

**RADIKANT** × EMPLOYER BRANDING

# Das CIA-Handbuch für Sabotage

... und wie wir es positiv für  
Employer Branding nutzen





# In diesem Report erfahren Sie:



**01** Alles über die Sabotage-Methoden der CIA – und warum sich die gleichen Methoden heute unbewusst in vielen Unternehmen wiederfinden.

## So sabotieren Mitarbeitende (unbewusst) eine Organisation:

<b>01</b> Anzahl der Schritte pro Aufgabe maximieren, Shortcuts vermeiden	<b>02</b> Aufgaben möglichst oft unterbrechen	<b>03</b> Doppelt so oft prüfen wie eigentlich nötig	<b>04</b> Wissen nicht mit (neuen) Kolleg*innen teilen
<b>05</b> Möglichst komplexe Arbeitsabläufe etablieren	<b>06</b> Daten verlieren / falsch ablegen, verschiedene Versionen bearbeiten	<b>07</b> Versammlungen möglichst oft und mit möglichst vielen Menschen abhalten	<b>08</b> Gute Arbeit mit schlechter Arbeit vermischen
<b>09</b> Probleme lange und unverständlich erklären, nicht lösen	<b>10</b> Wichtige Informationen / Anfragen möglichst lange verzögern oder "vergessen"	<b>11</b> Kommunikation möglichst missverständlich gestalten: "Maximum"	<b>12</b> Gerüchte verbreiten, Konflikte starten

**02** Welche schädlichen Strukturen und Prozesse Unternehmen sabotieren – und wie Sie diese in Motivation, Miteinander und Produktivität verwandeln können.

## Employer Branding braucht ...



**03** Mit Einblicken in unsere Workshops, wie Sie Ihr Team motivieren, Führung stärken und Produktivität erhöhen können.



Im Januar 1944 erstellt der  
Vorläufer der CIA ein  
**geheimen Handbuch für  
Saboteure** im Kriegsgebiet.

Office of Strategic Services

Washington, D. C.

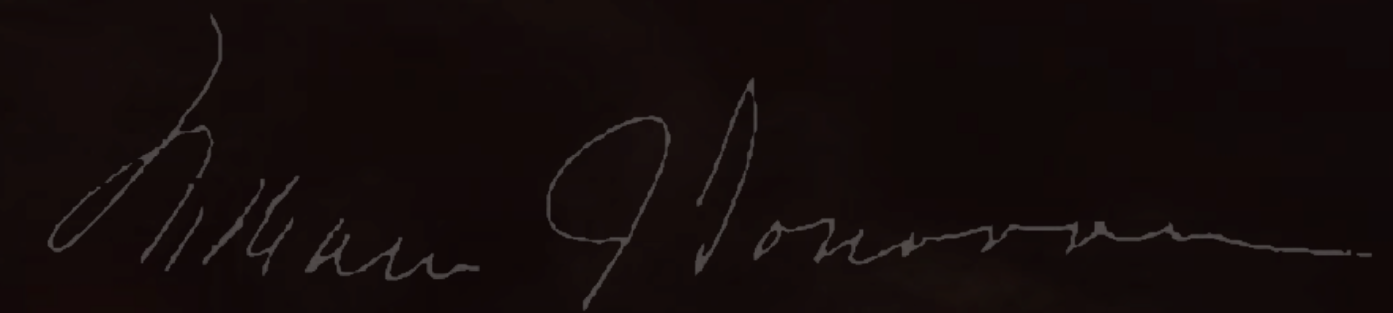
17 January 1944

This Simple Sabotage Field Manual — Strategic Services (Provisional) — is published for the information and guidance of all concerned and will be used as the basic doctrine for Strategic Services training for this subject.

The contents of this Manual should be carefully controlled and should not be allowed to come into unauthorized hands.

The instructions may be placed in separate pamphlets or leaflets according to categories of operations but should be distributed with care and not broadly. They should be used as a basis of radio broadcasts only for local and special cases and as directed by the theater commander.

AR 380-5, pertaining to handling of secret documents, will be complied with in the handling of this Manual.



William J. Donovan

Director



A close-up photograph of two men in a desert environment. The man on the left, wearing a dark jacket and a brown scarf, is handing a small, old, leather-bound book to the man on the right. The man on the right is wearing a brown leather jacket and is looking at the book with interest. The background shows a rustic wooden building and some trees under a bright sky.

**2008** wird die Geheimhaltung aufgehoben. **Das Handbuch** wird veröffentlicht ...





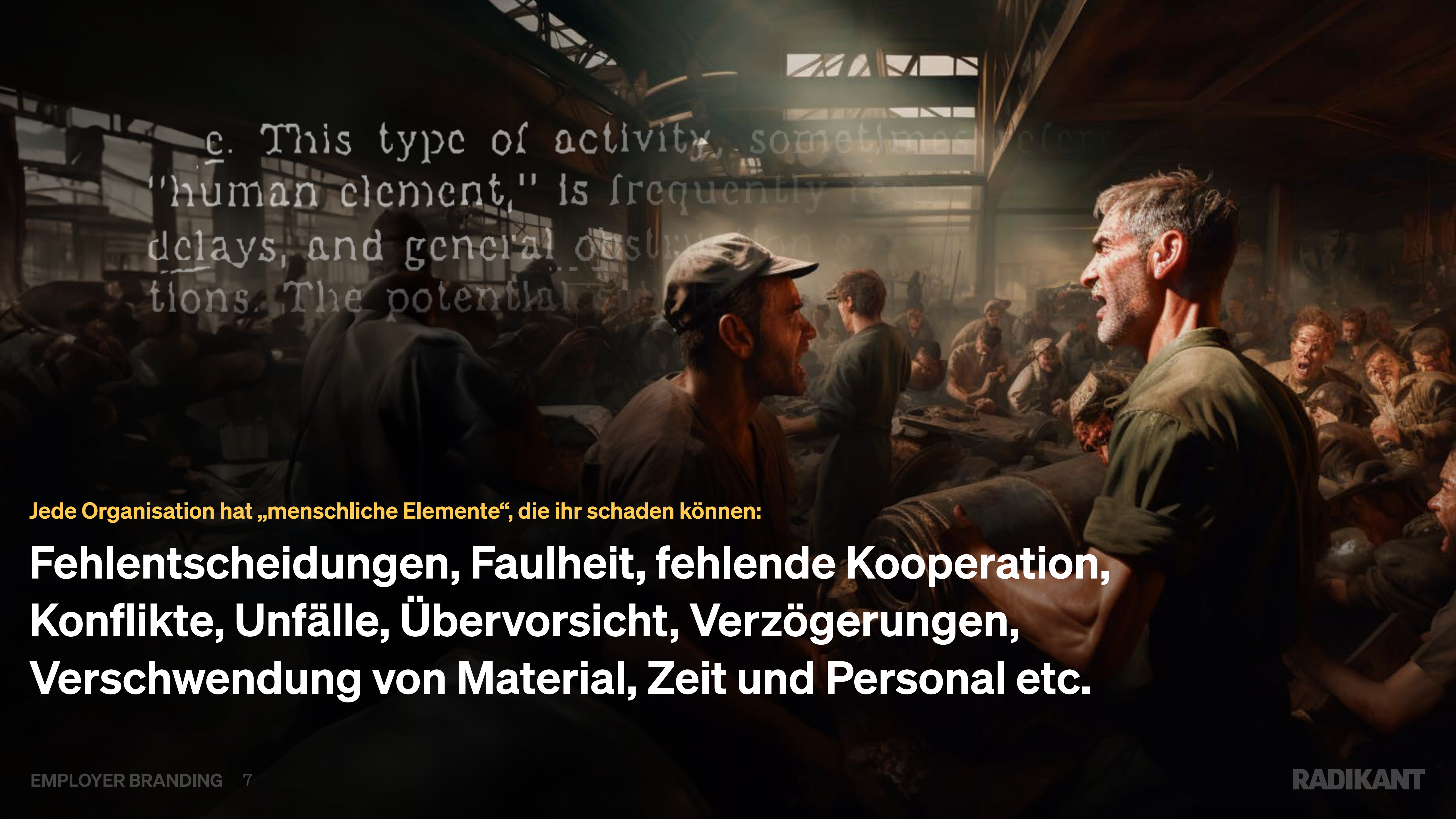
... und zeigt erschreckend große  
**Parallelen zu weit verbreiteten  
Unternehmensrealitäten.**



# Das „menschliche Element“

Der Kern der  
Sabotage



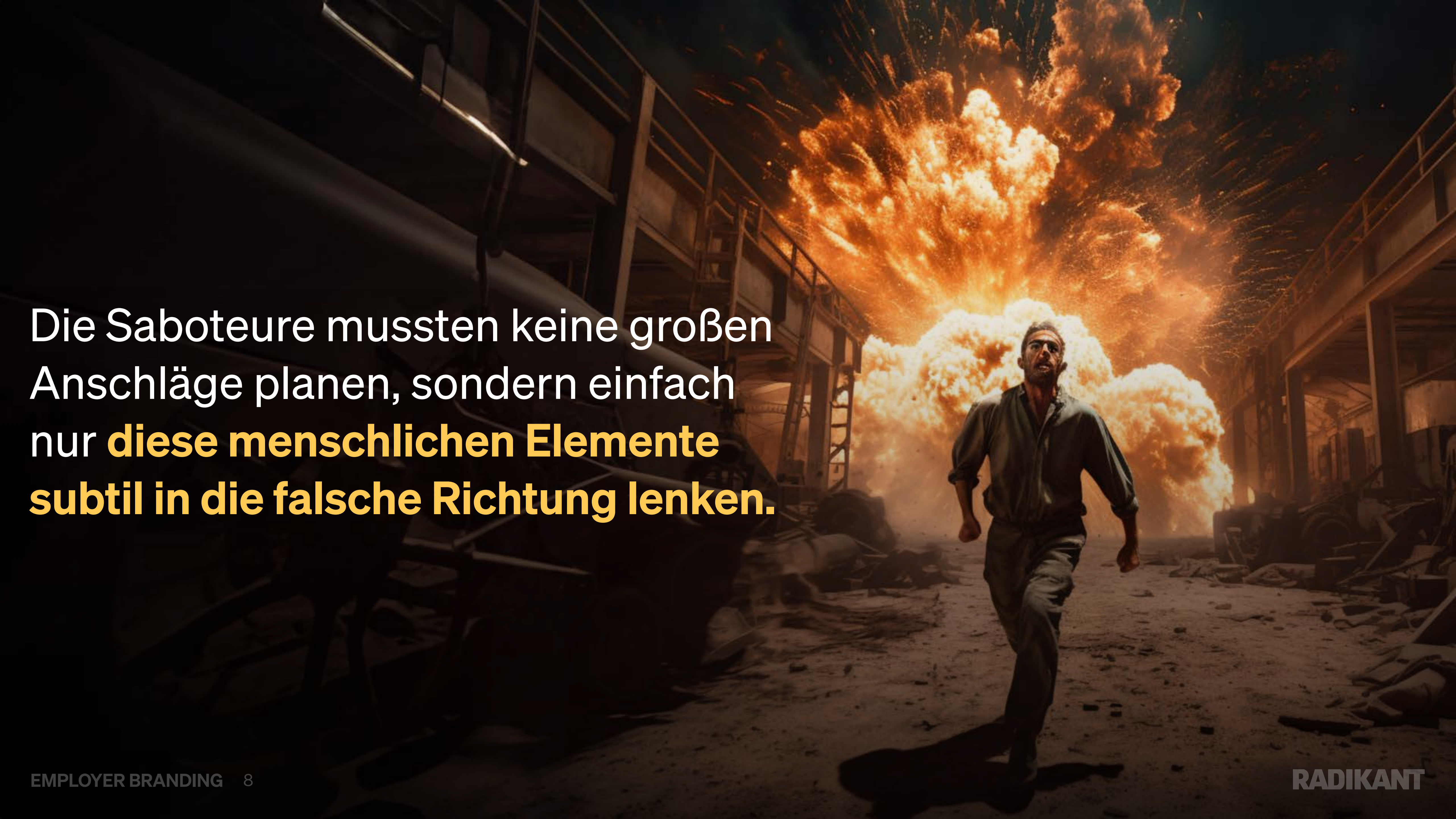


e. This type of activity, sometimes referred to as the "human element," is frequently responsible for delays, and general obstructions. The potential results

**Jede Organisation hat „menschliche Elemente“, die ihr schaden können:**


**Fehlentscheidungen, Faulheit, fehlende Kooperation, Konflikte, Unfälle, Übervorsicht, Verzögerungen, Verschwendung von Material, Zeit und Personal etc.**



A dramatic scene set in a dark, industrial environment, possibly a factory or warehouse. A man in a dark, long-sleeved shirt and pants is running away from the viewer towards a massive, bright orange and yellow explosion that fills the background. The explosion is large and intense, with a thick plume of smoke and fire. The man's expression is one of urgency and fear. The ground is littered with debris, and the overall atmosphere is one of chaos and danger.

Die Saboteure mussten keine großen Anschläge planen, sondern einfach nur **diese menschlichen Elemente subtil in die falsche Richtung lenken.**



A vintage-style photograph of a factory interior. The scene is filled with workers at their stations, with large windows on the left side. In the foreground, two men are walking towards the right. One man is wearing a flat cap and a jacket, while the other is wearing a dark jacket. The background shows a busy factory floor with various pieces of machinery and workers.

„Saboteure sollten identifizieren  
welche fehlerhaften, unkooperativen  
Prozesse normal sind **und diesen  
Fehlerspielraum vergrößern.**“



# In ihrem Handbuch definierte die CIA, wie Saboteure Organisationen von innen heraus schwächen können.

## (11) *General Interference with Organizations and Production*

### (a) Organizations and Conferences

(1) Insist on doing everything through "channels." Never permit short-cuts to be taken in order to expedite decisions.

(2) Make "speeches." Talk as frequently as possible and at great length. Illustrate your "points" by long anecdotes and accounts of personal experiences. Never hesitate to make a few appropriate "patriotic" comments.

(3) When possible, refer all matters to committees, for "further study and consideration." Attempt to make the committees as large as possible — never less than five.

(4) Bring up irrelevant issues as frequently as possible.

(5) Hagggle over precise wordings of commitments, proposals, resolutions.

### (b) Managers and Supervisors

(1) Demand written orders.

(2) "Misunderstand" orders. Ask endless questions or engage in long correspondence about such orders. Quibble over them when you can.

(3) Do everything possible to delay the delivery of orders. Even though parts of an order may be ready beforehand, don't deliver it until it is completely ready.

(4) Don't order new working materials until your current stocks have been virtually exhausted, so that the time between placing your order and receiving it is maximally long.

(5) Don't order new working materials until your current stocks have been virtually exhausted, so that the time between placing your order and receiving it is maximally long.



# So sabotierten Mitarbeitende damals Organisationen:

01

Möglichst komplexe  
Arbeitsabläufe  
etablieren

02

Versammlungen möglichst  
oft und mit möglichst vielen  
Menschen abhalten

03

Kommunikation möglichst  
missverständlich gestalten,  
z.B.: „Miximum“

04

Wissen nicht mit  
(neuen) Kolleg:innen  
teilen

05

Anzahl der Schritte pro  
Aufgabe maximieren,  
Shortcuts vermeiden

06

Daten verlieren / falsch  
ablegen, verschiedene  
Versionen bearbeiten

07

Probleme lange und  
unverständlich  
erklären, nicht lösen

08

Aufgaben möglichst  
oft unterbrechen

09

Gute Arbeit mit  
schlechter Arbeit  
vermischen

10

Wichtige Informationen /  
Anfragen möglichst lange  
verzögern oder “vergessen”

11

Doppelt so oft prüfen wie  
eigentlich nötig

12

Gerüchte verbreiten,  
Konflikte starten



# So sabotierten Mitarbeitende damals Organisationen:

*Klingt  
bekannt?*

01

Möglichst komplexe  
Arbeitsabläufe  
etablieren

02

Versammlungen möglichst  
oft und mit möglichst vielen  
Menschen abhalten

03

Kommunikation möglichst  
missverständlich gestalten,  
z.B.: „Miximum“

04

Wissen nicht mit  
(neuen) Kolleg:innen  
teilen

05

Anzahl der Schritte pro  
Aufgabe maximieren,  
Shortcuts vermeiden

06

Daten verlieren / falsch  
ablegen, verschiedene  
Versionen bearbeiten

07

Probleme lange und  
unverständlich  
erklären, nicht lösen

08

Aufgaben möglichst  
oft unterbrechen

09

Gute Arbeit mit  
schlechter Arbeit  
vermischen

10

Wichtige Informationen /  
Anfragen möglichst lange  
verzögern oder “vergessen”

11

Doppelt so oft prüfen wie  
eigentlich nötig

12

Gerüchte verbreiten,  
Konflikte starten



# So sabotierten Führungskräfte damals Organisationen:

*Klingt  
bekannt?*

01

Unvollständig /  
fehlerhaft briefen,  
Anfragen verzögern

02

Möglichst oft möglichst  
lange Reden halten. Viele  
Anekdoten nutzen

03

Nebensächliches  
priorisieren und immer  
wieder diskutieren

04

Diskussionen in  
möglichst großen  
Ausschüssen

05

Jede Formulierung  
ausdiskutieren

06

Geklärtes erneut zur  
Diskussion öffnen

07

Auf Vorsicht pochen  
und Entscheidungen  
verzögern / eskalieren

08

Regeln peinlich genau  
anwenden, immer auf  
Perfektion bestehen

09

Falsche Personen /  
Tools für wichtige  
Aufgaben nutzen

10

Ineffiziente Arbeit loben  
und befördern, effizientes  
Arbeiten diskriminieren

11

Ressourcen erst  
anfragen, wenn bereits  
alles verbraucht ist

12

Möglichst komplexe (Freigabe-)  
Prozesse und Kommunikation



Was früher von der CIA als Sabotage genutzt wurde, ist **heute oft ganz normaler Unternehmensalltag.**

Ineffiziente Prozesse, lange Diskussionen, Fehler, Verzögerungen, fehlende Motivation, sinnlose Meetings ... **in jedem Unternehmen finden sich bewusste, vor allem aber viele unbewusste Sabotage-Akte.**



A close-up photograph of a man's face, looking directly at the camera with a serious expression. He is holding a lit matchstick in his hand, with a bright flame and a trail of smoke rising from it. The background is dark, making the man's face and the matchstick stand out.

**Kleine Sabotage-Akte, multipliziert  
mit tausenden Saboteuren, können  
großen Schaden anrichten.**

**Das gilt auch für moderne Unternehmen.**



Von der CIA können wir viel lernen:  
**Denn kehren wir das Handbuch  
für Saboteure um, entsteht eine  
Blaupause für erfolgreichere  
Unternehmensführung.**





Menschliche Elemente:

**Fehlentscheidungen, Faulheit, fehlende Kooperation, Konflikte, Unfälle, Übervorsicht, Verzögerungen, Verschwendung von Material, Zeit und Personal etc.**

---

vs.

---

Umgekehrt:

**Optimierte Entscheidungswege, Motivation, Kooperation, Teamwork, Qualitätsmanagement, Zeitersparnis, Effizienz.**



Ein Beispiel:

# Motivation statt Sabotage





# Mit **psychologischen Prinzipien** kann das menschliche Element gestärkt werden, z.B. mit:

## **Aktivierende Führung**

Transformationale Führung nutzen, um Mitarbeitende auf gemeinsame Ziele einzuschwören, zu fordern und zu fördern.

## **Selbstbestimmung**

Autonomie, Kompetenz und Beziehungen der Mitarbeitenden stärken, um Motivation zu fördern.

## **Selbstwirksamkeit**

Das Vertrauen stärken, dass eigene Handlungen Bedeutung und auch in schwierigen Situationen Erfolg haben.

## **Motivation**

Engagement im Team erhöhen, indem Aufgaben und Ziele mit persönlichen Werten und Beweggründen verbunden werden.

## **Soziale Normen**

Eine explizit definierte Kultur zeigt, welches Verhalten im Team erwartet wird und prägt somit alle Kolleg:innen.

## **Soziales Lernen**

Kolleg:innen, die mit gutem Beispiel vorangehen, können als Vorbilder ihre Mitmenschen prägen und aktivieren.

## **Ownership**

Das Gefühl, sich Aufgaben zu eigen machen zu können, stärkt Identifikation, Engagement und Zuverlässigkeit.

## **Köhler-Effekt**

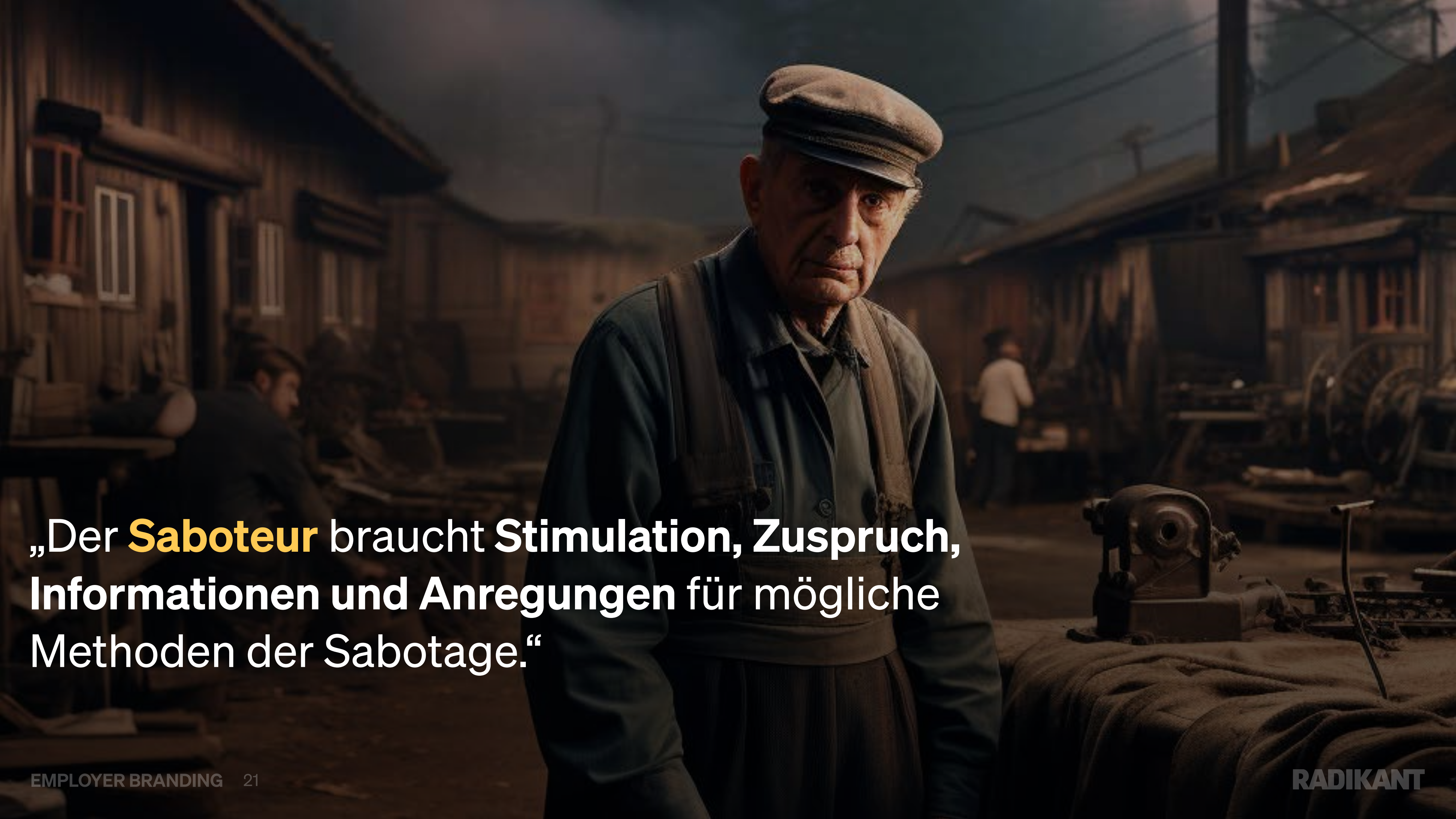
Leistungsschwächere Kolleg:innen strengen sich in der Gruppe mehr an, um das Team nicht zu enttäuschen.



Viele dieser Prinzipien hat  
das CIA-Handbuch **bereits**  
**in den 40ern genutzt, um**  
**Saboteure zu motivieren.**





A man wearing a flat cap and a dark work jacket with suspenders stands in a workshop. He has a serious expression and is looking towards the camera. The background shows a cluttered workshop with various tools and equipment, including a lathe and a workbench. The lighting is dim and focused on the man.

„Der **Saboteur** braucht **Stimulation, Zuspruch, Informationen und Anregungen** für mögliche Methoden der Sabotage.“



A man wearing a flat cap and a dark work jacket stands in a workshop or factory setting. The background shows various pieces of machinery and another person working in the distance. The lighting is dim and industrial.

Transformationale Führung

„Der **Saboteur** braucht **Stimulation, Zuspruch, Informationen und Anregungen** für mögliche Methoden der Sabotage.“





„Der Effekt einzelner Handlungen ist limitiert.  
**Saboteure** werden ermutigt, wenn ...

01

... sie sich als Teil einer Gruppe von Saboteuren fühlen.

02

... sie sich für ihre Aufgaben verantwortlich fühlen.

03

... sie andere erfolgreiche Saboteure als Vorbild haben.

04

... Effekte und Erfolge kommuniziert werden.



# „Der Effekt einzelner Handlungen ist limitiert. **Saboteure** werden ermutigt, wenn ...

01

Soziale Normen

... sie sich als Teil einer Gruppe von Saboteuren fühlen.

02

... sie sich für ihre Aufgaben verantwortlich fühlen.

Ownership

03

... sie andere erfolgreiche Saboteure als Vorbild haben.

Sozialer Einfluss

04

... Effekte und Erfolge kommuniziert werden.

Selbstwirksamkeit

Soziales Lernen



you commit sabotage, you will naturally stay at your work.

#### 4. TOOLS, TARGETS, AND TIMING

n. The citizen-saboteur cannot be closely controlled. Nor is it reasonable to expect that simple sabotage can be precisely concentrated on specific types of targets to the requirements of a particular attempt to control.

„**Saboteure** unterscheiden sich. Manche brauchen **spezifische Instruktionen**, andere arbeiten **selbstständig**, müssen aber stimuliert werden.“



you commit sabotage, you naturally stay at your work.

#### 4. TOOLS, TARGETS, AND TIMING

n. The citizen-saboteur cannot be closely controlled. Nor is it reasonable to expect that simple sabotage can be precisely concentrated on specific types of cargo. To meet the requirements of a sabotage campaign, the saboteur attempts to control the timing of the sabotage.

Need for cognitive closure (NFCC)

„**Saboteure** unterscheiden sich. Manche brauchen **spezifische Instruktionen**, andere arbeiten **selbstständig**, müssen aber stimuliert werden.“

Autonomie, Self-Determination-Theorie





„Aktivitäten sollten gemessen werden – aber **starke Kontrolle** bringt den **Saboteur** in Gefahr.“

Autonomie, Self-Determination-Theory



# „People can make or break a company“

Strukturen, Workflows und Kultur entwickeln sich oft organisch, ohne ganzheitliche Strategie – und oft kontraproduktiv.

Die gute Nachricht: **Je mehr Fallstricke wir kennen und erkennen, desto besser können wir sie ins Positive umkehren.**

**Der größte Wert der meisten Unternehmen liegt heute in ihren Mitarbeitenden.** Ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Motivation bestimmen die Stärke – und Zukunft – Ihres Angebots.

**Aber wie findet, bindet und aktiviert man Kolleg:innen, die das Unternehmen stärken?**



**„People  
can make  
or break a  
company“**

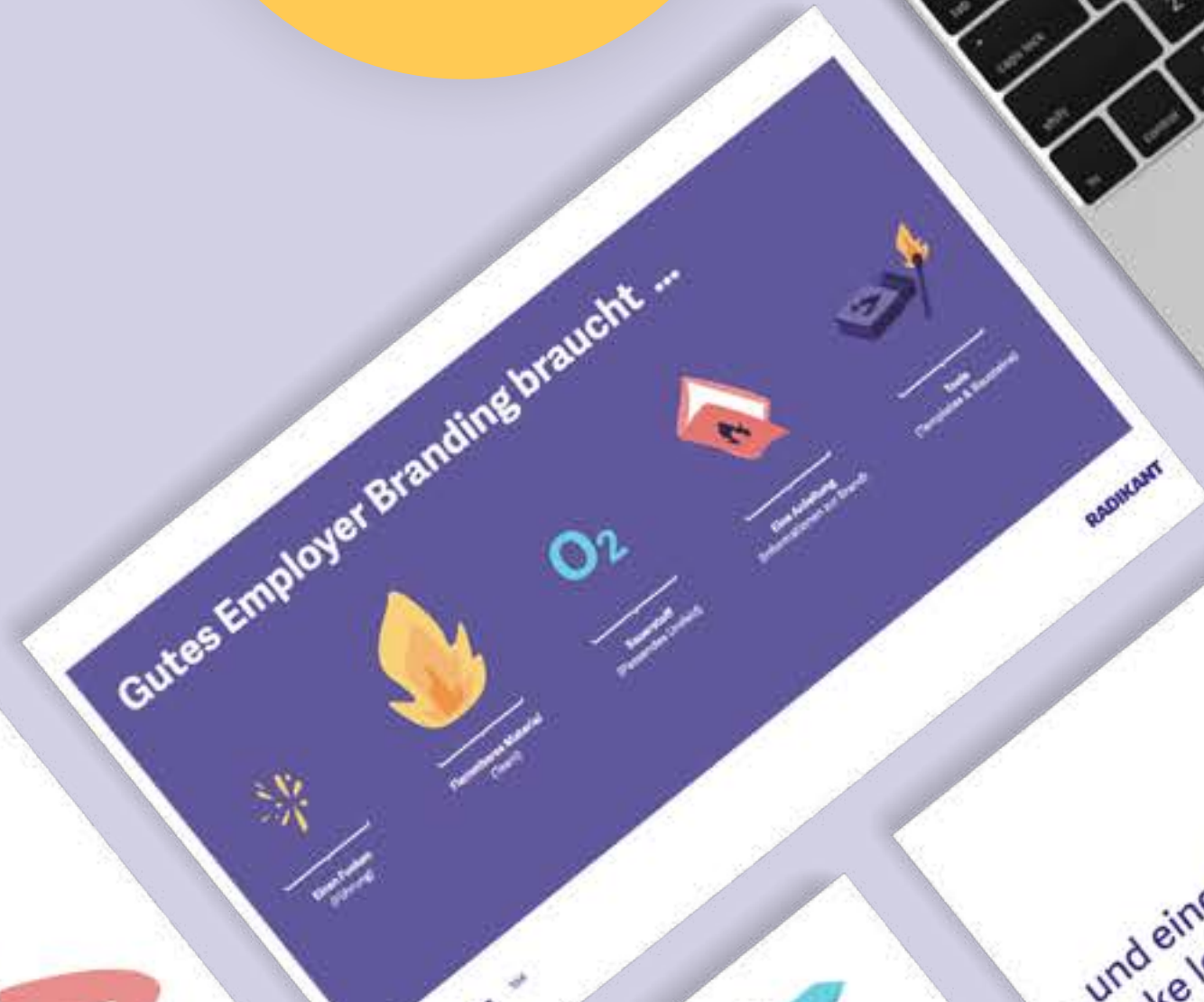
**Employer Branding** stärkt Teams, Motivation, Prozesse und Kultur.

Es wirbt attraktiv nach außen –  
und **hilft intern, Kultur, Ziele und  
Miteinander greifbar zu machen  
und Mitarbeitende mitzureißen.**



# Das erreicht Employer Branding

Aus  
unseren  
Work-  
shops





# Employer Branding schafft nicht nur glückliche Mitarbeitende. Sondern auch mehr Umsatz.

GENERELLE BENEFITS (TOWERS WATSON/GALLUP):



UMSATZWACHSTUM (BCG/WFPMA):





# Employer Branding braucht ...



**1. Einen Funken**  
(Führung)



**2. Flammbares Material**  
(Team)

**O<sub>2</sub>**

**3. Sauerstoff**  
(Passendes Umfeld)



**4. Eine Anleitung**  
(Informationen zur Brand)



**5. Tools**  
(Templates & Bausteine)



# Führungskräfte tragen das Feuer ins Team.

Mit ihnen steht und fällt die Marke. Sie leben dem Team mit ihrem Handeln, ihren Entscheidungen, ihrem Feedback und Zielsetzungen Kultur und Werte vor.

Ihre Aufgabe ist es die Marke im Team zu etablieren, sie auszudrücken, zu erhalten und zu entwickeln.

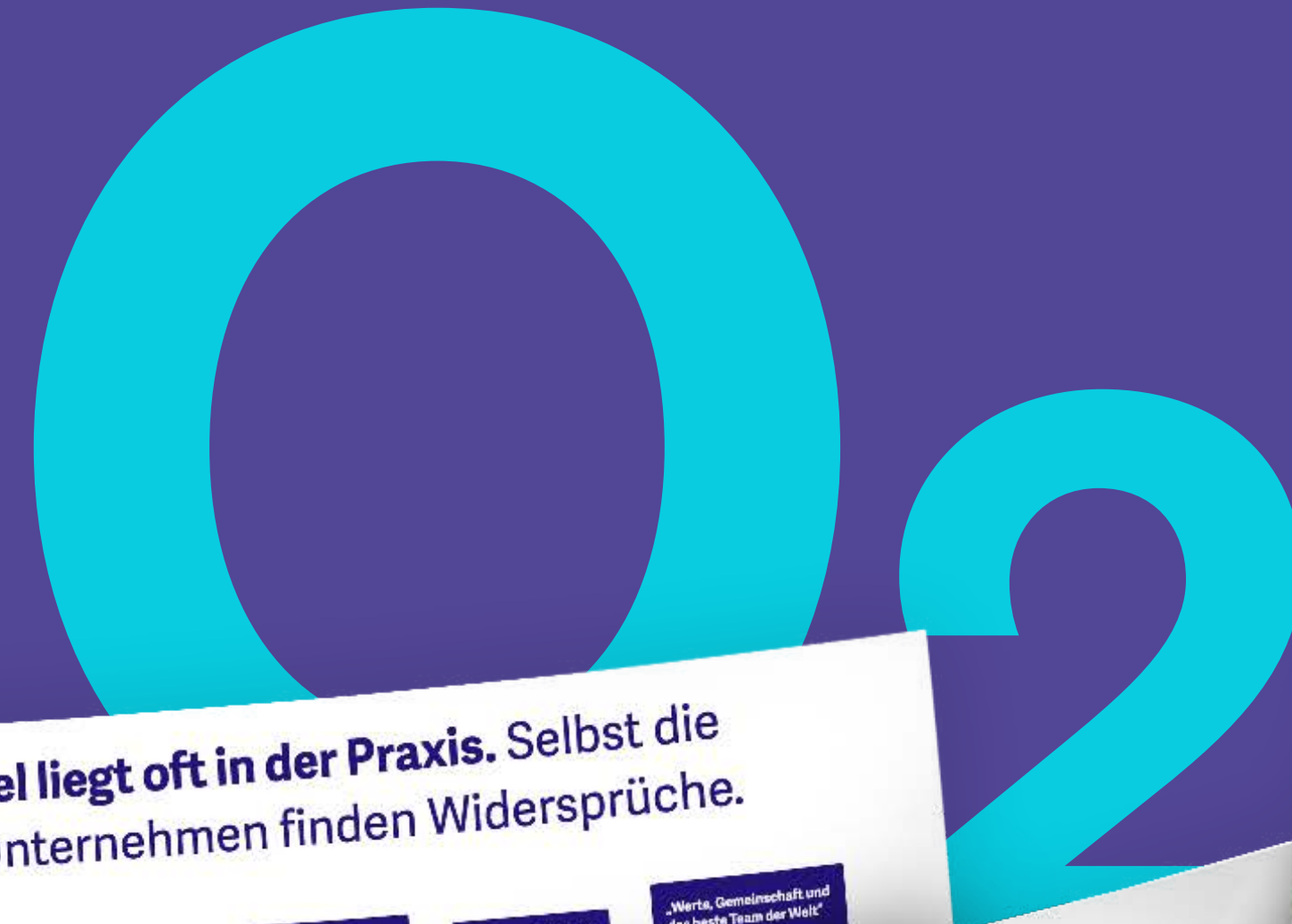




# Jedes Feuer braucht Luft zum Atmen.

Es braucht Ressourcen, um Kultur zu entwickeln, aber auch, sie zu leben und zu kommunizieren. Das Team braucht Zeit, sich mit ihr zu beschäftigen, Informationen und Werkzeuge, sie zu verstehen und anzuwenden.

**Kultur ist nicht „on top“, sondern Teil des Arbeitsalltags!**



**Der Teufel liegt oft in der Praxis. Selbst die besten Unternehmen finden Widersprüche.**



**Wir haben eine starke Employer Brand entwickelt. Aber passt sie auch in Eure Strukturen?**

**Eine glaubwürdige Employer Brand harmonisiert Kultur und Prozessen. So läuft das:**



**Aus unseren Workshops**



# Das Feuer brennt, wenn man es füttert.

Lernt ein Team, wofür ein Unternehmen steht, kann Identifikation gelingen. Das braucht Motivation.

Um Motivation im Team zu steigern, gibt es psychologisch erforschte Methoden. Das Starke dabei: **glücklichere produktivere, loyalere Kolleg:innen stärken gleichzeitig die externe Marke und das interne Miteinander!**





# Marken lebt, wer Marken versteht.

Viele Mitarbeitende haben sich noch nie mit Marke oder Unternehmenskultur beschäftigt. Beides ist allgegenwärtig, aber implizit. Teil des Employer Brandings sollte auch sein, **Wissensquellen zu entwickeln**, mit denen Mitarbeitende sich informieren können.



„Markenverständnis beginnt bei der **Bewerbung**, vertieft sich im **Onboarding** und mit **jedem weiteren Tag** im Unternehmen.“

Dafür müssen wir **Anlässe schaffen**. Wir **kommunizieren** die Employer Brand **nach innen und außen ...**

Wissen sollte an jedem **Touchpoint** vertieft werden.



Aus unseren Workshops



# Mit den passenden Tools entfacht das Team neue Feuer.

Damit Kolleg:innen Marke und Kultur erfolgreich leben brauchen sie die richtigen Tools. Leitplanken, Kommunikations-Bausteine, Templates und andere Formate helfen, die Anwendung einfacher, (selbst)sicherer und konsistenter zu machen.





# Checkliste: Wie stark sind Sie aufgestellt?

- Wir haben diesen Report gelesen und viel gelernt. 🙌
- Wir haben erste Fallstricke und Chancen erkannt.
- Wir haben unsere Kultur und Stärken klar formuliert.
- Wir haben Kommunikationskanäle optimiert und priorisiert.
- Unser Team ist motiviert, lebt unsere Kultur und identifiziert sich mit uns.
- Unsere Strukturen und Miteinander stimmen mit der Marke überein.
- Unser Team hat alle Ressourcen und Tools, um Marke und Miteinander zu stärken.

## Menschen machen sich ein Bild von Ihnen. Wollen Sie dieses Bild beeinflussen?

Ob gewollt oder nicht, positiv oder negativ, treffend oder daneben: Die Frage ist nicht **ob**, sondern **wie** Mitarbeitende und Bewerbende Ihr Unternehmen wahrnehmen.

Als attraktiven Arbeitgeber? Für den Mitarbeitende sich gerne engagieren, sich gegenseitig stärken und gemeinsam anpacken?

**Finden wir es heraus!**



**Nico Klink,**  
Brand Strategist  
& Psychologe

[klink@radikant.com](mailto:klink@radikant.com)



# RADIKANT × EMPLOYER BRANDING

Radikant macht Marken zukunftsfähig und wertvoll. Das erreichen wir durch **Markenstrategie, Corporate Design und User Experience Design.**

Und mit psychologischer Expertise schaffen wir fundierte, ganzheitliche **Employer Brands** und **Markenbotschafter.**

**Soul, Style und Strategie** sind die Basis für jedes Projekt:

**Soul**, weil wir partnerschaftlich und als echtes Team mit unseren Kund:innen zusammenarbeiten. **Style**, weil wir an die Kraft von gutem Design glauben. **Strategie**, um gemeinsam den größten Nutzen für Ihre Marke zu bestimmen.

Besuchen  
Sie uns:  
[radikant.com](https://radikant.com)



## REFERENZEN



**DACHSER**  
Intelligent Logistics

**DEVK**

**HYPE**

Architekten

**HPP**

**SIHL**

**REWE..**  
GROUP