

# Der innere Schweinehund – ein kleiner Saboteur

| Dr. Marco Freiherr von Münchhausen

Umsetzung tut Not – so lässt sich knapp eines der zentralen Probleme in vielen Unternehmen umreißen, egal ob es sich dabei um ein Labor, eine Praxis oder ein international agierendes Großunternehmen handelt. Eine zentrale Ursache dafür sind die inneren Schweinehunde, die es sich in ihren Schlupfwinkeln bequem gemacht haben. Und zwar auf allen Unternehmensebenen, egal ob beim Chef, den leitenden Mitarbeitern, bei Angestellten oder dem Azubi.

**W**arum nur werden so viele Vorhaben im Berufsalltag so zähflüssig umgesetzt? Schuld daran sind häufig eine ganz besondere Art von Saboteuren: die inneren Schweinehunde. In wirtschaftlich instabilen 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 jetzt darauf an, dass alle auf Hochtouren laufen. Und, nur nebenbei: Auch der Kunde kommt meist zu zweit

und sein innerer Schweinehund tragt hinter ihm her und raunt ihm zu: „Brauchst Du das wirklich? Das ist ja nicht gerade billig!“



tung häufig gar nicht mal so schlecht. Auch wenn sich seine Attacken zunächst negativ in der Bilanz auswirken: In vielen Fällen will der innere Schweinehund uns vor Überforderung und Überanstrengung schützen. Er will verhindern, dass wir unsere eigenen Grenzen auf schädigende Weise überschreiten und uns so zum Beispiel in einen Burn-out manövrieren. Er will, dass es uns gut geht. Leider übertreibt er dabei manchmal ein wenig und übersieht geflissentlich die Kollateralschäden. Daher ist es erforderlich, ihm Grenzen zu setzen.

## Leben mit dem Schweinehund

Der Schweinehund ist wie gesagt ein Teil unserer Persönlichkeit. Das bedeutet aber auch: Wir können vor ihm nicht weglaufen. Häufig wird versucht, den inneren Schweinehund mit eiserner Disziplin einzusperren. Das hat aber meist nur zur Folge, dass er zum Untergrundkämpfer wird – und seine Sabotageakte dann umso unerwarteter und heftiger ausfallen. Da wir dem Saboteur aber auch nicht die Herrschaft überlassen können (denn das würde über kurz oder lang zur Anarchie führen), müssen wir lernen, mit ihm zu leben.

Das bedeutet zunächst, ihn als notwendigen Lebensbegleiter zu akzeptieren. Gleichzeitig geht es darum, Strategien und Mittel zu finden, die es uns ermöglichen, trotz unseres Begleiters und so-

ANZEIGE

**LASERSINTERN - UNENDLICHE WEITEN UND INDIKATIONEN...**

**HEIßT GERÄTE IN VOLLKENDUNG.**  
Garantiert exzellente und konsistente Ergebnisse. Gute Konditionen mit dem Fluss zu Service. Info: 040183 0082 23  
www.flussfisch-laser.de

**FLUSSFISCH**

## Der innere Schweinehund – ein Charakterprofil

„Innerer Schweinehund? Ich habe ja manches in meinem Labor, aber doch keinen Schweinehund. Den gibt es doch nicht!“, werden Sie vielleicht einwenden. Natürlich nicht: Es handelt sich dabei um ein sprachliches Bild für unsere inneren Widerstände und unsere Neigung, Aufgaben zu vermeiden und aufzuschieben. Ein sehr sympathisches Bild allerdings, ermöglicht es uns doch, auf humorvolle Weise einen Teil unserer Persönlichkeit zu betrachten, zu dem viele ein etwas gespaltenes Verhältnis haben.

Dabei sind die vorrangigen Ziele des Schweinehundes bei näherer Betrachtung

gar mit ihm zusammen Ziele und Vorhaben zu verwirklichen.

### Tummelplätze der Schweinehunde

Innere Schweinehunde sind Generalisten – sie sabotieren uns in allen Lebensbereichen. Im Berufsleben, also im Labor, haben sie sich vor allem auf drei Bereiche spezialisiert:



#### 1. Sabotage des Wandels

Kein Labor kann es sich heute noch leisten, einfach nur den Status quo zu verteidigen. Nur ständige flexible Anpassung an ein sich änderndes Marktumfeld, an neue Zahnarzt- und Patientenwünsche oder an aktuelle wissenschaftliche, technische oder rechtliche 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. Sie wollen einen neuen CAD-gestützten Arbeitsplatz einrichten? Ein Marketingkonzept zur kurzfristigen Umsatzsteigerung angehen? Den schon lange geplanten Relaunch Ihres Internetauftrittes endlich um-

setzen? „Ach, schon wieder so eine Neuerung. Mal sehen, wie wir das umgehen können“, sagt der Schweinehund. 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 tatsächlich funktionieren könnte.

#### 3. Selbstblockade einzelner Mitarbeiter

Schweinehunde verbeißen sich gerne in Mitarbeiterbeine. Zum Beispiel, wenn es darum geht, sich weiterzubilden. Viele Mitarbeiter kommen von alleine kaum auf die Idee, nach geeigneten Angeboten Ausschau zu halten, um fachlich auf der Höhe der Zeit zu bleiben. „Der Chef wird sich schon drum kümmern“, raunt der innere Schweinehund. Und wenn er das dann tatsächlich tut und seine Mannschaft zur Schulung schickt, haben die Schweinehunde auch schon eine Ausrede parat: „Was? Lernen? Das ist mir zu anstrengend! Ich weiß doch schon alles.“

#### 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 strategischen Züge der kleinen Saboteure schachmatt zu setzen, ist immer noch, ihnen klare Vorgaben zu machen – kurz: „Führen mit Zielen.“ Diese Methode stellt bis heute eines der wichtigsten Führungsmittel dar – leidet aber häufig daran, nicht konsequent genug umgesetzt zu werden. Dass auch bei diesem Vorgang ein paar ambitionierte Schweinehunde ihre Pfoten im Spiel haben, ist eine ebenso unbewiesene wie naheliegende Vermutung.

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,



#### 400 22 HP



Zügiges Vorpolieren von Kauflächen ohne Polierpaste auf Komposite

#### 800 22 HP



Mattieren von Kauflächen ohne Schmirgel auf Keramik

#### 902 19 HP



Filigranes Polieren von Einzelkronen ohne Polierpaste auf Edelmetall

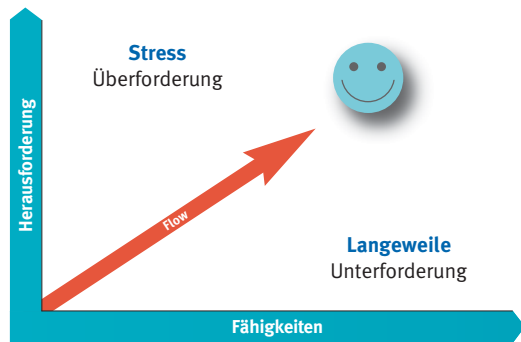
#### 901 25(3) HP



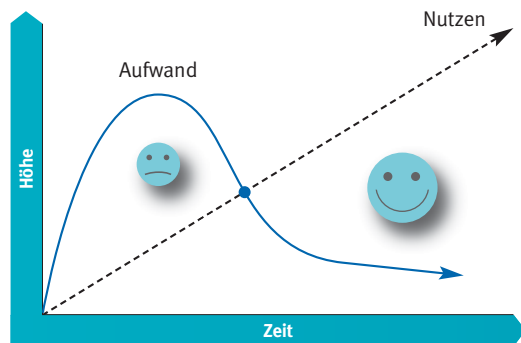
Schnelles Vorpolieren von Gaumen ohne Schmirgel auf PMMA

**HATHO** GmbH  
www.hatho.de

das da gerade Ihr Schweinehund gesprochen hat. Der Trick besteht darin, nicht nur Ihre Mitarbeiter ins Boot zu holen, sondern immer auch deren Schweinehunde. Die folgenden vier Schritte sind schweinehunderprobt.



Grafik 1: Flow statt Stress und Langeweile.



Grafik 2: In der Anfangsphase überwiegt der Aufwand, später der Nutzen.

### Schritt 1: Klare Entscheidungen

Der Erfolg steht und fällt mit der Eindeutigkeit der Entscheidung. Wenn Sie ein Projekt in Ihrer Praxis – z.B. die Umsetzung eines Marketingplanes – zusammen mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg führen wollen, müssen alle Ihre Entscheidung nachvollziehen können. Das bedeutet: Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an dieser Entscheidung. 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 Vorhalten 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: „Wir müssen viel mehr Umsatz machen!“, sondern „bis zum 31.12.2010 den Umsatz in genau definierten Bereichen um 15 Prozent steigern“). Achten Sie außerdem darauf, dass die Ziele machbar sind. Zu hoch gesetzten Etappen oder zu knappen Zeitvorgaben („Umsatz verdreifachen! – Bis Ende des Monats!“) 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 sind vor allem zwei Aspekte entscheidend: Stellen Sie sich sicher, dass Ihre Mitarbeiter (und natürlich auch Sie selbst) in der Umsetzungsphase weder über- noch unterfordert werden.

Überforderung schafft Stress, Unterforderung Langeweile. In beiden Szenarien haben die Schweinehunde leichtes Spiel, denn es gilt: Über- und Unterforderung sind die größten Motivationskiller. Wenn Sie dagegen jeden Mitarbeiter optimal im Rahmen seiner Fähigkeiten fordern und fördern, dann bleibt für Stress oder Langeweile kein Platz mehr, dann kommt der Spaß an der Sache und die Motivation von allein (es entsteht das, was der Motivationsforscher Mihaly Csikszentmihalyi „Flow“ nennt) – und für die Schweinehunde besteht kein Grund, zu intervenieren.

Berücksichtigen Sie zum anderen die erhebliche Widerstandskraft, die von eingefahrenen Verhaltensweisen ausgeht. Wer jahrelang nach einem bestimmten Schema gearbeitet hat, muss viel Energie aufwenden, um dieses Schema zu durchbrechen. Gleichzeitig erscheint gerade am Anfang der „Return on Investment“ häufig besonders gering. Dem Schweinehund passt das gar nicht: Viel Aufwand und wenig Ertrag. Aber das ist eben nur in der Anfangsphase so. Wer diese Phase durchsteht, erreicht bald den „magischen Punkt“, an dem sich das Verhältnis von Aufwand und Ertrag umkehrt. Dann hält sich der Arbeitsaufwand für jeden Mitarbeiter

Ihres Teams in Grenzen – und der Ertrag überwiegt.

### Schritt 4: Erfolge feiern

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

## autor.



### 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“, „Die sieben Lügenmärchen von der Arbeit ... und was Sie im Job wirklich erfolgreich macht“.

## kontakt.

E-Mail: [info@vonmuenchhausen.de](mailto:info@vonmuenchhausen.de)  
[www.vonmuenchhausen.de](http://www.vonmuenchhausen.de)

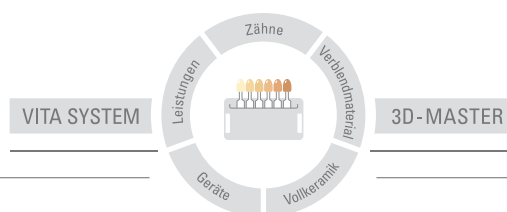
# VITA VACUMAT® New Generation – Wirtschaftlichkeit hoch vier!

Steuern Sie bis zu vier Brenneinheiten mit nur einem Bedienelement.

**NEU! Der Kombipressofen  
VITA VACUMAT® 6000 MP**



3389\_3D



**VITA**

Je mehr Leistung desto besser. Je weniger Aufwand umso effizienter. Profitieren auch Sie mit der VITA VACUMAT New Generation von größter Wirtschaftlichkeit. Steuern Sie mit nur einem vPad-Bedienelement bis zu vier Premium-Brennöfen VACUMAT 6000 M bzw. Kombipressöfen VACUMAT 6000 MP

und setzen Sie neue Standards für optimierte Arbeitsprozesse. Dank modularem Aufbau lässt sich das Brennsystem perfekt auf Ihre Bedürfnisse abstimmen und um weitere Brennöfen, Bedienteile und Zubehör erweitern. Effizienter können Sie Zukunft nicht begegnen. / [www.myvacumat.com](http://www.myvacumat.com)