

MARCO VON MÜNCHHAUSEN
HERMANN SCHERER

DIE KLEINEN SABOTEURE

SO MANAGEN SIE DIE INNEREN
SCHWEINEHUNDE IM UNTERNEHMEN



campus

Die kleinen Saboteure

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen, Autor des Bestsellers *So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund!*, ist Unternehmer und Berater. Er hält Vorträge und Seminare zu den Themen Motivation, Selbstmanagement und Work-Life-Balance.

Hermann Scherer ist Business-Experte und Gründer der Unternehmensberatung »Unternehmen Erfolg®«. Er hält Vorträge zu den Themen Unternehmenserfolg und Marketing und hat bereits mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben bzw. herausgegeben.

Marco von Münchhausen, Hermann Scherer

DIE KLEINEN SABOTEURE

So managen Sie die inneren Schweinehunde
im Unternehmen

Illustrationen von Gisela Aulfes

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Der Lesefreundlichkeit halber haben wir darauf verzichtet, jeweils männliche und weibliche Formen zu verwenden. Seien Sie versichert, dass wir Leserinnen genauso ansprechen möchten wie Leser und in unseren Tipps und Beispielen Mitarbeiterinnen genauso meinen wie Mitarbeiter, Schweinehunde-Frauchen genauso wie -Herrchen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-593-37202-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Gisela Aulfes

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim

Druck und Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Einführung	7
----------------------	---

TEIL I

DIE GANZ NORMALE SABOTAGE IM UNTERNEHMENSALLTAG

Das Umsetzungsproblem in den Unternehmen	15
Daten und Fakten zum Umsetzungsproblem	17
Hintergrund: Je komplexer die Wirtschaft, desto wohler fühlen sich die Schweinehunde	20
Wirtschaftskrise als Chance	22

TEIL II

TAKTIKEN UND TUMMELPLÄTZE DER KLEINEN SABOTEURE

Die beliebtesten Taktiken der inneren Schweinehunde	30
Der verhinderte Entschluss	30
Der vergessene Entschluss	38
Die sabotierte Umsetzung	39
Die Tummelplätze der Schweinehunde	43
Sabotage des Unternehmenswandels	43
Verhinderung von Projekten	51

Selbstblockade einzelner Mitarbeiter	55
Nach dem Sieg der Schweinehunde	60

TEIL III

SO MANAGEN SIE DIE KLEINEN SABOTEURE IM UNTERNEHMEN

Einführung in die Schweinehund-Psychologie	69
Der individuelle Schweinehund Ihrer Mitarbeiter	69
Der kollektive Schweinehund Ihres Teams	73
Der strukturelle Schweinehund Ihres Unternehmens	105
Der unbekannte Schweinehund Ihrer Kunden	108
Vom kleinen Saboteur zum Unternehmensberater	111
Die Lösung: Führen mit Zielen	111
Der Schlüssel: Emotionale Intelligenz	115
Der Weg: Die Kunst der Kommunikation	120
Strategisches Rüstzeug in fünf Schritten	130
Schritt 1: Entscheiden	130
Schritt 2: Ziele setzen	139
Schritt 3: Organisieren und umsetzen	149
Schritt 4: Kontrollieren und vertrauen	157
Schritt 5: Abschließen und Erfolge feiern	162
Tipps und Tricks für den Unternehmensalltag	169
Effektive Meetings führen	169
Feedback geben und Leistung beurteilen	175
So motivieren Sie eigene und fremde Schweinehunde	185
Die 33 besten Tipps im Umgang mit dem Schweinehund	193
Fazit	200
Anmerkungen	202
Literatur	205

Einführung

Haben Sie sich auch schon gefragt, woran es liegt, wenn etwas in Ihrem Unternehmen nicht so läuft wie gewünscht? Warum neue, in Arbeitsgruppen oder von Beratern mit viel Engagement entwickelte Vorschläge nicht umgesetzt werden? Warum es Machtgerangel innerhalb von Teams gibt? Warum Ihre Kunden mit dem Service unzufrieden sind oder warum ganze Projekte durch interne Schwierigkeiten blockiert werden?

Jeder, der im Unternehmen Führungs- oder Projektverantwortung trägt, kennt diese oder ähnliche Situationen. Doch seien Sie beruhigt: Es gibt eine Erklärung (und damit auch eine Lösung). Wahrscheinlich treiben auch in Ihrer Firma ganz besondere kleine Saboteure ihr Unwesen: die inneren Schweinehunde. Lassen Sie uns einen kurzen Blick in ihre Welt werfen:

Vor kurzem fand sie wieder statt, die jährliche Konferenz der Schweinehunde. War es dort früher immer gemütlich und fröhlich zugegangen, so hatte es doch bei Erscheinen des ersten Buches, das sich mit ihren Tricks und Taktiken befasst – »So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund« – allerlei Aufregung gegeben. Konnten die Schweinehunde früher unangefochten ihren Herrchen und Frauchen ins Handwerk pfuschen, ihre Vorhaben und Entschlüsse in aller Ruhe torpedieren und sie von ihren wichtigen Zielen abbringen, so war dies seit

diesem Buch schon bedeutend schwieriger geworden: Die Menschen waren sich ihres ständigen Begleiters, des inneren Schweinehundes, bewusst geworden und schafften es besser, im Alltag mit den kleinen Saboteuren fertig zu werden und ihre Vorhaben auch zu realisieren.

Und während die Schweinehunde auf der Konferenz emsig darüber diskutierten, wie sie ihre frühere Position gegenüber ihren Besitzern wiedererlangen konnten, platzte der Sonderkundschafter zur Tür herein und verkündete aufgeregt neue Unbill: Ein weiteres Buch sei bereits im Druck, sein Erscheinen nicht mehr zu verhindern. In dem Werk »Die kleinen Saboteure« solle es nun um die Aktionsfelder des Schweinehundes in den Firmenfluren gehen – der Untertitel »So managen Sie die inneren Schweinehunde im Unternehmen« ließ keinen Zweifel.

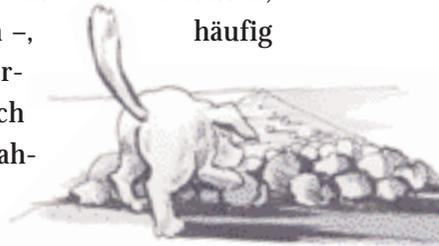
Empört sprangen einige Teilnehmer der Konferenz von ihren Stühlen auf, weil sie es gar nicht fassen konnten: Bisher hatten die Schweinehunde wenigstens noch in den Unternehmen unangefochten herrschen können, doch nun sollte ihnen auch das streitig gemacht werden! Sollten sie etwa in Zukunft nicht mehr die üblichen Tricks anwenden können, um den Erfolg in den Unternehmen zu vereiteln? Sollten sie nicht mehr dafür sorgen können, dass ihre Herrchen und Frauchen in den Chefetagen planten, planten, planten, ohne ihre Ziele jemals in die Tat umzusetzen? Würden die Mitarbeiter etwa in Zukunft nicht mehr in Dutzenden von überflüssigen Meetings und langweiligen Präsentationen ihre Zeit vertrödeln, sondern stattdessen zügig ihr Arbeitspensum erledigen können? Würden Entscheidungen womöglich nicht mehr hinausgezögert, sondern prompt getroffen? Sollte Teamarbeit etwa reibungslos und effizient funktionieren? Gäbe es am Ende gar keine Kommunikationsprobleme mehr zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, weil alle gut miteinander klarkämen?

Und während die Schweinehunde noch über mögliche Gegenmaßnahmen diskutieren, haben Sie bereits Gelegenheit, ihre Tricks im Unternehmen aus erster Hand kennen zu lernen. Unter uns: Ein Geheimagent unter den Schweinehunden hat sie uns, den Autoren, heimlich verraten.

Wir kennen ihn alle, den kleinen Saboteur, der wie eine starke Kraft in uns wirkt, wenn wir etwas Neues beginnen wollen, einen Entschluss fassen müssen oder ein Vorhaben in die Tat umsetzen sollten. Er legt uns immer neue Steine in den Weg, und häufig wird uns erst hinterher bewusst, dass wir von ihm daran gehindert wurden, etwas Geplantes zu verwirklichen oder uns zu überwinden, etwas Schwieriges anzugehen. Den inneren Schweinehund bemerken wir oft erst, wenn er schon zugeschlagen hat, denn er schafft es immer wieder, sich mit harmlos klingenden Sätzen geschickt zu tarnen. »So wichtig ist das ja gar nicht«, »andere tun das auch nicht« oder »dafür bin ich nicht verantwortlich, das ist nicht meine Aufgabe« hören wir uns dann sagen, wenn es schon zu spät ist und er unser Vorhaben wieder einmal erfolgreich hintertrieben hat.

Und dieser kleine Saboteur treibt auch im Unternehmen sein Unwesen! Nicht nur Sie selbst haben einen Schweinehund, der ein geschicktes Tarnkappenspiel treibt, – nein, auch Ihre Kollegen, Ihre Mitarbeiter, ja, sogar Ihre Vorgesetzten. Jedes dieser Exemplare ist ein bisschen anders »gestrickt«, hat andere Eigenarten und setzt spezielle Tricks und Taktiken ein. Dies war die schlechte Nachricht. Die gute ist: In den Grundzügen ihres Charakters sind sich alle Schweinehunde sehr ähnlich. Und das macht es Ihnen möglich, all die kleinen Saboteure in Ihrem Unternehmen kennen zu lernen, verständnisvoll mit ihnen umzugehen, sie zu überzeugen, zu motivieren und zu führen und so Ihre Mitarbeiter und Kollegen beim Zähmungsprozess zu unterstützen.

Es ist unserer Erfahrung nach oft gar nichts Weltbewegendes, das geändert werden müsste – wie die Neustrukturierung einer ganzen Abteilung, die Entlassung oder Einstellung von Mitarbeitern, massive Kosteneinsparungen oder dergleichen –, häufig sind es die kleinen Dinge im Alltag, die sich erfolgreichsverhindernd auswirken. Gelingt es, in solch kleinen Hindernissen, (die sich natürlich über Jahre auch zu großen aufschaukeln können!) den inneren Schweinehund zu durchschauen und



»Hand in Hand« mit ihm – anstatt gegen oder ohne ihn – das Notwendige zu tun, so klappt es in vielen Bereichen besser. Die Produktivität steigt, die interne Kommunikation verbessert sich, die Mitarbeiter werden zufriedener und arbeiten engagierter: Faktoren, die sich in harten Zahlen niederschlagen.

Wir möchten Ihnen mit diesem Buch ermöglichen, die kleinen Saboteure in Ihrem Unternehmen besser kennen zu lernen, um sie managen zu können:

In **Teil 1** geht es zunächst darum, *wie die Schweinehunde im Unternehmensalltag ihr Unwesen treiben* und welchen Schaden sie dabei anrichten.

In **Teil 2** schauen wir den Schweinehunden tief in ihre Trickkisten und zeigen Ihnen *die kritischen Momente und beliebtesten Spielwiesen im Arbeitsalltag*, bei denen sie mit Vorliebe zuschlagen. Wir verraten Ihnen *die beliebtesten Tricks und Taktiken* der kleinen Unholde, von der Unmöglichkeitstaktik über die Opferlammtaktik und den Nicht-Zuständigkeitstrick bis hin zur finalen Abbruchtaktik, die Ihr Vorhaben restlos zu Fall bringt. Wir nähern uns außerdem den Tummelplätzen der inneren Schweinehunde im Unternehmen: von der Sabotage des gesamten Unternehmenswandels über die Verhinderung von Einzelprojekten bis zur kompletten Selbstblockade einzelner Mitarbeiter. Und zum Schluss hören wir uns die Opferlieder und Versagerhymnen an, die die Schweinehunde nach ihrem erfolgreichen Feldzug gerne anstimmen.

In **Teil 3** nehmen wir die *Schweinehund-Dynamik* noch genauer unter die Lupe. Wir zeigen Ihnen, in welche Rollen die kleinen Saboteure schlüpfen und woran Sie es erkennen können, wenn sie in Ihrem Team ihr Unwesen treiben. Außerdem nehmen wir uns die Strukturen der Unternehmen vor und zeigen, in welchen Verästelungen der Organigramme sich die Schweinehunde am liebsten einnisten. Vor allem aber beginnen wir mit der *Zähmung der widerborstigen Begleitung*: Mit den Schlüsselwörtern der »Emotionalen Intelligenz« und der »Offenen Kommunikation«, vor allem aber mit dem »Führen mit Zielen«.

Wir haben *strategisches Rüstzeug* für Sie vorbereitet, das Ihnen auf überraschend einfache Weise helfen wird, das Treiben der inneren Schweinehunde in vernünftige Bahnen zu lenken. Damit Sie auch wirklich alles haben, was Sie als guter Dompteur brauchen, geben wir Ihnen zum Schluss noch ein paar Tricks für Ihren Unternehmensalltag an die Hand, vor allem zu den Sabotagedauerbrennern der »Meetings« und »Feedback-Gespräche.«

Nach dieser abenteuerlichen Reise zu den Blockierern und Verhinderern in Ihrem Unternehmen wird es Ihnen gelingen, die kleinen Saboteure zu Ihren besten Freunden und Ihren (kostenlosen!) Unternehmensberatern zu machen.

TEIL I
DIE GANZ NORMALE SABOTAGE
IM UNTERNEHMENSALLTAG

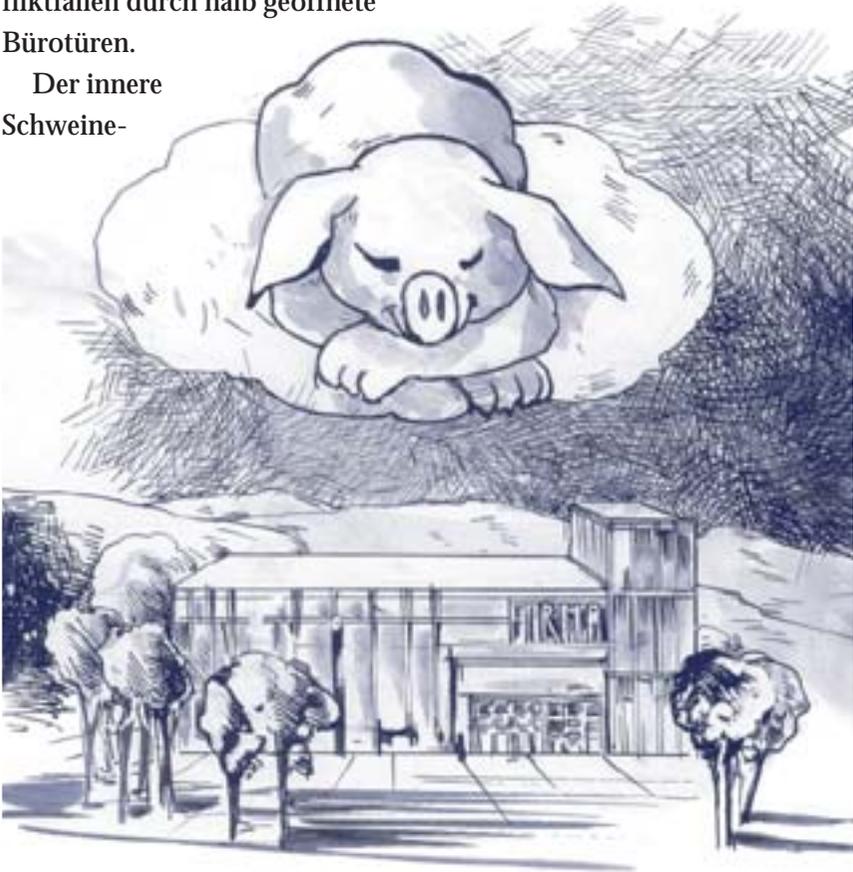
Das Umsetzungsproblem in den Unternehmen

Sie kennen die Situation: Ihr Team soll die Umsätze im kommenden Jahr um 20 Prozent in die Höhe schrauben, den Kundenservice verbessern oder die alte Marketingstrategie verwerfen und eine neue entwickeln. Sie haben ein Meeting einberufen, 15 Augenpaare sind auf Sie gerichtet – jetzt müssen Sie es Ihren Mitarbeitern sagen. Sie fühlen ein gewisses Unbehagen. Zu Recht! Denn was Sie da vor sich sehen, ist ein großer, dicker Schweinehund. Es ist der kollektive Schweinehund Ihrer Mitarbeiter, der sie da anstarrt. Er formiert sich aus den individuellen, kleinen Widerständen jedes einzelnen Teammitgliedes und nimmt ausgerechnet immer dann die Form eines riesigen sabotierenden Wesens an, wenn Sie wollen, dass Ihr Team ein bestimmtes Ziel erreicht.

Der Schweinehund von Herrn M. wird sein Herrchen dazu bringen, Ihnen etwas über die »Sachzwänge« vorzujammern und das Ziel für unmöglich erklären. Frau K. wird aus Protest Dienst nach Vorschrift schieben, weil sich ihr Schweinehund übergangen fühlt. Herr S. wird krank, denn sein Schweinehund befürchtet, sein Herrchen werde überfordert. Frau D. wird die Hälfte ihrer Arbeitszeit damit verbringen, im Nachbarbüro lautstark Ihre Kompetenz anzuzweifeln, weil ihr Schweinehund viel lieber mit ihr zusammen auf dem Sofa sitzt als Überstunden zu schieben. Und Herr L. zerstört – aus Versehen – erst mal die Festplatte seines Computers, weil sein Schweinehund befürchtet, die Umsetzung des Zieles könnte durch eine technische Panne misslingen.

Seien Sie getröstet: Das ist nicht nur in Ihrem Unternehmen so. Jahr für Jahr verschlingt der Schweinehund Unsummen von Zeit, Nerven und Geld. Warum? Viele Mitarbeiter reagieren auf Veränderungen mit Angst und halten dann umso fester am Altbekannten fest, sie wehren Herausforderungen ab, weil sie sich überfordert fühlen, sie blockieren neue Methoden, weil sie sich überrumpelt fühlen, sie mobben ihre Kollegen, weil sie sich von ihnen bedroht fühlen – in der Tat: Es geht um das *Fühlen*, es geht um Emotionen, um die Beziehungsebene in Unternehmen. Um diesen Bereich machen die meisten Führungskräfte am liebsten einen großen Bogen, indem sie sich auf die vermeintlich sicherere »Sachebene« retten. »Bleiben Sie doch sachlich«, hört man in Konfliktfällen durch halb geöffnete Bürotüren.

Der innere
Schweine-



hund ist aber herrlich unsachlich – und dennoch ein Mechanismus, der Ihre Kollegen oder Mitarbeiter davor bewahrt, sich zu überfordern oder Dinge zu tun, die sie nicht interessieren, für die sie keinerlei Begabung haben oder mit denen sie nicht einverstanden sind. Eine rationale Komponente hat das tückische Tier also durchaus. Aber es ist auch ein Symptom von Angst, Unsicherheit und Komplexen sowie von damit einhergehenden Untugenden wie Eitelkeit und Borniertheit.

Das wusste schon der römische Philosoph Seneca, einer der frühesten Schweinehundexperten: »Zeige mir einen, der es nicht ist: der eine ist Sklave der Wollust, ein anderer Sklave der Habsucht, ein Dritter Sklave des Ehrgeizes, alle sind Sklaven der Furcht«, schrieb er in seinen *Briefen an Lucilius*.¹ Statt vom inneren Schweinehund spricht er allerdings vom Laster – so nannte man das früher. Doch schon im alten Rom hatten die Berater und Coaches (früher waren es »Philosophen«) Hochkonjunktur, die ihren Zuhörern bei der Zähmung des inneren Schweinehundes zu helfen versprochen, und schon damals haperte es an der Umsetzung. »Sie kommen um zu hören, nicht um zu lernen«, schimpfte Seneca über sein Publikum. Selbst bei denen, die das Gehörte schnell umsetzen wollten, zeigte der Appell wenig Wirkung: »Wenn nur diese Gemütsverfassung Dauer hätte«, klagte der Philosoph. Aber ach! Nur »wenige können den Vorsatz, den sie gefasst haben, mit bis nach Hause bringen.«² Und so ist es bis heute, auch und besonders im Unternehmensalltag.

Daten und Fakten zum Umsetzungsproblem

Im Jahr 2001 haben die Unternehmen in Deutschland 12,9 Milliarden Euro für Unternehmensberater ausgegeben (Gesamtumsatz). Hierzulande haben sich 14 500 Unternehmen auf die Beratung anderer Unternehmen spezialisiert, 70 000 Consultants stehen auf den Gehaltslisten.

Während die Wirtschaft insgesamt lahmt, wächst die Beraterbranche munter weiter: 2001 verzeichneten die Berater ein Umsatzwachstum von 5,5 Prozent, für 2002 gehen sie wieder von einem stabilen Branchenumsatz aus. »Strategie- und Reengineering-Projekte sowie die Nachfrage nach konkreter Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen haben deutlich zugenommen«, konstatiert der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) zufrieden in seinem Jahresrückblick 2002 (www.bdu.de). Allein in Deutschland haben die Unternehmensberater 28,6 Prozent des europäischen Beratungsumsatzes erwirtschaftet, an zweiter Stelle folgte Großbritannien mit 25,8 Prozent, dann Frankreich mit 17,1 Prozent. Das Umsetzungsproblem der Unternehmen ist für die Beraterbranche ein lukratives Geschäft.

Eine zentrale Ursache dafür sind, Sie ahnen es schon, die inneren Schweinehunde in den Unternehmen – und zwar nicht nur die der Umsetzer, sondern auch diejenigen der Führungskräfte und Entscheider. Welcher Manager möchte sich schon sagen lassen, dass er mit seiner Einschätzung der Lage vollkommen falsch gelegen und mit seiner Strategie das Unternehmen in größte Schwierigkeiten gebracht hat? Wer möchte dafür die Verantwortung – und als Konsequenz seinen Hut! – nehmen? Da scheint es einfacher, bei externen Beratungsinstituten Studien in Auftrag zu geben. Sollte das Vorhaben dann scheitern, waren – wieder einmal – die Berater schuld.

In die Hände dieser vielen Schweinehunde spielt aber nicht nur die Angst, Verantwortung zu übernehmen, sondern eine weitere menschliche Schwäche: Sozialpsychologen bezeichnen sie als »Aversion gegenüber Zweideutigkeit«. Wir können es schlecht ertragen, wenn uns Fakten oder Situationen widersprüchlich erscheinen. Am liebsten haben wir es, wenn wir A und B, gut und schlecht, Freund und Feind ganz klar unterscheiden können und unsere Überzeugungen nicht zur Disposition stellen müssen. Besonders gravierend tritt dieser Mechanismus auf, wenn wir unter Termindruck stehen, erschöpft sind oder Angst haben. Denn in diesem Zustand können wir Informationen nur noch schwer verarbeiten.³ Dies ist auch ein Grund für die hohen Um-

sätze der Beraterbranche: Viele Unternehmen geben eine Studie nach der andern in Auftrag, weil sie die Hoffnung haben, dadurch ergebe sich endlich »Klarheit« und die richtige Entscheidung liege auf der Hand. Tatsächlich aber müssen heute viele Entscheidungen liege auf unübersichtlichem Terrain getroffen werden, das auch durch weitere Expertisen nicht übersichtlicher wird.

Weil es in den Unternehmen immer mehr Entscheider gibt, wird dieses Problem immer größer: 1984 arbeiteten in Deutschland 2,2 Millionen Personen, die nach den Kriterien der International Labour Organisation (ILO) als Fach- und Führungskräfte galten. 1998 waren es bereits 4,2 Millionen.⁴ Gleichzeitig ist natürlich die Zahl der Schweinehunde explodiert, die ihre Herrchen, diese 4,2 Millionen Fach- und Führungskräfte, nach Herzenslust blockieren und verhindern, dass sie erstens Entscheidungen treffen und diese zweitens auch umsetzen.

Was allerdings nicht heißt, dass die zahllosen Schweinehunde der Sekretärinnen und Sachbearbeiter harmlos wären. Im Gegenteil: Eine im September 2002 veröffentlichte Untersuchung des amerikanischen Forschungsinstitutes Gallup brachte Niederschmetterndes ans Licht: Nur 15 Prozent der deutschen Arbeitskräfte arbeiten engagiert, 69 Prozent sind nicht engagiert und 16 Prozent sogar aktiv unengagiert, was bedeutet, dass sie ihre negative Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen auf aggressive Weise nach außen tragen.⁵ Fazit: »Die deutsche Wirtschaft agiert nur mit circa einem Sechstel ihrer wahren Kapazität.« Den amerikanischen Gallup-Forschern zufolge kostet uns die mangelnde Produktivität Jahr für Jahr satte 226 Milliarden Euro! Der Schweinehund bereitet den Deutschen also doppelten Schaden: lustlose Arbeit und leere Kassen.

Bestätigen sich hier nun die schönsten Klischees über das deutsche Wesen? Nein! Wir möchten nicht den Eindruck erwecken, wir hielten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland allesamt für neurotische, schwermütige und »unengagierte« Menschen. Das Phänomen des inneren Schweinehundes, dem wir uns hier nähern wollen, ist keinesfalls Ausdruck einer pathologischen Störung. Er wohnt viel-