

Herzlich willkommen

zum

Break-Out

Arbeit mit

geheimen

Spielregeln

VON

Stefan Günther

2023



# Leitfragen ...

## Arbeit mit geheimen Spielregeln

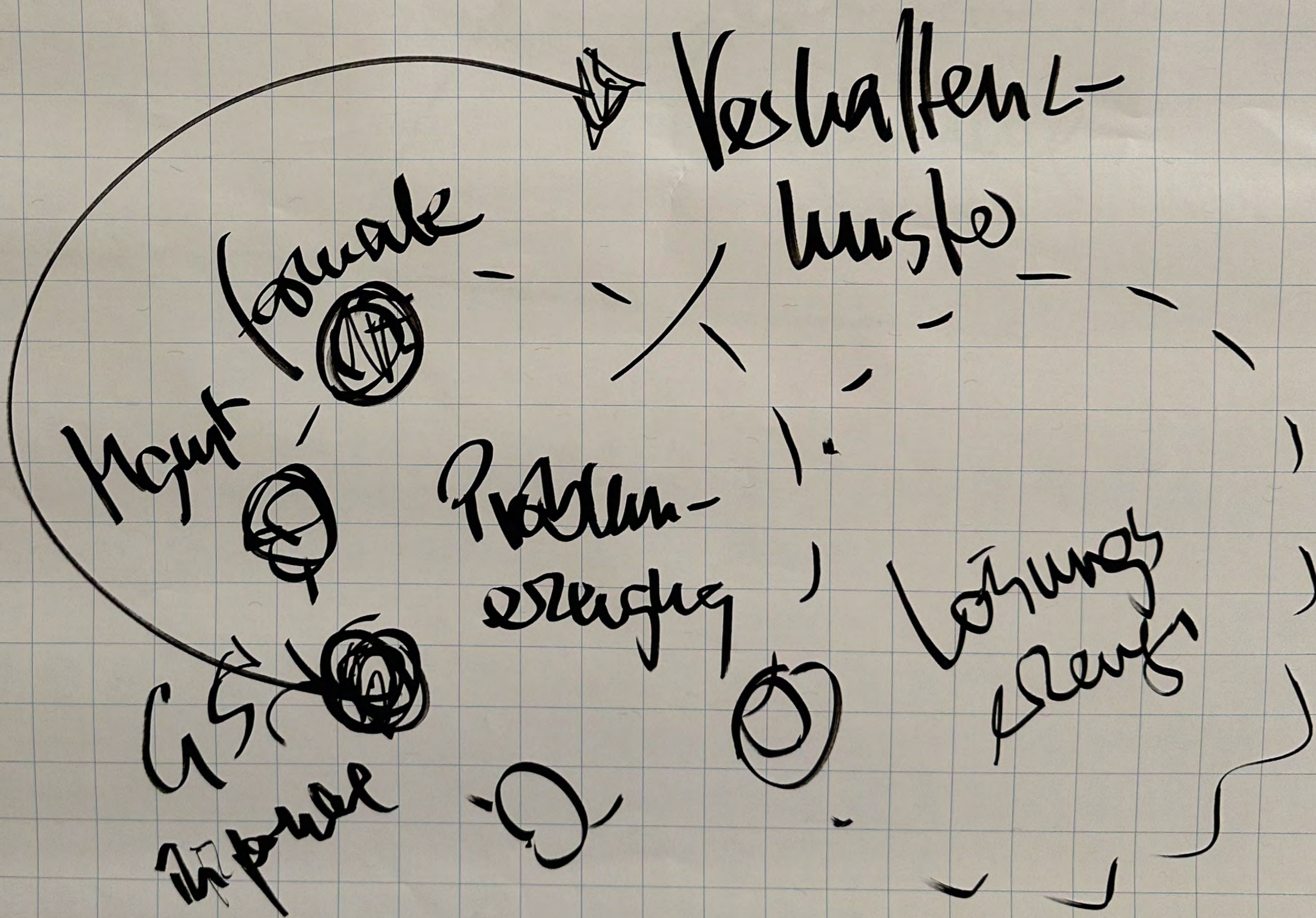
- 1 Welche geheimen Spielregeln beobachte ich in meiner Organisation?
- 2 Welche Verhaltensmuster erlebe ich in Zusammenhang mit welcher geheimen Spielregel?
- 3 Wie kann man darauf Einfluss nehmen?



KPI

Krit. Erläuterungen

Von statik  
zu  
Dynamik

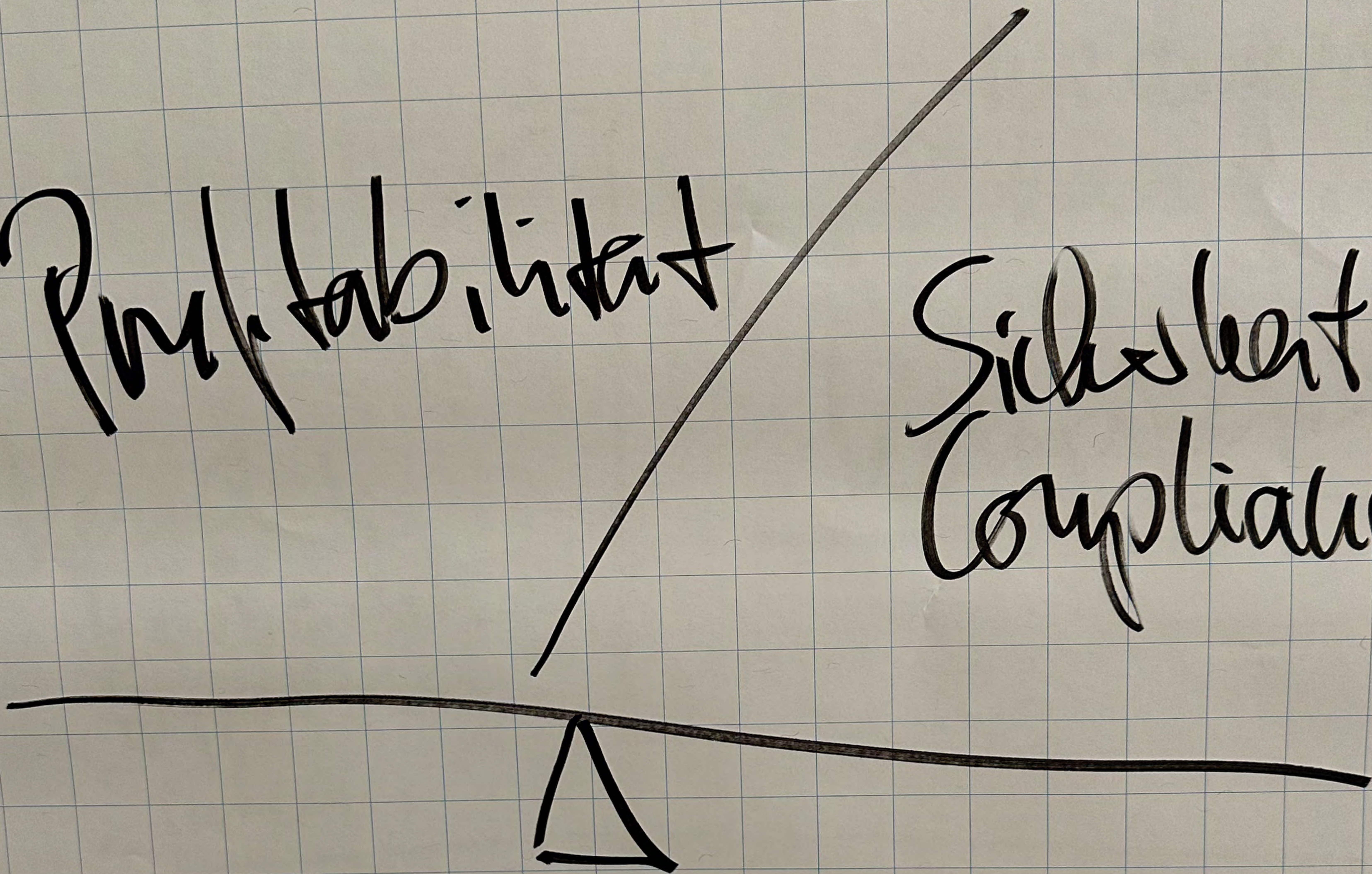


Funktion



Impfbarkeit

Sicherheits  
Compliance





VKA

Chaos

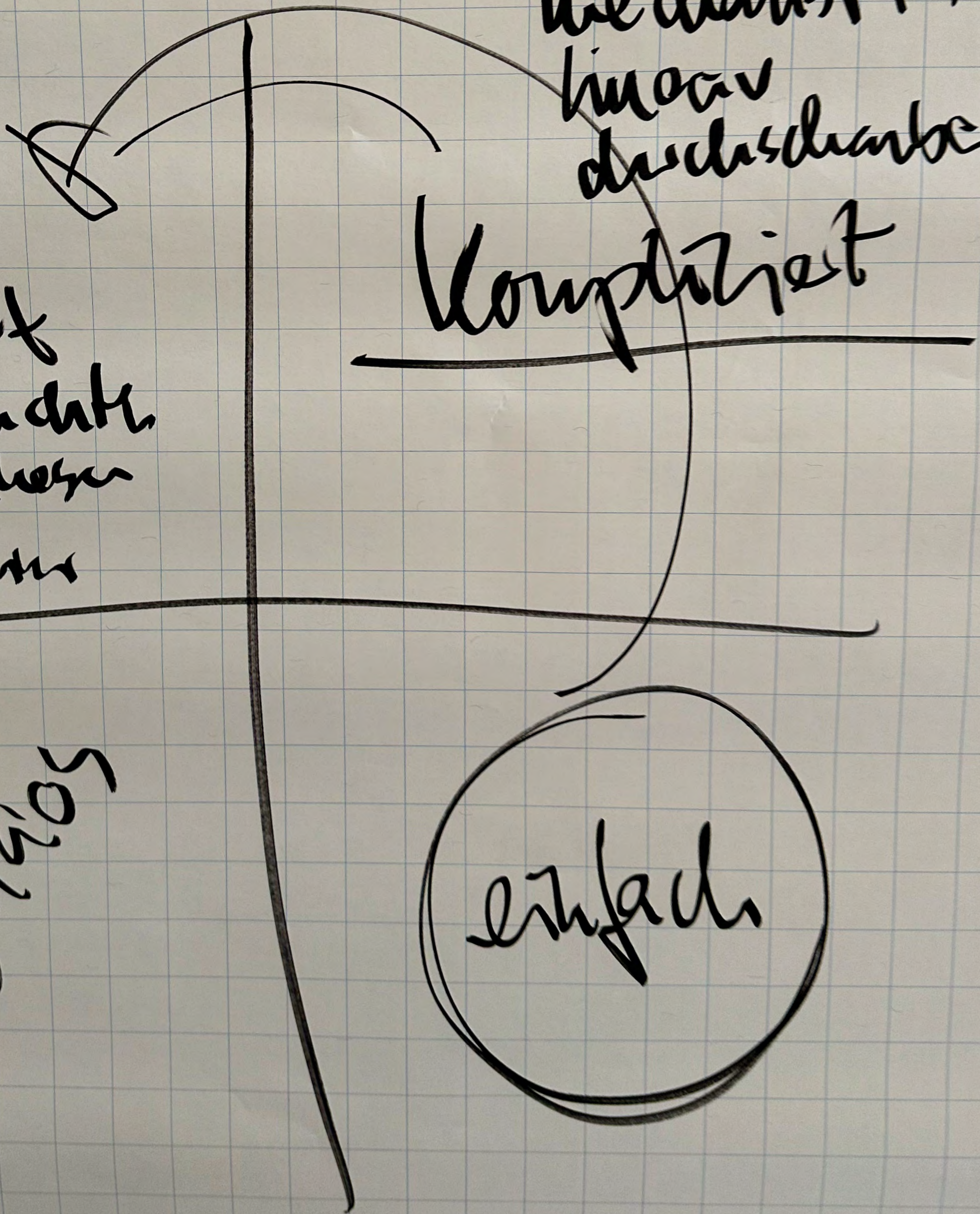
medantisch  
linear  
durchschaubar

Kompliziert

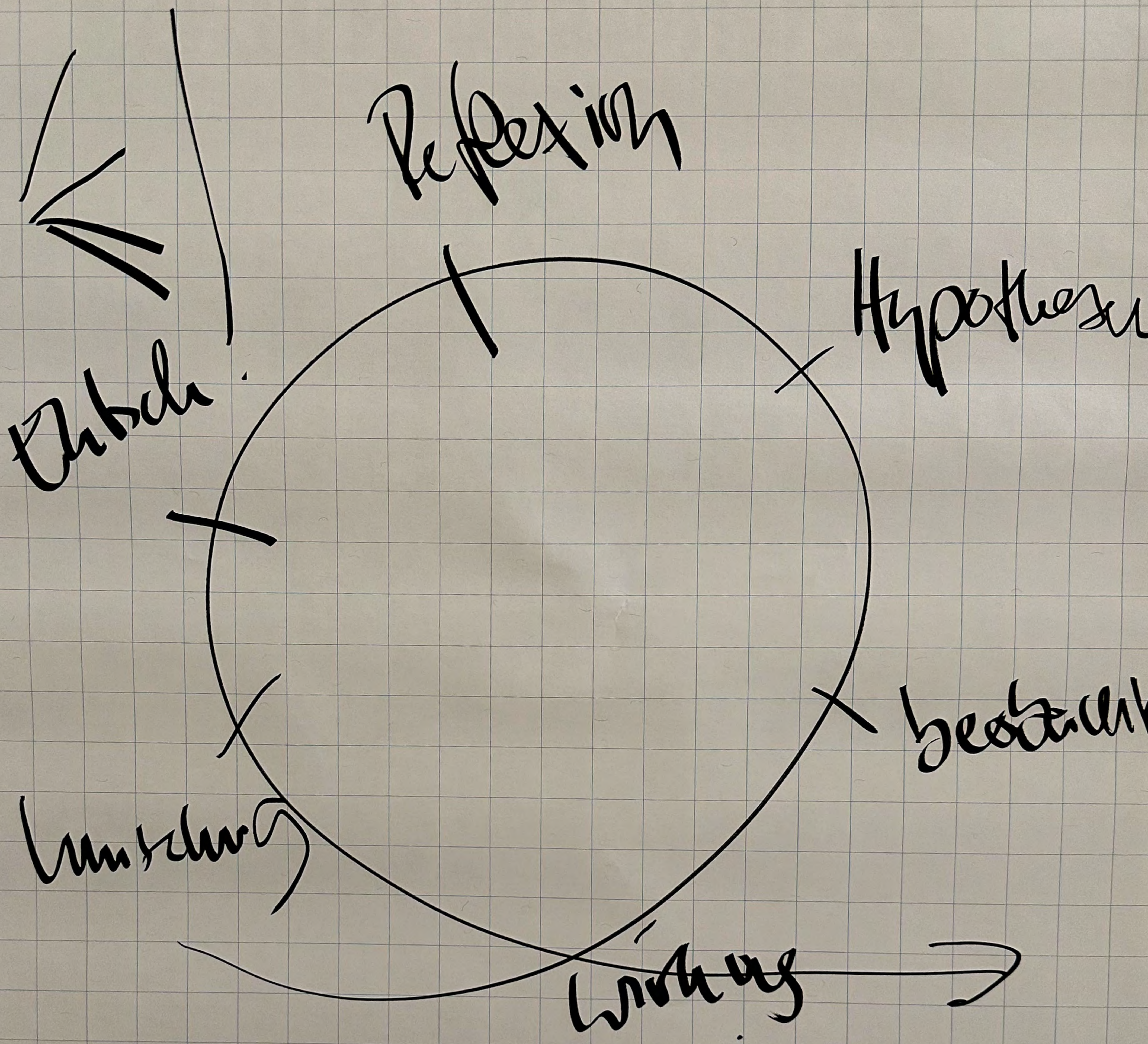
Komplex  
- beobachtet  
- Hypothesen  
- Intervenieren

Chaos

einfach









# Arbeit mit geheimen Spielregeln

## Kern-Aussagen

### Einige Beispiele als Appetizer – wo könnten sie gut passen?

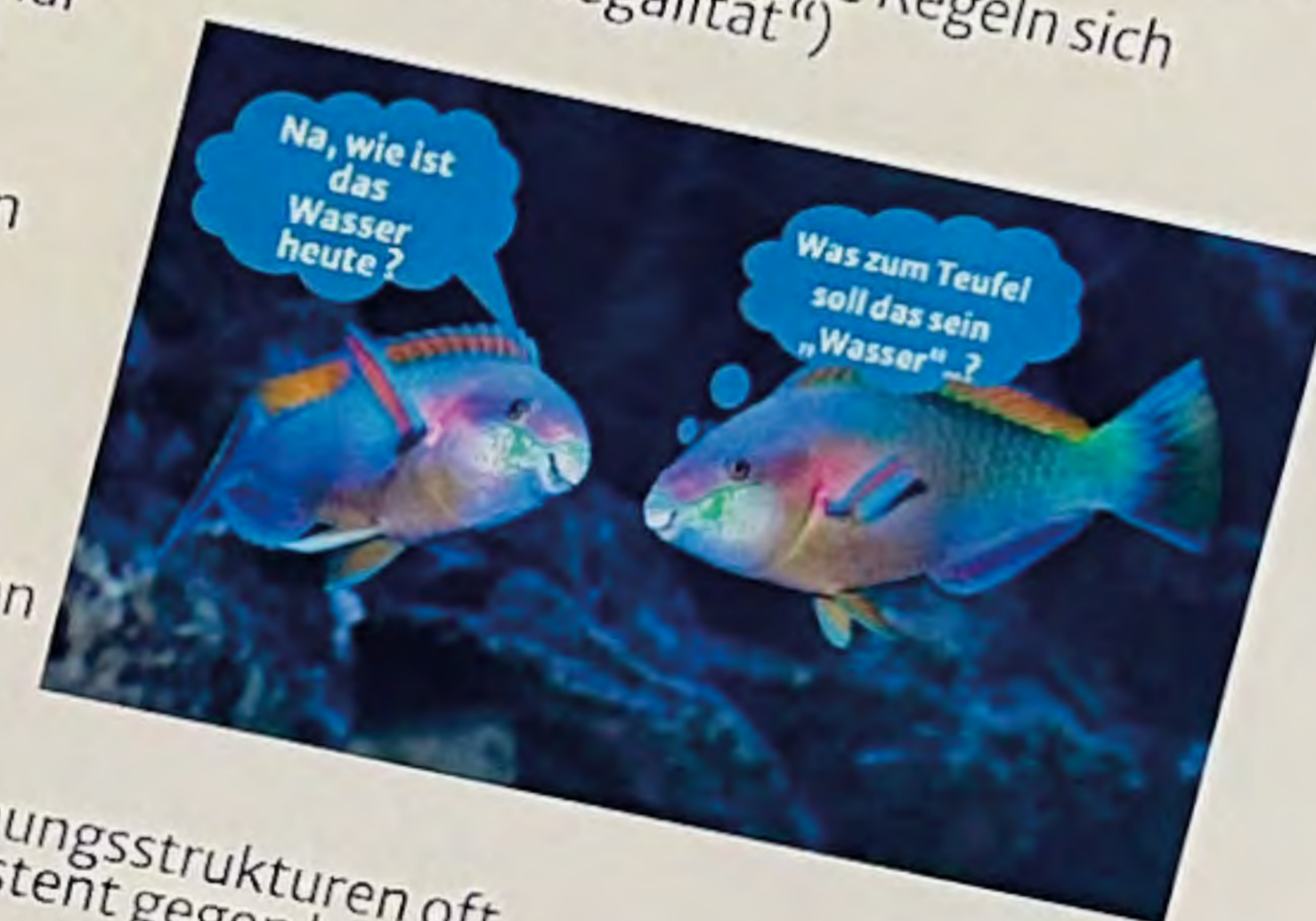


- Engagiere dich nicht zu motiviert hier, das mögen wir nicht, hier gilt Team und Kollektiv
- Wenn eine neue Leitungskraft/ Potentialkandidat\*in kommt und begeistert Projekte initiiert – erst mal vorsichtig zustimmen und verzögern, meistens sind die nach 3 Jahren wieder weg und das Thema auch, schone deine Kräfte
- Lege dich nie mit einem unfähigen Familienmitglied in unserem Unternehmen an, du wirst verlieren
- Hierarchie ist nutzlos und out, Management is waste – wir organisieren uns selbst! Wer daran zweifelt, hat den falschen Mindset und sollte in die Konzerne gehen
- Wenn dir eine formale Sicherheitsregel mal falsch oder zu aufwändig vorkommt, wende dich an X bevor du spontan ein Risiko für dich und uns eingehst
- Wir verdienen hier wenig und Leistung wird nicht gewürdigt, also mach es dir gemütlich und optimiere dich zu deinen Gunsten, du sitzt am längeren Hebel
- Wir setzen Frauen gerne für hochriskante und komplexe Jobs ein – wenn sie dann scheitern, können wir es dem Geschlecht zuschreiben

### Geheime Spielregeln in Organisationen: was ist das?



- Geheime Spielregeln....
- ...sind nicht direkt beobachtbar, sie lassen sich erschließen durch die Beobachtung wiederkehrender, individueller und kollektiver Verhaltensmuster
- ...sind per se weder gut noch schlecht, funktional oder dysfunktional (beachte Kontext!!)
- ...können überlebenswichtige Funktionen übernehmen, wenn formale Regeln sich als unsinnig rausstellen oder nicht greifen („Brauchbare Illegalität“)
- ...sind implizit, oft tabuisiert, nicht einmal bewusst, emergent (sie ergeben sich)
- ...können für kleinere Gruppen, Einheiten oder auch für gesamte Organisationen gelten, sind oft ähnlich innerhalb von Branchen und Organisationslogiken
- ...kommen als Gebote und Verbote vor, werden vor allem bei Verstößen spürbar durch starke Emotionen, soziale Sanktionen
- ...können in die Kommunikation kommen, sind aber nicht direkt (iv) oder explizit veränderbar, sind als verdeckte Ordnungsstrukturen oft stärker, vielfach erprobt, hartnäckig und resistent gegen logische Appelle

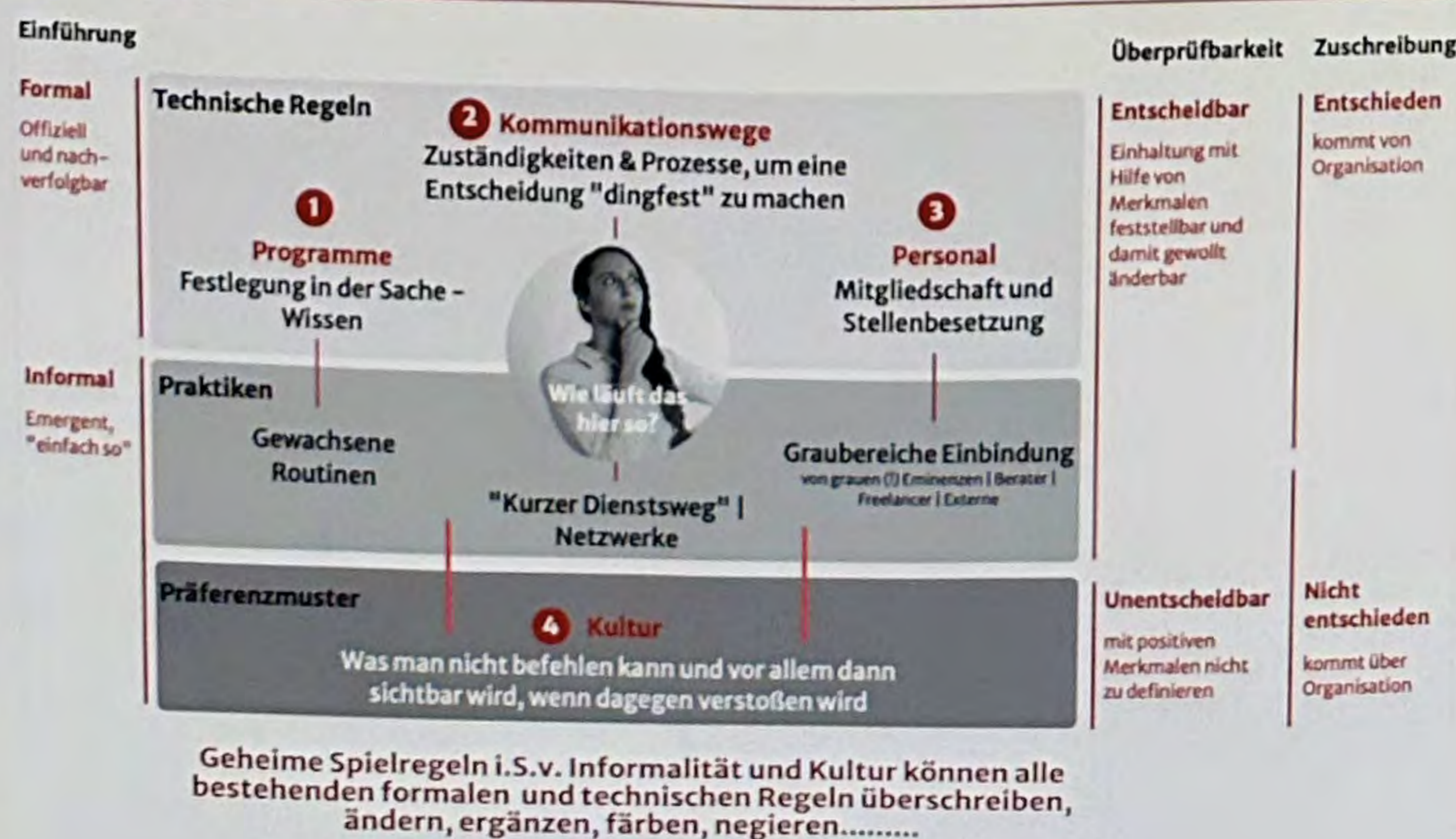


### Beispiel: Funktion und Veränderung geheimer Spielregeln



Relevante Aspekte für Veränderung	Aktuelle Realität IST	Angestrebte Zukunft SOLL	Herausforderung Spannungsfeld	Interventionen Aktivitäten	Fortschritts-Indikatoren
Welche kritischen Ereignisse treten auf...?					
Welche Verhaltensmuster erzeugen diese...?					
Welche Prozesse, Strukturen und Personen tragen dazu bei?					
Welche informellen Regeln, Kultur, Werte, geheime Spielregeln wirken hier?					
Welche Funktion hat geheime Spielregel und Problemmuster?					

### Theoretische Verortung von geheimen Spielregeln





# Arbeit mit geheimen Spielregeln

## Ideen-Sammlung

Wie finde ich die Spielregeln?

↳ kritische Ereignisse

Wie Verhaltens-  
master unterbrechen?

Erkenne die Funktion d. geh. Spielregeln!

Wie ist sie entstanden?

Spielregel in Bezug auf Verhalten beobachten

Beobachten!

Wer redet mit wem wie?

Würdige die Funktion!

Dialoge starten über Regeln

Geheime Sp. transparent machen

Erkennen eines Kollektiven Problems => 1. Schritt zur Lösung



Vorleben ist oft schwierig

Appelle helfen nicht

MA können es ja nicht anders

Formale Regeln können nie alles abdecken!

Baut Organisation die Verhalten fördert das gewünscht wird

Durch Differenzierung die Kraft nehmen!

Im Onboarding berücksichtigen!

Nicht nur Verhaltenstraining machen

Karl Weick (TM)  
„Das unerwartete Management“

Fredric Laloux  
„Reinventing Organizations“



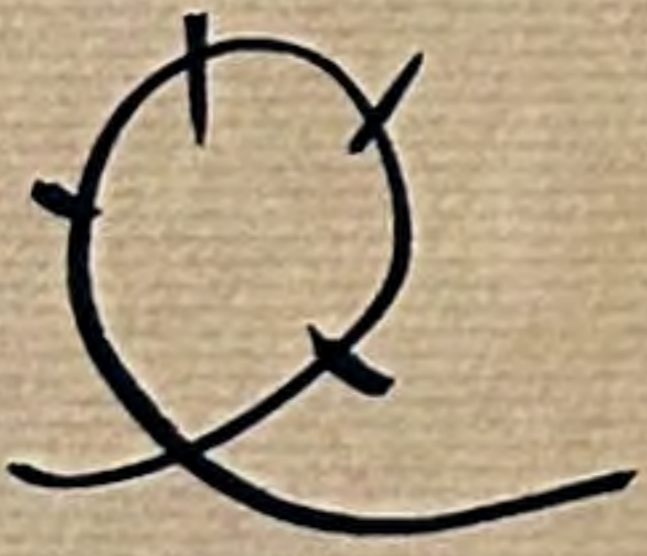
# Arbeit mit geheimen Spielregeln

## Einsichten & Empfehlungen

### Erkenntnisse

Wer, wo, wie ... "Paradoxie"  
Wird diese Dauerspannung  
am besten bearbeitet?

Denke und arbeite i.S.d.  
systemischen Schleife



Ermögliche kontinuierliches  
lernen → Organisationsl!.

Arbeite AM und IM System!

Betrachte Führung (auch)  
als Funktion des Systems  
IST - SOLL !!

### Empfehlungen

Gehe von  
hartnäckigen Problemen  
aus und suche die geh.  
Spielregel dahinter.

Erkunde alle  
Faktoren der  
Problemerzeugung -  
Paradoxie / strukt. Problematik

Arbeite am  
Prozess der  
Lösungserzeugung