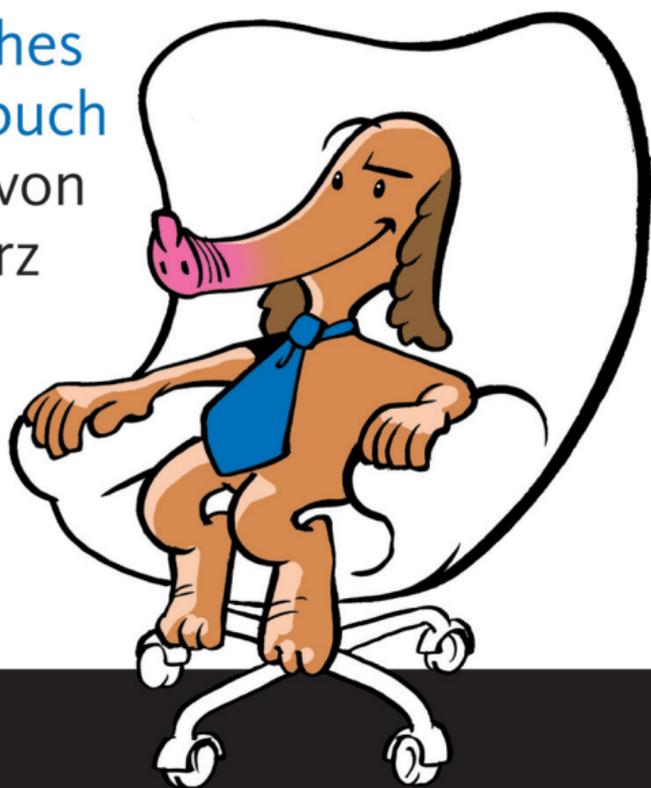


Stefan Frädriich

# Günter, der innere Schweinehund, wird Chef

Ein tierisches  
Führungsbuch

Illustriert von  
Timo Wuerz



GABAL

Stefan Frädrieh  
Günter,  
der innere Schweinehund,  
wird Chef

Stefan Frädlich

# Günter, der innere Schweinehund, wird Chef

Ein tierisches Führungsbuch

Illustriert von Timo Wuerz



**GABAL**

## Der schlaue Spruch, bevor es losgeht:

»It's not the magic that makes it work.  
It's the way we work that makes it magic.«

*Lee Cockerell,  
Ex-Chef der Disneyland-Themenparks  
Paris und Orlando*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-087-6

Lektorat: Christiane Martin, Köln  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen,  
[www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Illustrationen: Timo Wuerz, Hamburg  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg,  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Über aktuelle Neuerscheinungen und Veranstaltungen  
informiert Sie der GABAL-Newsletter unter:  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Ein besonders dickes Dankeschön geht an all die Menschen in meinem privaten und beruflichen Umfeld, die mir in den letzten Jahren immer wieder geholfen haben, mein eigenes Führungsverhalten zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

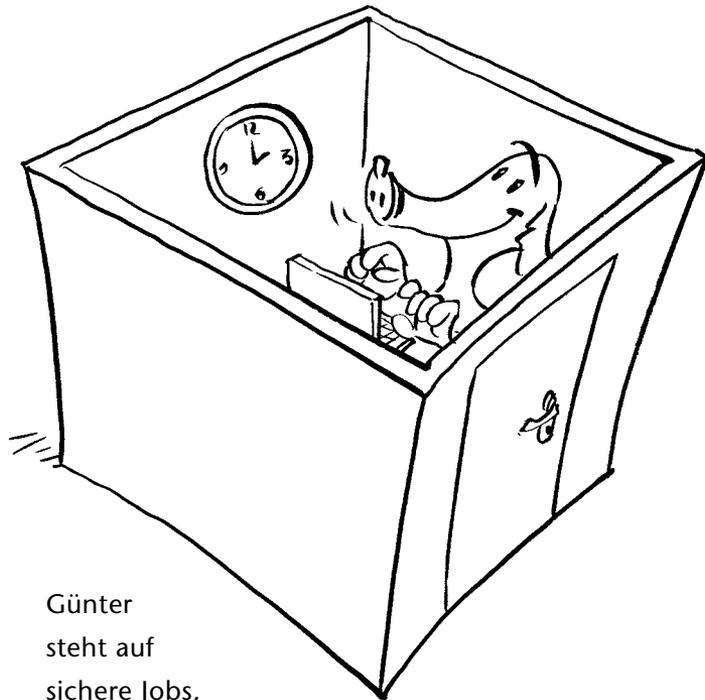
## 1. Günter, der innere Schweinehund



Günter ist dein innerer Schweinehund.  
Er bewahrt dich vor Mühe, Neuem –  
und Wachstum!

Kennst du Günter? Günter ist dein innerer Schweinehund. Er lebt in deinem Kopf und bewahrt dich vor allem Übel dieser Welt. Immer, wenn du etwas Neues tun oder etwas Ungewohntes ausprobieren willst, ist Günter zur Stelle. »Lass das sein!«, sagt er dann. »Das ist viel zu schwierig!«, bremsst er. Oder: »Das ist Sache der anderen!«, hält er dich zurück. Und obwohl das Leben voller spannender Herausforderungen steckt, trittst du häufig auf der Stelle – kein Wunder ...

Warum nur will Günter, dass du dich ständig zurückhältst? Klar: Weil dein innerer Schweinehund ein wenig faul und ängstlich ist! Anstrengung hält er für eine Todsünde. Und Sicherheit für das Himmelreich schlechthin. Also versucht er, dich vor potenziellem Ärger zu bewahren und deine vermeintlich heile Welt aufrechtzuerhalten. Dass er dabei nur begrenzt hilfreich ist, merkt Günter nicht. Er denkt schließlich nur vom Kopf bis zur Schnauzenspitze. Für alles darüber hinaus ist er leider zu kurzsichtig. Man könnte sogar sagen: fast blind.



Günter  
steht auf  
sichere Jobs,  
feste Arbeitszeiten  
und Gehorsam dem  
Chef gegenüber.

## 2. Kleine »heile« Welt

»Blind?«, entrüstet sich Günter. »Wofür soll ich blind sein?« Na, für all die Möglichkeiten, die das Leben bietet, wenn man sie sucht und annimmt. Zum Beispiel für Abenteuer und Wachstum, für Aha-Erlebnisse und Durchblick oder auch für Erfolg im Job. Denn wenn man etwas dazugewinnen will, muss man sich trauen, über den Tellerrand zu schielen und hin und wieder seine kleine, bequeme Welt zu verlassen. Denn Neues ist da draußen! Nicht hier drinnen.

»Blödsinn!«, protestiert der Schweinehund. »Abenteuer erlebst du auf DVD, Durchblick kriegst du dank der Schlagzeilen am Kiosk und Aha-Erlebnisse kommen durch das tägliche Horoskop. Und Erfolg im Job hast du sowieso: Deine Stelle ist sicher, die Arbeitszeiten sind geregelt und mit dem Chef verstehst du dich auch gut. Was willst du mehr?« Und was, wenn die Firma doch mal pleitegeht? Wenn Überstunden angesagt sind? Und wenn der Chef falsche Entscheidungen trifft? Dann ist es ganz schnell vorbei mit der Gemütlichkeit. »Passiert nicht: Die Firma ist sicher, Überstunden werden angerechnet, und der Chef macht keine Fehler – sonst wäre er schließlich nicht Chef, oder?«, beruhigt Günter. »Und sollte der Chef doch einmal Fehler machen, hält man am besten einfach die Klappe! Sonst wird er sauer und du bist unten durch ...«

Wenn der Chef  
Fehler macht, gibt  
es keine Sicherheit.  
Dann muss ein  
neuer Chef her!



**Du vielleicht?**

### **3. Wo kommen gute Chefs her?**

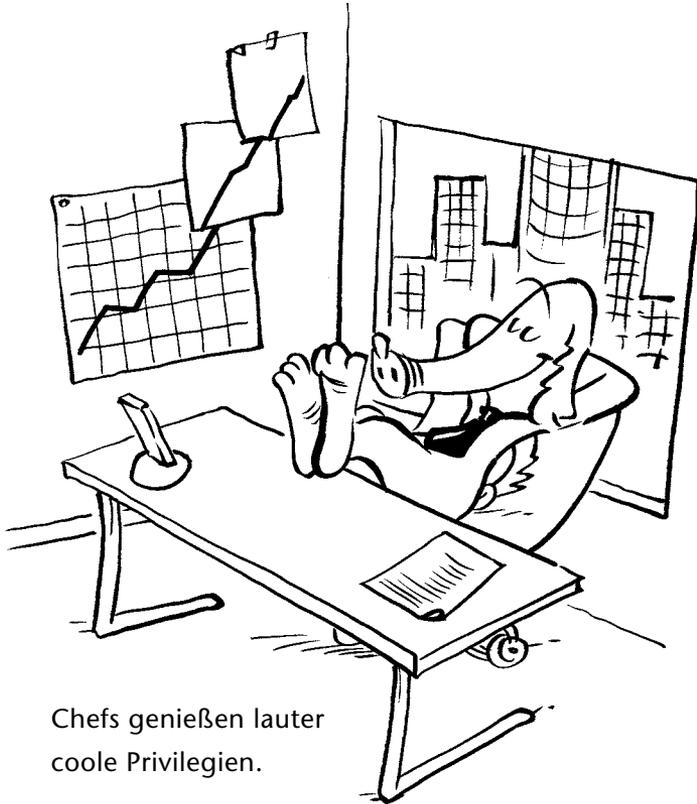
Was aber, lieber Günter, wenn der Chef sich einen neuen Arbeitsplatz sucht? Wie sicher ist der Job dann noch? Oder wenn er ein paar Fehler zu viel macht? Und wenn der Chef vom Chef nach einem neuen Chef für dich suchen muss? Wo findet er den? Und wie muss dieser neue Chef sein, damit er ein so guter Chef wird, dass du deinen kuscheligen Arbeitsplatz behältst? »Ups ..., äh ..., hm ...« Günter druckst herum und gibt schließlich zu: »Keine Ahnung, was dann ist. Und ich weiß auch nicht, wo gute neue Chefs herkommen. Vom Arbeitsamt? Von der Konkurrenz? Oder von der Uni?« Möglich. Oft allerdings kommen neue Chefs auch aus den eigenen Reihen. Schau dich doch einmal im Büro um: Würde da jemand zum Chef taugen?

»Niemals!«, entrüstet sich Günter. »Alles Vollpfosten hier! Der Müller ist zu doof, um sich eine Krawatte zu binden, die Meier zu pampig, um mit Kunden zu telefonieren, und der Schulze zu lahm, um überhaupt etwas auf die Reihe zu kriegen. Den hätte ich schon längst gefeuert!« Tja, Günter, und wer bleibt übrig? »Der Azubi? Okay, der ist schon gut. Aber deswegen gleich Chef werden? Wo er doch erst seit Kurzem dabei ist ...« Und wer bleibt dann noch übrig, Günter? Du vielleicht?

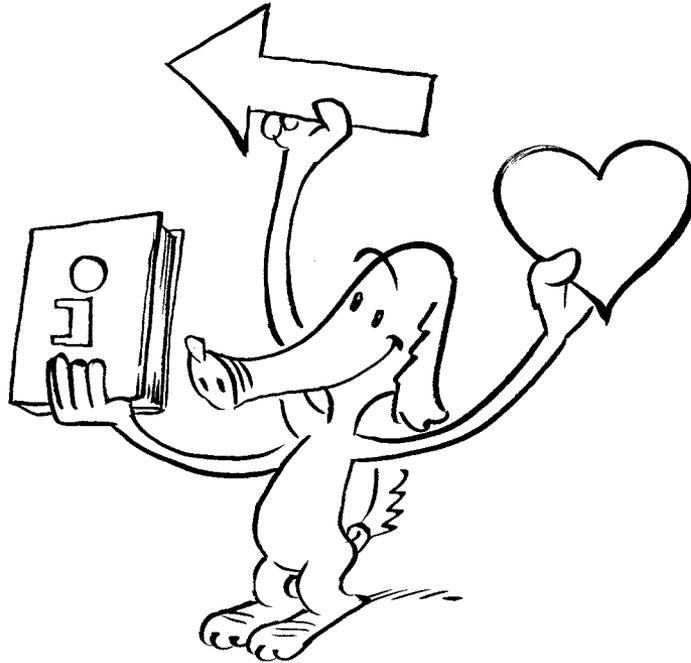
## 4. Der Chef ist King

»Selber Chef werden?«, grunzt Günter ungläubig. »Überstunden? Verantwortung? Komplizierte Zahlen beurteilen? Niemals!« Typisch Schweinehund: Anstatt aktiv zu gestalten, leistet er lieber blinden Gehorsam. Das ist viel bequemer – und zeigt auch ein wenig das Grundproblem: Günter hat zu wenig Selbstvertrauen. Er denkt: »Chefsein ist zu schwierig!« Dabei hat er einfach nur keine Ahnung, was ein Chef macht.

»Moment!«, protestiert Günter. »Natürlich weiß ich, was ein Chef so macht: Er hat ein Riesbüro, eine eigene Sekretärin, einen fetten Dienstwagen, ein dickes Gehalt – und manchmal auch ein Magengeschwür. Hm, klingt gar nicht so schlecht – bis auf das Magengeschwür natürlich.« Nein, Günter, gefragt war nicht, was der Chef alles hat, sondern was er macht. »Na, ist doch klar: Er quatscht den ganzen Tag mit irgendwelchen Leuten, will oft nicht gestört werden, reist in der Weltgeschichte herum und sagt allen, wo es langgeht. Er ist eben der Boss. Fertig, aus. Er bestimmt und wir gehorchen.« Klingt fast so, als würde Günter den Chef bewundern. »Hallo? Klar, der Chef ist King! Das ist schon sehr, sehr cool!«



Chefs genießen lauter  
coole Privilegien.

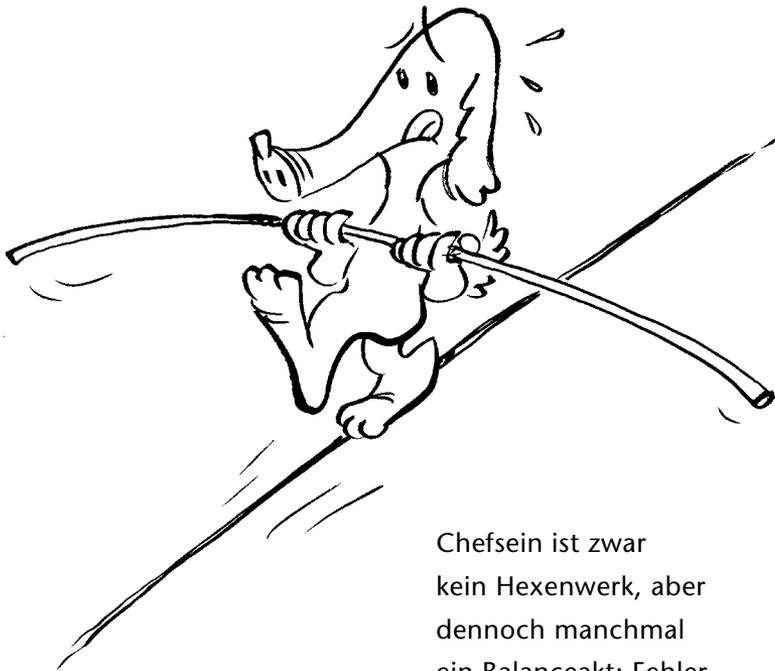


Gute Chefs haben Fach-, Methoden-  
und Sozialkompetenz!

## 5. Was tut ein Chef? Und warum?

Okay, Chefsein ist also auch cool. Aber, lieber Günter, wichtig ist nicht, welche Privilegien ein Chef hat, sondern was er dafür tut und warum. Warum quatscht er mit Leuten? Und mit welchen Leuten? Was tut er, während er nicht gestört werden will? Wozu reist er so viel? Und woher weiß er überhaupt, wo es langgeht? »Keine Ahnung ...«, haucht Günter. »Sag ich doch: Chefsein ist schwierig!« Oh, Schweinehund ...

Dabei ist es gar nicht so kompliziert, du kannst locker bleiben. Denn unterm Strich geht es immer wieder um das Gleiche: darum, Projekte zu stemmen, dabei die Richtung zu kennen und vorzugeben, Ergebnisse zu erzielen und Menschen zu führen. Chefs müssen also wissen, was zu tun ist, wohin es dabei geht, wie man schafft, was man sich vorgenommen hat, und zwar nicht alleine, sondern zusammen im Team. »Und wie machen die Chefs das?«, will Günter wissen. »Haben die das von Geburt an drauf?« Aber nein. Sie haben dazu erst mal etwas lernen müssen. Im Idealfall Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. »Das klingt aber geschwollen!« Zugegeben, Günter: Wirtschaftsfuzzis blasen sich gerne mit schlaun klingenden Fremdwörtern auf. Dabei ist die Bedeutung aber ganz einfach: Chefs müssen sich in dem auskennen, wofür sie Chef sind, sie müssen schnalzen, mit welchen Mitteln sie etwas bewirken und wie sie dabei mit anderen Menschen umgehen. Klarer jetzt?



Chefsein ist zwar kein Hexenwerk, aber dennoch manchmal ein Balanceakt: Fehler können sehr weh tun.

## 6. Chefsein ist kein Hexenwerk, aber ...

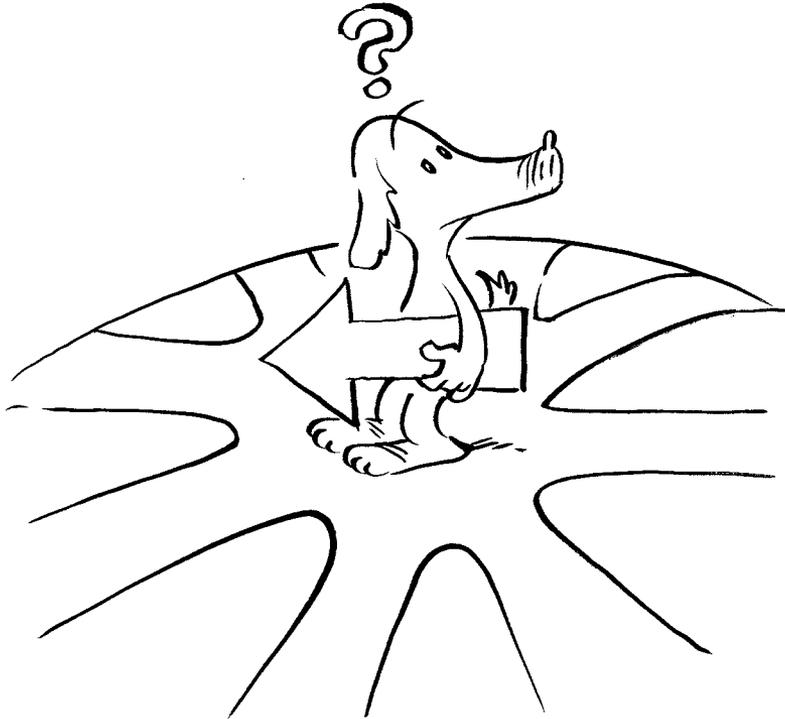
»Kapiert!«, freut sich Günter. »Wer sich also zum Beispiel mit Fußball gut auskennt, weiß, wie man gut trainiert, und wer auch noch ein Händchen für die Spieler hat, der kann einen prima Trainer abgeben!« Genau, Schweinehund. Und wer Produkt, Firma und Markt kennt, wer weiß, wie er Einfluss nehmen kann und dabei gut mit dem Team und den Kunden umgeht, kann im Job ein prima Chef werden. Denn all das ist viel wichtiger als der coole Status mit Büro, Sekretärin und Dienstwagen.

»Hey, klingt machbar!«, bellt Günter. Genau: Muss kein Hexenwerk sein. »Ob wir es doch einmal mit der Chefposition versuchen sollen?« Moment, nicht ganz so schnell! Schauen wir doch erst, was sich dahinter noch alles verbirgt. Denn: Als Chef hat man Verantwortung. Und wer die falsch nutzt, landet schnell mal auf dem Boden der Tatsachen oder – schlimmer noch – in der Presse: »Extrablatt! Firma Günter ist pleite! 500 Leute ohne Job!« Tja, falsche Entscheidungen von Chefs tun weh – und zwar vielen Menschen. Der Fisch stinkt schließlich vom Kopf.

## 7. Die zwei großen Stellschrauben

»Hilfe!«, quiekt Günter und hüpfst schnell wieder hinter den Zaun seiner kleinen, bequemen Welt. »Nein, danke! Das mache ich lieber doch nicht. Viel zu riskant!« Na ja, dann wird eben bald der Müller Chef, die Meier oder der Schulze. Oder eben doch der Azubi. Denn irgendjemand muss schließlich Verantwortung übernehmen. Ganz ohne Chef geht es nicht. »Auweh!«

Keine Sorge, Günter! Fangen wir am besten ganz einfach an – bei den beiden größten Stellschrauben, die gute Chefs beherrschen müssen. Erstens: Wohin geht es? Und zweitens: Auf welchem Weg? Hier zeigen sich riesige Unterschiede zwischen verschiedenen Führungskräften. Die einen haben weder einen Plan dafür, was sie wollen, noch einen dafür, wohin sie wollen. Die anderen wissen zwar auch nicht genau, wohin es geht, aber dafür umso genauer, wie. Die Nächsten kennen zwar Richtung und Ziel, aber noch nicht den Weg. Und nur wenige kennen beides. Kurz: Es lohnt sich, hier näher hinzusehen. Betrachten wir also vier unterschiedliche Führungsstile, in denen Chefs ihren Job ausüben: Macht, Management, Leadership und Unternehmenskultur.



Die zwei großen Chef-Stellschrauben:  
Wohin geht es? Und auf welchem Weg?