als

Ganzes erreichen will, oder um ein sehr naheliegendes Ziel.

Schweinehund-sichere Ziele sind:

- realistisch und machbar: Das Gefühl der Machbarkeit ist entscheidend.
- präzise und positiv formuliert: Genaue Formulierungen machen gute Laune.
- konkret messbar: Geben Sie dem Gehirn eine Information, mit dem es etwas anfangen kann.
- terminiert: Konkrete Termine machen der Aufschieberitis ein Ende.
- mit einem klaren Zielbild versehen: Schweinehunde sind ein bisschen wie Kinder. Sie lassen sich eher durch bunte leuchtende Bilder überzeugen als durch rationale Argumente.

3. Organisieren und umsetzen

Sorgen Sie für einen überzeugenden Startschuss, sonst verschwindet Ihre schöne Zielvorgabe für immer in der To-do-Ablage. Für einen Bilderbuchstart braucht es oft gar keine lange Vorbereitungsphase, in der sich langsam alle konzentriert in Stellung bringen. Der Sprung ins kalte Wasser ist meist sinnvoller und hat auf jeden Fall den Vorteil, den Schweinehund zu überlisten. Denn bevor der aufgewacht ist, schwimmen Sie längst. Dann mag er hinterher schwimmen und versuchen, Sie einzuholen. In der Zwischenzeit haben Sie schon die erste Etappe erreicht und machen es dem Saboteur bedeutend schwerer, seine Arbeit zu tun.

Eines gibt es, das Ihnen bei der Zähmung des Schweinehundes entscheidend hilft: Die Kraft des Rhythmus! Vor allem bei langfristigen Vorhaben geht oft es um die Änderung von Verhaltensmustern und inneren Einstellungen, und gegen derartiges revoltiert der Schweinehund besonders heftig. Die rhythmische Wiederholung ein und derselben Tätigkeit übt auf unser Nervensystem eine erstaunliche Wirkung aus. Sie ist der Schlüssel zur Neuprogrammierung, zur Installation neuer Gewohnheiten.

4. Kontrollieren und vertrauen

Wenn Sie präzise, konkrete, messbare Teilziele formuliert haben, dann können Sie genau prüfen, ob diese Ziele auch umgesetzt wurden. Das hilft nicht nur dabei, realistisch festzustellen, wie weit Sie mit dem geplanten Vorhaben gekommen sind, es motiviert auch

für die nächsten Teilziele. Halten Sie den Schweinehund immer den aktuellen Stand der Dinge vor Augen – durch ausgehängte Pläne, auf denen Sie die erreichten Ziele abhaken, durch wöchentliche Umsatzzahlen o.ä. Solchen Argumenten kann auch der Schweinehund nur wenig entgegensetzen – jedenfalls tut er sich mit einem Satz wie „Das werden wir ja nie schaffen“ dann wesentlich schwerer.

Trotzdem bleibt eine wichtige Frage: Wie kontrollieren Sie? Sicher nicht, indem Sie als Aufpasser Einzelschritte abprüfen. Die Lösung lautet: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter sich selbst kontrollieren. Ist der vereinbarte Termin gekommen, müssen sie konkrete Ergebnisse vorlegen und Rechenschaft ablegen. Wie sie es dorthin geschafft haben, können sie weitestgehend selbst bestimmen. Diese Methode setzt Vertrauen in Ihre Mitarbeiter voraus, und Ihr Schweinehund wird möglicherweise sagen: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Richtig! Aber wenden Sie den Grundsatz nicht allzu streng an. Sorgen Sie dafür, dass allgemeine Richtlinien und vorgegebene Rahmen nicht gesprengt werden. In vielen Fällen fahren Sie besser, wenn Sie Ihren Mitarbeitern das Feld überlassen und sie nicht ständig kontrollieren. Vertrauen Sie der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter und sagen Sie Ihrem inneren Schweinehund, dass er sich jetzt ein wenig entspannen kann... Sie müssen nicht alles selbst erledigen, damit es richtig und gut gemacht wird.

5. Abschließen und Erfolge feiern

Versäumen Sie auf keinen Fall, die erfolgreiche Umsetzung Ihre Vorhabens zu feiern. Setzen Sie einen deutlichen Schlusspunkt, der zeigt: „Wir haben es geschafft!“. Belohnen Sie sich und Ihre Mitarbeiter für den Erfolg. Und: Laden Sie die Schweinehunde dazu ein – die feiern nämlich sehr gerne. Je besser Sie die Schweinehunde belohnen, je schöner die Erholungspause, die Sie ihnen nach dem Stress anbieten, umso ungestörter werden sie Sie auch bei Ihrem nächsten Aufgabe arbeiten lassen.

(Bildnachweis für Alle: Marco von Münchenhausen)

Bildunterschrift:

Den inneren Schweinehund vom Saboteur zum Verbündeten machen. Das ist die

Strategie von Unternehmensberater und Bestsellerautor Marco von Münchenhausen für mehr Power im Arbeitsleben.

Personalie

Dr. Marco Freiherr von Münchenhausen ist renommierter Referent und Trainer im Bereich Persönlichkeits- und Selbstmanagement. Der promovierte Jurist studierte Psychologie und Kommunikationswissenschaften. Als Rechtsanwalt machte er sich einen Namen als Leiter eines bundesweit operierenden juristischen Ausbildungsinstitutes und als Verleger innovativer Lernmaterialien. Heute zählt der erfolgreiche Unternehmer zu den gefragtesten Rednern und Coaches Mitteleuropas und hält Vorträge und Seminare über Work-Life-Balance, Selbstmotivation und Stressmanagement, Selbstmanagement im Alltag sowie die Aktivierung persönlicher Ressourcen.

8 Tipps für den Umgang mit dem Schweinehund

1. Akzeptieren Sie den inneren Schweinehund Ihrer Kollegen, Ihrer Mitarbeiter – und Ihren eigenen.
2. Nutzen Sie die Schweinehunde Ihrer anderen Mitstreiter.
3. Wirklich wissen warum
4. Realistische und machbare Ziele vereinbaren
5. Regelmäßig kontrollieren (lassen)
6. Begegnen Sie Ihrem eigenen Schweinehund mit Humor.
7. Nutzen Sie den inneren Schweinehund Ihrer Kunden.



Die kleinen Saboteure – So managen Sie die inneren Schweinehunde im Unternehmen (zusammen mit Hermann Scherer). Campus Verlag, ISBN 3-593-37202-9, 24,90

