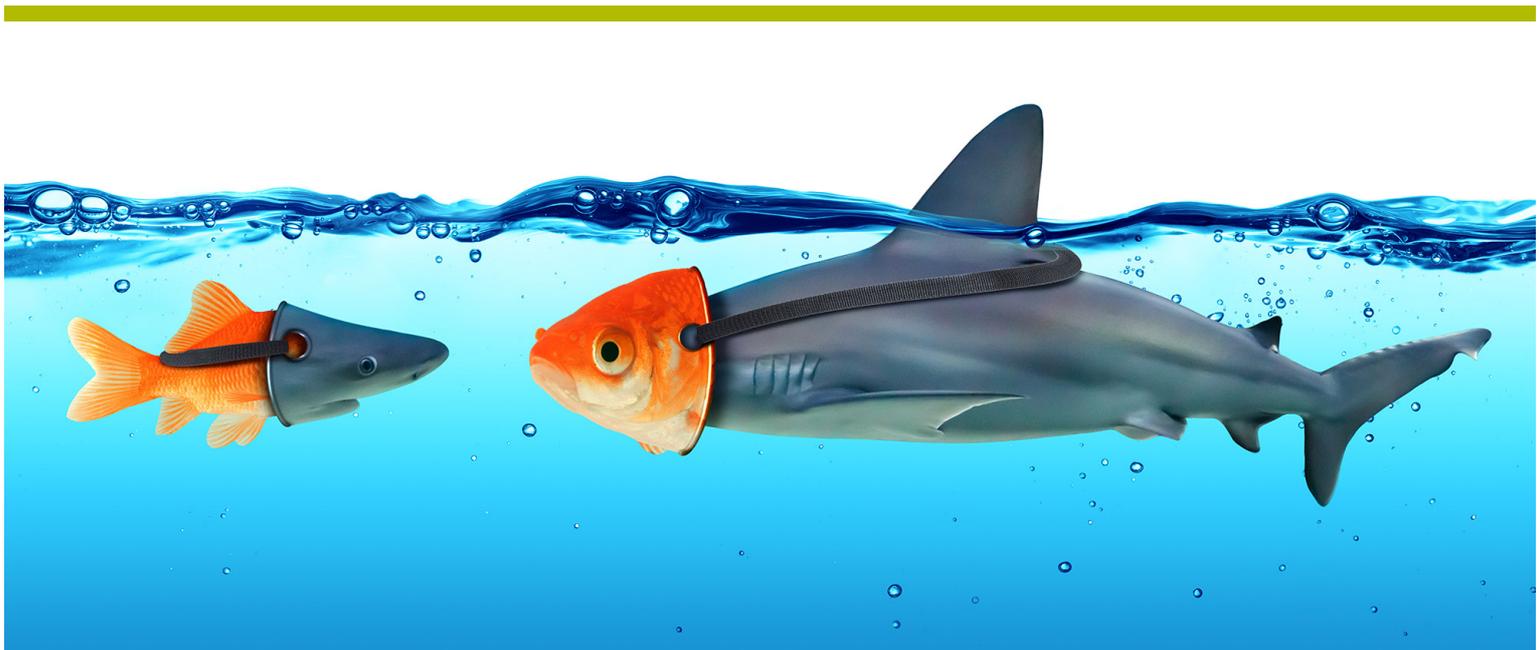




**WIESENER**  
PERSONAL COUNSELING

# Klartext über Corporate Codes

Wie Führungseinsteiger schnell wissen, was los ist



**Susanna Wieseneder**

Working Paper | 1. Auflage - 2017



Working Paper:

**Klartext über Corporate Codes –  
Wie Führungseinsteiger schnell wissen, was los ist**

*Die Edition Working Paper – Anleitung zur Selbstführung dient Führungspersönlichkeiten, wenn sie Position beziehen müssen, Meinungen untermauern, Aktuelles deuten und integrieren sowie reflektiert an sich arbeiten wollen. In kurzen, aber dichten Darstellungen gelingt eine neue sichere oder inspirierende Einsicht zu einer aktuellen Thematik und unterstützt den Fremd- und Selbst-Führungserfolg.*

**Abstract**

Während meiner langjährigen Beratertätigkeit hat sich ein Szenario immer wieder als Problemzone herausgestellt, die aber kaum Beachtung findet: Führungsein- oder umsteiger scheitern oft an den informellen, heimlichen Regeln, die in Unternehmen gelten. Die einschlägige Managementliteratur beschäftigt sich zwar mit dem Thema „Unternehmenskultur“, lässt aber die Corporate Codes und die psychologischen Spiele meist unbeachtet. Diese Lücke will dieses Working Paper schließen. Die Corporate Codes werden analysiert und dechiffriert. Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie und mit welchen Hilfsmitteln sich neue Führungskräfte ein realistisches Bild über den tatsächlichen Zustand des Unternehmens, der Motivation und Veränderungsbereitschaft von Kollegen und Mitarbeitern verschaffen können. Zentrale Elemente dabei sind die Unterscheidung von Exploit- und Explore-Modus und die daraus abgeleiteten Handlungsweisen sowie die Gefahr zu erkennen, sich bei Widerstand zu schnell anzupassen. Auch aus der Analyse der verschiedenen Formen der psychologischen Spiele werden konkrete Lösungen abgeleitet.



Wegen der leichteren Lesbarkeit verwendet die Autorin die herkömmliche männliche Schreibweise. Selbstverständlich werden in diesem Working Paper beide Geschlechter angesprochen.

1. Auflage 2017

Copyright: Susanna Wieseneder, WIESENER Personal Counseling

Sechskrügelgasse 2/10, 1030 Wien, Austria | [office@wieseneder.at](mailto:office@wieseneder.at) | [www.wieseneder.at](http://www.wieseneder.at)



## Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Prolog: Der Sprint ins Unbekannte	4
Perspektive 1: Der Betriebszustand des Unternehmens	5
1.1. Aggregatzustand entdecken	5
1.2. Temperatur ausloten	5
1.3. Generative Landnahme	6
Perspektive 2: Das Erwartungsmanagement im Unternehmen	7
2.1. Vorgesetzten-Codes	7
2.2. Kollegen-Codes	8
2.3. Direkte Mitarbeiter-Codes	8
Perspektive 3: Die Spiele und ihre Kultur	8
3.1. Einstiegsspiele	10
3.2. Territorialspele	10
3.3. Chefspiele	11



---

## **Prolog: Der Sprint ins Unbekannte**

---

Zeit? Bei einem Start in die Führungsrolle? Aufwärmen? Sich orientieren und hineinwachsen? Nein, leider, das gibt's nicht! Als Einsteiger oder Umsteiger in den Führungsjob erhalten Sie ein Onboarding mit den wichtigsten Infos, ein Seminar „Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“, einen Mentor oder Paten, der wenig Zeit hat – und los geht's. Das entspricht leider der Realität in vielen Unternehmen.

Junge Talente, die durch aufwendige Aufnahmeverfahren gelaufen sind, stehen nun in den Startlöchern zur Konzern-Karriere und gleichzeitig vor einem Sprint in unbekanntes Territorium. Diese vielfach bekannte Problem-Konstellation ist in der umfangreichen Managementliteratur, die solche Einstiegs-Prozesse beschreibt und analysiert, leider ein blinder Fleck. Diesen auszuleuchten ist das Ziel dieses Papers. Denn das Erkennen der inneren Ordnung und der geheimen Spiele, kurz: der Corporate Codes im Unternehmen, findet leider kaum Beachtung, für den Erfolg ist es jedoch entscheidend.

In meinem Coaching-Programm für junge Talente „**Leader's Incubator**“ beobachte ich seit vielen Jahren jene unter der Oberfläche liegenden Strukturen und Verhaltensweisen, in die Talente hineinstolpern und erst durch Erfahrung das feine Webwerk aus Normen, Prinzipien, Werten und Ordnungen erfassen und für sich einordnen können. Es geht mir darum, diese zu dechiffrieren, um Produktivität, Effektivität und Energiepegel im Startprozess zu erhöhen. Und mühsame leere Kilometer zu ersparen.

Es geht mir aber auch um den psychologischen Prozess des „**An- und Hineinwachsens**“ in neue Rollen. In den seltensten Fällen erhält der Führungseinsteiger Zeit zum Hinein- und Anwachsen: Der Führungswechsel muss schnell effektiv und möglichst „geräuschlos“ erfolgen. Es soll kurzfristig hohe Führungsstabilität erreicht werden. Daraus ergibt sich, dass Erwartungen an Einsteiger groß, oft nicht eindeutig oder gar unausgesprochen sind. In jedem Fall läuft der gesamte Prozess vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur ab.

Erfolgsentscheidend für jede neue Führungskraft ist es, sich rasch und gekonnt ein Bild des Unternehmens und seines Teams zu machen. Diese Bild setzt sich weitgehend aus 3 unterschiedlichen Aspekten zusammen, die ich im Folgenden vorstelle. Gleichzeitig beschreibe ich dabei auch die Hilfsmittel, die notwendig sind, um diese informellen und unausgesprochenen Corporate Codes zu dechiffrieren.

Die drei entscheidenden Perspektiven sind:

Perspektive 1: **Der Betriebszustand des Unternehmens**

Perspektive 2: **Das Erwartungsmanagement im Unternehmen**

Perspektive 3: **Die psychologischen Spiele und die tatsächliche Unternehmenskultur**



---

## Perspektive 1: Der Betriebszustand des Unternehmens

---

In welchem Betriebszustand befindet sich mein Unternehmen? Was geht hier vor? Um diese Fragen zu beantworten, helfen vor allem drei Diagnosetools, die ein gutes Bild vom tatsächlichen Zustand des Unternehmens liefern. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

### 1.1. Aggregatzustand entdecken

Optimierungen der Prozesse, Zentralisierung, Kostensenkungs- Personalabbauprogramme - diese Maßnahmen stehen in den meisten Betrieben auf der Tagesordnung. Immer neue Umstrukturierungen gehen fließend ineinander über. Das Resultat: Weniger Mitarbeiter müssen mehr leisten.

Die Managementliteratur bezeichnet diesen Zustand als **Exploit-Modus**: Bestehendes besser und effizienter zu machen. Allerdings stoßen Unternehmen irgendwann an ihre Grenzen, die Schraube kann dann nicht weiter angezogen werden. Aus einem gegebenen Status quo kann nicht mehr viel herausgeholt werden.

Zeitgleich zum Exploit-Modus sickern neue agile und hybride Methoden ins Unternehmen, um es für Neues und Innovationen verstärkt zu öffnen. Und schon befinden sich Teile des Unternehmens im **Explore-Modus**. Sand-Box Teams, Future Labs, Design Thinking basierte Produktentwicklung, SCRUM zur Projektsteuerung usw. unterbrechen, irritieren oder ergänzen den ganz auf Optimierung getrimmten Alltag.

Es stehen 2 Ansätze einander gegenüber, in einem teilweise sich **ausschließenden Wettbewerb**: Auf der einen Seite heißt das Ziel Kosten runter, schneller, härter, effizienter arbeiten; auf der gegenüberliegenden Seite geht es darum, sich für Neues zu öffnen, Abenteuer und Kreativität zuzulassen, Kunden reinzulassen. Von Führungskräften wird ambidextres Leadership (beidhändiges) verlangt. Was soviel heißt: beide Modi gleichzeitig im Alltag zu steuern.

**Das bedeutet für junge Talente:** Für sie ist es essentiell, beide Strömungen (Exploit <> Explore) rasch zu erkennen. Mitunter sind sie in beide Modi gleichzeitig involviert, die von ihnen aber jeweils unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen verlangen. Einerseits ist der frische Blick auf die Zukunft von Geschäftsmodellen, Prozessen und Kundenbedürfnissen gefragt. Weiteres, sich einzulassen auf neue Entwicklungs-Methoden mit unbestimmtem Ausgang. Andererseits ist der strenge Blick und die enge Steuerung der Optimierungsvorgaben notwendig.

### 1.2. Temperatur ausloten

Change ist längst Kontinuum. Darauf haben sich viele Unternehmen bereits eingestellt oder sind gerade dabei, es zu tun. Allerdings: Im permanenten Veränderungs-Modus zu laufen, macht seit längerem Organisationen und ihre Mannschaften müde und erschöpft und löst nur allzu schnell eine „**more of the same**“- Kultur aus.

Vermehrte Mitarbeiter-Kündigungen, Teilzeitmodelle, häufige Organisationsänderungen, immer wieder neue Chefs, manchmal auch 3 oder gar 4 gleichzeitig in der Matrix, neue Strategien und Vorgaben, die unerreichbar erscheinen, lassen Mitarbeiter emotional in den Sparmodus schalten.



Oder schlimmer, in die innere Emigration gehen. Das Engagement wird an der Eingangstür abgegeben. Der Job ist lediglich zum Geldverdienen da.

Oft erlebe ich den Zusammenprall von hochmotivierten, engagierten und agilen Talenten, die auf Erstarrung und Bewegungsunfähigkeit der bereits länger zugehörenden Belegschaft treffen. Die entscheidende Frage lautet dann: Welche Kraft ist stärker? Überwindung oder Assimilation?

Das Problem: Die so bitter benötigte Aufmerksamkeit, Kreativität und Agilität kann nur schwer durch gelungene Change Kommunikation und anspornende Motivationsmaßnahmen aus der bestehenden Belegschaft herausgeholt werden. So bildet sich in oder neben einem Unternehmen ein „Parallel Universum“ – zum Beispiel Innovations-Plattformen aus internen und externen Berater-Köpfen und -Herzen, die Schwung und Elan, Prototypen und Produkte der Zukunft entwickeln. Hier haben junge Talente bzw. Führungskräfte die Chance, als **Vorreiter und Fahnen-träger** aktiv mitzuwirken.

**Das bedeutet für neue Führungskräfte:** Erfolgreich sind sie dann, wenn sie die Gründe für das geringe Engagement in ihrer Organisation richtig deuten und entsprechende Handlungen initiieren. Es gilt, dieses Verhalten zu verstehen und zu beeinflussen und Teil der o.g. Plattformen zu werden. Dabei geraten Führungseinsteiger oft in große Gefahr: Nämlich sich bei Widerstand zu rasch anzupassen. Go with the Flow – leider im falschen Sinne und in die falsche Richtung.

### 1.3. Generative Landnahme

Mit den Generationen Y und Z marschieren aktuell gerade anders sozialisierte Mitarbeiter in die Unternehmen. Für die Generationen davor galten Werte wie Sicherheit, lange Zugehörigkeit und wirtschaftliches Wachstum als wichtige Maxime. Manche Firmen wurden so zu wahren Versorgungs-, aber auch Selbstbedienungs-Unternehmen. Die Babyboomer kommen jetzt ins Pensionsalter, Fortbildungen für die Altersgruppe 50+ gibt es kaum. Digitalisierung und Agilität werden für diese Generation, wenn überhaupt, zum privaten Ausbildungsprogramm. Kein Wunder, wenn innerhalb dieser Reihen Widerstand entsteht, abgesehen von den doch noch recht zahlreichen Anschlussfreudigen. Das System soll doch bitte erhalten bleiben, auch wenn man die neuen Parolen der Zukunft mitpredigt, aber sie nicht fühlen kann oder will.

**Das bedeutet für neue Führungskräfte:** Kommt ein junges Talent in einen derartigen Bereich oder Team, wird es für ihn oder sie bald langweilig und zu träge. Aber genau da liegt die Chance, ähnlich wie beim Engagement (siehe oberen Absatz), beide Welten zu dechiffrieren und zu verstehen, um Impulse geben zu können und diese zu transformieren.

Die große Herausforderung besteht darin, dass sich Gut und Böse, links und rechts, oben und unten zu vermischen beginnen und nicht wahrhaftig für sich erkennbar stehen. Das ist der große Paradigmenwechsel in Unternehmen wie auch in der Gesellschaft. Es kommt zur **Gleichzeitigkeit und Vermischung**. Das erzeugt die viel beschriebene Komplexität und Unübersichtlichkeit. Was richtig oder falsch ist, was Vorrang hat und was liegen bleiben darf, ist unscharf und verschwimmt. Unter den Titeln agiles oder transformatives, aber auch laterales und liquid Leadership wird diese Thematik in der Fachliteratur abgebildet. Gleichzeitigkeit erleben junge Talente als Projektmanager, Mitarbeiter und Vorgesetzter oft innerhalb eines Tages. **Permanenter Rollenwechsel** ist für Einsteiger und Wechsler von Beginn auf der Tagesordnung.



---

## Perspektive 2: Das Erwartungsmanagement im Unternehmen

---

Erwartungsmanagement ist den Kommunikations- und Marketing Managern hinlänglich bekannt. In der Führung von Menschen ist es methodisch etabliert, aber nicht weitreichend genug formuliert. Eigene Erwartungen zu formulieren gelingt anhand von Zahlen und im Rahmen des Mitarbeitergesprächs oder von Career-Audits mittlerweile sehr gut. Nachwuchstalente formulieren immer selbstbewusster ihre Erwartungen an ihre Chefs. Allerdings bleibt das alles meist auf der Ebene der formalen Kommunikation. Da an Erwartungen von beiden Seiten so mancher Zweifel, Unwissenheit oder Trick gekoppelt ist, wird bei näherer Betrachtung **subtile Doppelbödigkeit** erkennbar: Um diese unsichtbaren, „mitreisenden“ Codierungen geht es in diesem Abschnitt.

Hier die häufigsten Codes und was sie bedeuten:

### 2.1. Vorgesetzten-Codes



***Sie haben genug Zeit für die Einarbeitung.  
Wir geben Ihnen einige Unterlagen zum Einlesen.***

Das klingt in den Bewerbungsgesprächen sehr vertrauenswürdig. Die gewollte Botschaft soll Sympathie und Menschlichkeit vermitteln. Es folgen daraufhin entweder Berge an Informationen, die unstrukturiert sind, oder dürrtiger generischer Inhalt. Die dechiffrierte Botschaft bedeutet jedoch oftmals: „Bitte machen Sie schnell, halten Sie mich nicht unnötig mit Fragen auf.“ Der Führungseinsteiger muss sich dann selbst durcharbeiten oder er trifft auf gute Übersetzer oder Interpreten.



***Verändern Sie viel. Nicht zu viel. Alles.***

Führungswechsler oder -einsteiger werden sehr oft mit nicht stringenten Erwartungen konfrontiert. Mal ist der Handlungsspielraum enorm, dann plötzlich wieder viel enger. Es gleicht einem Herantasten: Was ist jetzt wirklich gewollt? Dechiffriert bedeutet dies zumeist: Der Vorgesetzte hat selbst noch keinen Plan und schickt den Neuen auf den **Trial- und Error-Pfad**. Hier sind das Hinterfragen und die Präzisierung, wohin es wirklich gehen soll, seitens des Neuen gefragt.

### 2.2. Kollegen-Codes



***Wir arbeiten hier gut zusammen.***

Dieser Satz spricht für ein gutes Arbeitsklima zwischen den Peers. Dechiffriert bedeutet es manchmal auch: „Wir sind eine Einheit, wir lassen uns durch Neue nicht unsere Ordnung umgestalten. Es wäre gut, wenn Sie sich hier einfügen würden.“ Peers per se sind immer **Partner und Konkurrenten** gleichzeitig. Konkurrenten, wenn es um Budgets, Einfluss auf und Nähe zum Vorgesetzten geht; Partner, wenn gemeinsam etwas umgesetzt werden soll. Der Einsteiger sollte mit unverklärtem Blick die Hackordnung beobachten. Markierungen und Territorien sollten überlegt eingenommen werden.



***Wir haben hier viel Erfahrung.***

Gerade Peer-Gruppen, die Change Programme, häufige personelle Veränderungen und Unsicherheit erlebt haben, betonen gerne ihre Erfahrungen. Die mitreisenden Codes sind in diesem Falle: „Es gibt nichts, was wir nicht schon kennen und erlebt haben und insofern halten Sie den Ball flach und fallen Sie uns nicht in den Rücken. Akzeptieren Sie unsere kulturellen Gepflogenheiten.“

### **2.3. Mitarbeiter-Codes**



***Wir freuen uns auf frischen Wind.***

Das klingt gut, aber die Betonung liegt dabei auf: „Wo genau soll das Lüftchen und wo der Orkan blasen.“ Dechiffriert lautet die unterschwellige Botschaft, doch bitte viel beim Alten zu lassen und nicht zu viel durcheinander zu wirbeln. Für den Einsteiger ist hier ein aufmerksames Analysieren und Vorgehen wichtig.



***Wir können mit Problemen umgehen.***

Dieser Satz spricht hinlänglich für starke Lösungskompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter. Dechiffriert hat diese Aussage aber auch die mitreisende Botschaft: „Bitte zeigen Sie sich, wenn es schwierig wird, als Mensch, wertschätzen und respektieren Sie uns.“ Für den Einsteiger ist der Umgang mit Fehlern zu beachten und hinterfragen.

Mit dieser oder ähnlicher Färbung in codierter Sprache – bewusst, unbewusst oder als Ausdruck einer kulturellen Verhaltensweise – wird der Führungseinsteiger oder -wechsler in der neuen Situation konfrontiert. Erwartungen sind eben nie reine Erwartungen, sie haben immer mitreisende Codes. Dennoch: Die jüngeren Generationen werden bereits in ihren Ausbildungen und Studien herangeführt, ihre Erwartungen klar zu deklarieren und kennen zumeist den Unterschied zwischen Zielen und Erwartungen.

---

## **Perspektive 3: Die Unternehmenskultur und ihre Spielchen**

---

Wer wen zum Frühstück isst, gilt als hinlänglich bekannt: Es ist die Kultur des Unternehmens, die alles isst oder sogar frisst. Dem sozialen Konstrukt der „Unternehmenskultur“ sind Wissenschaft und Beraterwelt intensiv auf der Spur. Ich habe in den vergangenen Jahren einen rasanten Anstieg von Kultur-Diagnostikmodellen kennengelernt, die mit diversen Ansätzen versuchen, die soziale Gemengelage zu analysieren und zu beschreiben.

Für junge Talente ist es wichtig, die Unternehmenskultur zu entschlüsseln – und da möglichst rasch. Für eine solche Kultur-**Diagnostik im Eilverfahren** sind folgende 5 Fragen die wichtigsten:

- Wie wird man in diesem Unternehmen erfolgreich?



## WIESENER PERSONAL COUNSELING

- Wer sind die wahren Meinungsmacher und Vorbilder jenseits der Hierarchie in der Organisation? Und warum?
- Was muss man tun, um die Organisation gegen sich aufzubringen?
- Welche Phrasen, Worte, Überschriften werden verwendet? Was heißen diese wirklich?
- Wie und warum verlassen Mitarbeiter das Unternehmen?

Jede Organisation, wie auch Familie oder Gesellschaft, folgt einem **verdeckten Ordnungsmuster**. Oft ist es ein etwas anderes Muster als das proklamierte Wertemuster, das auf bunten Postern oder Bildschirmschonern abgebildet sind. Diese Ordnungsmuster sind in den meisten Unternehmen im Umbruch, mehre gelten gleichzeitig oder werden gerade transformiert. Junge Führungskräfte haben es also mit keinem stabilen Raster zu tun, das man einmal erkennt und dann weiß, wie das Unternehmen in der Praxis funktioniert. Letztendlich gilt, was vorgelebt wird. Wie Führungskräfte und Vorstände ungewollt zum Vorbild und beim Wort genommen werden, können Sie in meinem Working Paper „Leadership ist more caught than taught“ nachlesen.

Dennoch greife ich auf die systemischen Ordnungsmuster zurück, entlang derer sich neue/alte Ordnungsmuster bewegen. Sie entstehen aus situativen Notwendigkeiten, sind meist nicht offen ausgesprochen, aber ordnen das Überleben und Funktionieren auf engem Raum im Unternehmen. Es muss also zu sozialen Interaktionen kommen, damit **Beziehungsstrukturen** entstehen können, auf denen wiederum Arbeitsprozesse ruhen.

Ich nenne diese sozialen und damit psychologischen Interaktionen „Spiele“. Gemeint sind damit nicht Simulationsspiele oder Rollenspiele in Ausbildungen, sondern konkretes Verhalten im Büroalltag. Bei den klassischen Spielen sind die Spieler, der Spielort, die Regeln und der Gewinn bekannt. Spiele im sozialen Umfeld besitzen jedoch nicht diese eindeutige Klarheit, es handelt sich vielmehr um ein Spiel mit vielen Variablen.

Für neue Führungskräfte gibt es dennoch eine Art **Leitfaden**, mit dem sich der rote Faden dechiffrieren lässt, der so manchem beliebten, unternehmensinternen Spiel zugrunde liegt. Die zentralen Fragen lauten:

- Wer gehört bei diesem Spiel dazu?
- Was ist wichtiger: neu oder alt?
- Hat höherer Einsatz Vorrang?
- Haben Kompetenz und Leistung Vorrang?
- Wie erfolgt der Ausgleich von Geben und Nehmen?
- Welche Rituale von „Bitte-Danke“ und „Nein“ gelten?

Soziale Spiele können Spaß machen, wenn man die Regeln kennt, wenn man Punkte machen kann und weiß, was fair, unfair und ein Foul ist. Werden Sie verdeckt gespielt, spricht man im Unternehmens-Alltag von Mikropolitik. In der psychologischen Literatur hat sich das Spielmuster **Verfolger-Opfer-Retter** etabliert, das die Rollen der Spieler noch stärker erkennen lässt. Dieses Drama-Dreieck, die Interaktion miteinander und der Wechsel in verschiedene Rollen ergeben in der Familie wie auch im Unternehmen Aufschluss über das Spiel.



Mein Fokus liegt jedoch hierbei bei den beliebten Spielen mit Anfängern, neuen und jungen Führungskräften bei deren Einstieg ins Unternehmen. Sie laufen manchmal unbewusst als Teil der Kultur oder aber auch bewusst ab. Durch Hineintappen erkennt der Führungseinsteiger oft erst, was gespielt wird. Es gibt unzählige Varianten und Kombinationen. Gewinner und Verlierer sind nicht immer eindeutig zu identifizieren.

**Für Führungseinsteiger bedeutet das:** Je schneller und besser man diese Spiele erkennt und dechiffriert, desto eher ist ein Ausstieg bzw. Gegensteuern möglich. Hier die häufigsten Spielformen, auf die junge Führungskräfte treffen:

### 3.1. Einstiegsspiele

Bei dieser Spielart wird der neue, unerfahrene Einsteiger ausgetestet und mit Themen konfrontiert, die er schwer durchschauen kann.



#### *Das Knochenspiel*

Der Teilnehmer erhält Aufgaben, die leider nie gut genug erledigt werden bzw. kommen immer wieder neue dazu. Der Neue gleicht dann einem Labrador, der mit dem ewigen begeisterten Bringen des Knochens so beschäftigt ist, dass er alles andere übersieht. Getestet werden damit Belastbarkeit, Bewältigungsfähigkeit oder auch die Wendigkeit, das Spiel umzudrehen. Die Gewinner-Formel: Trotz Drucks strukturiertes Vorgehen und eindeutiges Priorisieren.



#### *Der Lumpensammler*

Dieses Spiel ist ein bewusster Test, bei dem man dem Teilnehmer alle unangenehmen, liegengebliebenen und unbeliebten Aufgaben zuteilt. Sehr gerne wird es zum Ausmärzen von Problemen verwendet, die bisher niemand lösen konnte. Eine Überforderung ist manchmal gewünscht, im Sinne von: Prüfen wir ihn, ob er wirklich so viel kann. Die Gewinner-Formel: Zu unterscheiden, welches Pferd man nimmt, wie viele tot sind oder nur komatös oder unterfüttert.

### 3.2. Territorialspele

Menschliche Territorien zeichnen sich durch mehrere Merkmale aus. So hütet jeder Mensch seine Privatsphäre. Dringt jemand ohne Beschwichtigungsverhalten näher als einen halben Meter (Familiendistanz) an eine Person heran, wird dies in der Regel als aggressionsauslösend oder übergriffig empfunden.

Ebenso grenzen Menschen oder Gruppen im Unternehmen Territorien ab, sei es durch identitätsstiftende Regeln, Logos, Poster oder andere Stilmittel. Besitz erweitert das Territorium. Dies führt dazu, dass Führungskräfte, die mehr Mitarbeiter, mehr Länder, mehr Budget immer mächtiger und wichtiger erscheinen, wenngleich es sich natürlich nicht um echten „Besitz“ handelt. Es geht immer um das erworbene bzw. erkämpfte Territorium, also einen Bereich oder ein Projekt oder Anspruch zu sichern. Besonders beliebt sind folgende Spiele.



### **Zaunspiele**

Diese Spiele bezeichne ich auch als Markierungsspiele, denn es werden bewusst oder unbewusst Grenzen gesetzt. Der Einsteiger merkt erst, wenn er diese verletzt oder an einem Zaun rüttelt. Ein klassischer Satz dazu lautet: „Wir werden uns das schon ausmachen, wer und was zu Ihrem Team gehört.“

Die Gewinner-Formel: Bereits in den Kennenlern-Gesprächen kann der Führungseinsteiger ausloten, wo Überschneidungen, Doppelgleisigkeiten vorherrschen. Die Klärung mittels territorialer Landkarten ist ein mittlerweile erprobter Ansatz.



### **Statusspiele**

Sie sind überall zu finden und sollen den Status innerhalb des Unternehmens erkennbar machen. Hier gibt es den funktionalen Status wie Titel, Auto, IT Ausstattung etc., aber auch den non-funktionalen Status und dessen Codes. Und diese sind gerade im Umbruch. Aufgrund der Auflösung alter hierarchischen Ordnungen und ihrer Symbole kommen neue virtuelle, digitalisierte Varianten dazu, deren Codes gerade entstehen. Dazu zählen Geschwindigkeit, Echtheit und Nähe, die sich in der digitalen Welt zu Statussymbolen entwickeln. Die Gewinner-Formel: Für den Einsteiger gilt es zu erkennen, wer in seiner Organisation den wahren Status innehat und somit Meinungsmacher, Allianzpartner oder Gegner sein könnte. So muss derjenige, der seine Mails noch immer ausdrückt, nicht zwangsläufig der Mächtigste sein.

## **3.3. Chefspiele**



### **Familienspiel**

Das Unternehmen oder das Team wie eine Familie oder einen Clan zu führen, ist ein beliebtes Spiel. Der Neueinsteiger erhält eine Rolle zugewiesen oder er muss sich diese erst erkämpfen. Oft werden unbewusst archaische Muster wirksam, die es zu erkennen gilt. Besonders beliebt als Modelle sind Sport-Teams (Wettkampf-Muster), da hier übersichtliche und klar definierte Rollen verteilt werden. In der Krise greifen Führungskräfte gerne auf Familien-(Schutz-Muster) oder Mafia-spiele (Bedrohungs-Muster) zurück. Chefspiele zeichnen sich dadurch aus, dass der eigene Handlungsspielraum oder die ungeliebte Rolle nicht leicht veränderbar sind. Die Gewinner-Formel: Für den Einsteiger bedeutet dies, eine unglaubliche Rolle rechtzeitig abzulehnen oder sich eine eigene Rolle zu suchen.



### **Blasenschwäche-Spiel**

Dieses Spiel, immer wenn es schwierig wird, die neue Führungskraft alleine zu lassen und sich an ein „stilles Örtchen“ zu begeben, kann ein Signal einer schwachen oder taktierenden Führungskraft, aber auch ein Entwicklungsspiel sein. Die Gewinner-Formel: Für den Einsteiger ist es in Meetings wichtig, sich auch alleine zu behaupten zu lernen bzw. sehr gut vorbereitet zu sein.



### **Welpenschutz-Spiel**

Junge Führungskräfte stehen am Anfang oftmals unter dem Schutz des Vorgesetzten. Es ist nicht erlaubt, sie vorzuführen oder mit Ihnen obengenannte Spiele zu veranstalten. Die Gefahr besteht, dass das junge Talent die Situation falsch einschätzt und ihn die Realität erst später, dann aber brutal, einholt. Die Gewinner-Formel: Der Neue muss erkennen, ob es sich bei dem schonenden Umgang lediglich um eine Machtdemonstration des Vorgesetzten oder ein kulturelles Phänomen handelt oder ob sich dahinter ein Verdecken von organisationalen Schwächen verbirgt.

Im Laufe der Jahre habe ich rund 50 immer wiederkehrende Spiele erkannt und untersucht. Spiele finden immer und überall statt, auch wenn die Teilnehmer ernsthaft beteuern, dass sie echte und authentische Persönlichkeiten sind, und niemals spielen. Die Herausforderung für jeden Führungseinsteiger liegt darin, diese zu dechiffrieren, bewusst eine Zeit mitzuspielen und dann den Weg aus dem Spiel zu finden bzw. es zu transformieren. Das ist nicht einfach, aber machbar. Die oben genannten Strategien zeigen, wie die dafür notwendige Herangehensweise aussehen kann.

Macht-, Einstiegs- und andere Spiele und Spielchen sind ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur, aber nicht der einzige. Mit welchen Fragen und Hilfsmitteln der tatsächliche „Aggregatzustand“ und die „Betriebstemperatur“ des Unternehmens erforscht werden können, ist in diesem Working Paper benannt und beschrieben worden. Ein zentrales Fazit, hundertprozentig übereinstimmend mit meinen Erfahrungen als Coach, lautet, dass Einsteiger in Führungspositionen gut beraten sind, schon im Vorfeld entsprechende Informationen zu sammeln. Also schon bei Interviews oder im Assessment Center auf Zwischentöne zu achten und auszuloten, wie der mögliche neue Arbeitgeber tatsächlich funktioniert.

Eine weitere zentrale Erkenntnis lautet: In jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, in jedem Projekt wird immer Mikropolitik betrieben. Keine neue Führungskraft kann sich dem entziehen. Umso wichtiger ist es, sich dessen bewusst zu sein und die entsprechende Aufmerksamkeit darauf zu lenken.

Wer diese Aspekte beherzigt, hat ausgezeichnete Chancen, aus seinem Führungseinstieg eine gefestigte Führungsposition zu machen.



**Wenn Sie solche oder andere Perspektiven in Ihrem Führungsalltag erleben, freue ich mich, wenn Sie diese unter [office@wieseneder.at](mailto:office@wieseneder.at) mit mir teilen.**