

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen

Die kleinen Saboteure – So managen Sie die inneren Schweinehunde in Ihrem Unternehmen



jetzt darauf an, dass alle auf Hochtouren laufen.

Tummelplätze der Schweinehunde

Wo tauchen sie besonders gerne auf, die inneren Schweinehunde? Sie haben sich vor allem auf drei Punkte spezialisiert:

1. Sabotage des Wandels

Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, einfach nur den status quo zu verteidigen. Flexible Anpassung an veränderte Märkte, an neue Kundengenerationen oder an aktuelle technische Entwicklungen sichern das Überleben. Schweinehunde mögen das alles nicht. Sie fürchten die Veränderung, sind träge und denken vor allem an ihren Besitzstand. Einer ihrer wichtigsten Sätze lautet: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Damit behindern Schweinehunde häufig notwendige Neuerungen.

2. Sabotage von Projekten

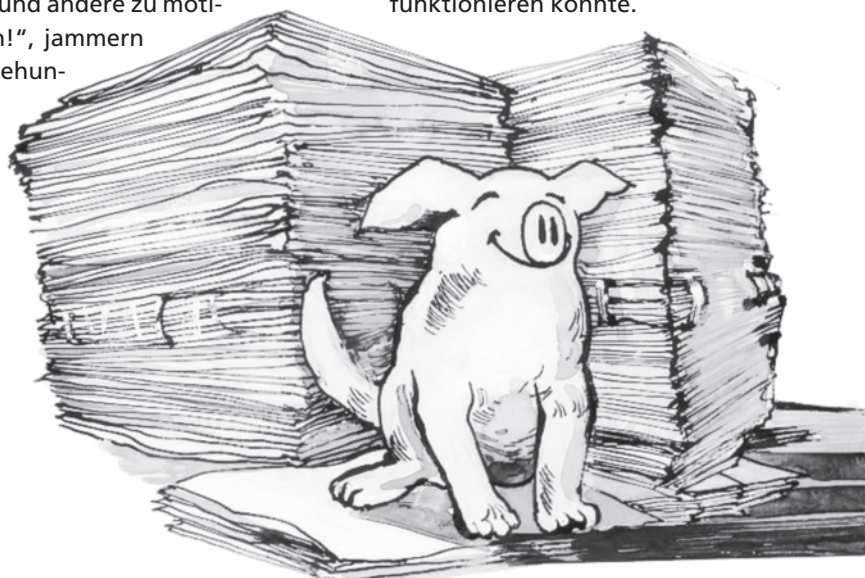
Auch Einzelprojekte finden sich immer wieder auf der Speisekarte der kleinen Saboteure. Häufig stehen hinter solchen Sabotageakten individuelle Befindlichkeiten von Mitarbeitern: Angst vor Aufgabenverlust oder davor, übergangen zu werden; mangelnde Bereitschaft, auch mal neue Wege zu beschreiten. Oder notorische Bedenkenträger, die nicht glauben können, dass etwas auf Anhieb funktionieren könnte.

Warum nur werden so viele Vorhaben im Unternehmen so zähflüssig umgesetzt? Schuld sind häufig eine ganz besondere Art von Saboteuren: die inneren Schweinehunde.

Umsetzung tut Not – so lässt sich knapp eines der zentralen Probleme in vielen Unternehmen umreißen, egal ob familiengeführter Einzelhandelsbetrieb oder Großunternehmen.

Eine zentrale Ursache dafür sind die inneren Schweinehunde. Und zwar auf allen Unternehmensebenen, egal ob beim Inhaber, den Führungskräf-

ten, bei Angestellten oder Lehrlingen. In wirtschaftlich harten Zeiten kommen noch selbstverstärkende Effekte hinzu. Es fällt dann doppelt schwer, sich und andere zu motivieren. „Ach!“, jammern die Schweinehunde gemeinsam, „alles wird immer schlechter und wir können nichts dagegen tun.“ Dabei käme es gerade





3. Selbstblockade einzelner Mitarbeiter

Schweinehunde verbeißen sich auch in Mitarbeiterbeine. Zum Beispiel, wenn es darum geht, sich weiterzubilden. Viele Mitarbeiter kommen von alleine nicht auf die Idee, nach geeigneten Kursen Ausschau zu halten, um fachlich auf der Höhe der Zeit zu bleiben. „Der Chef wird sich schon drum kümmern“, raunt der innere Schweinehund. Wenn er es nicht tut und stattdessen Personal austauscht, kommt das böse Erwachen.

So werden Sie zum Schweinehund-Manager

Wie aber lassen sich die unterschiedlich gestrickten Schweinehunde Ihrer Mitarbeiter (und möglicherweise auch Ihr eigener) unter einen Hut bringen? Die beste Methode, die kleinen Saboteure schachmatt zu setzen, ist immer noch das „Führen mit Zielen“. Diese Methode stellt bis heute eines der wichtigsten Führungsmittel dar – wird aber leider häufig nicht konsequent genug umgesetzt (möglicherweise haben auch da ein paar Schweinehunde ihre Pfoten im Spiel). Worum geht es? Kurz gesagt: Führung erfolgt hier nicht durch Druck und Beherrschung, sondern mittels Selbstkontrolle. Vorgegeben werden die Ziele – wie sie erreicht werden, ist dann Sache der Mitarbeiter. Dass sie erreicht werden, wird aber erwartet. Kann nicht funktionieren? Vorsicht! Es könnte sein, dass da gerade Ihr Schweinehund gesprochen hat.

Strategisches Rüstzeug

Der Trick besteht darin, nicht nur Ihre Mitarbeiter ins Boot zu holen, sondern immer auch deren Schweinehunde. Die folgenden vier Schritte sind schweinehunderprobt.

Schritt 1: Klare Entscheidung

Der Erfolg steht und fällt mit der Eindeutigkeit der Entscheidung. Wenn Sie Ihr Unternehmen zusammen mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg führen wollen, müssen alle Ihre Entscheidung nachvollziehen können. Das bedeutet: Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an den Entscheidungen. Das heißt nicht, dass ab sofort alles gruppendynamisch ausdiskutiert werden muss. Aber Sie können auf diese Weise Einwände Ihrer Mitarbeiter (und ihrer Schweinehunde) in einem sehr frühen Stadium erkennen. Das ist besser, als Wochen später zufällig von den Vorbehalten zu erfahren.

Schritt 2: Ziele setzen

Das bedeutet in erster Linie: Schweinehundesichere Ziele setzen. Achten Sie dabei vor allem darauf, möglichst präzise zu formulieren (also nicht: „mehr Umsatz machen!“, sondern „bis zum Quartalsende 8 % Umsatzsteigerung erreichen“). Achten Sie außerdem darauf, dass die Ziele machbar sind. Zu hoch gesetzten Etappen („Umsatz verdoppeln!“) begegnen Schweinehunde gerne mit einem lapidaren „Das schafft ja doch keiner!“ – und schon ist wieder ein Ziel reif für den Reißwolf.

Schritt 3: Organisieren und umsetzen

In dieser Phase ist vor allem ein Aspekt entscheidend: Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter weder über- noch unterfordert werden. Überforderung schafft Stress, Unterforderung Langeweile. In beiden Szenarien haben die Schweinehunde leichtes Spiel. Wenn Sie dagegen jeden Mitarbeiter optimal im Rahmen seiner Fähigkeiten fordern und för-

dern, kommt die Motivation wie von selbst, und für die Schweinehunde besteht kein Grund, zu intervenieren.

Schritt 4: Erfolge feiern

Versäumen Sie auf keinen Fall, die erfolgreiche Umsetzung Ihres Planes zu feiern. Tun Sie das nicht nur für Ihre Mitarbeiter und für sich, sondern auch für die Schweinehunde. Je angenehmer die Belohnung, desto ungestörter werden Sie bei Ihren kommenden Vorhaben arbeiten können.

Facts

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen ist renommierter Referent und Trainer im Bereich Persönlichkeits- und Selbstmanagement. Er studierte in München, Genf und Florenz Jura, Psychologie und Kommunikationswissenschaften. 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. Auszeichnungen: Trainer des Jahres 2002, Excellence Award 2005 für herausragende Leistungen als Redner und Trainer, Conga-Award 2007.

Veröffentlichungen u.a.: „So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund! – Vom ärgsten Feind zum besten Freund“. „Die kleinen Saboteure – So managen Sie die inneren Schweinehunde im Unternehmen“. „Service mit dem inneren Schweinehund“ / „Verkaufen mit dem inneren Schweinehund“ / „Führen mit dem inneren Schweinehund“ (alle Campus).

www.vonmuenchhausen.de
info@vonmuenchhausen.de