

# **INHALT**

## **EINLEITUNG**

### **MENSCHEN UND MITGLIEDER 9**

**Die Organisation, das unbekannte Wesen 15**

## **ERSTER TEIL**

### **DIE ORGANISATION UND**

### **IHRE MITGLIEDER 22**

**Der ganze Mensch und andere Irrtümer 25**

Warum Organisationsmitglieder etwas anderes als  
Menschen sind – und weshalb das nicht unmenschlich ist

**Warum sachlich, wenn es auch persönlich geht 35**

Weshalb Organisationen Fehler lieber bei  
ihren Mitgliedern suchen als bei sich selbst

Psychologisierung:

Tut mir leid, es liegt an dir! 38

Moralisierung:

Du musst es nur wollen! 44

Überdehnung formaler Pflichten:

Sie schaffen das! 49

**Mein Verhalten, die Verhältnisse und ich 55**

Wie Verhalten Erwartungen formt –  
und wie die Verhältnisse das Verhalten prägen

Verhalten formt Erwartungen 57

Aber die Verhältnisse bestimmen das Verhalten 59

Anstrengende Charaktere und  
wie man sie unschädlich macht 62

## **Das ging an deine Privatadresse 65**

Wenn Freunde und Familienangehörige eine Organisation prägen, kann es kompliziert werden

Grenzgröße 34 und die Kumpel-GmbH:

Wenn Gruppen Organisationen bilden 67

Es bleibt in der Familie 71

Papa, ich kann das allein. Ich bin 60 74

## **Harmonie wird überschätzt 77**

Weshalb Spannungen in der Organisation unvermeidlich, sinnvoll und notwendig sind

Funktionaler Einsatz von Spannung:

Kollege Wadenbeißer 79

Dysfunktionale Spannungen:

Wer nicht weiterweiß, wird laut 80

Spannungen nutzen 84

## **ZWEITER TEIL**

## **DIE MITGLIEDER UND IHRE ORGANISATION 86**

### **Das Wechselspiel von Formalität und Informalität 89**

Wie die Organisation ihre Regeln durchsetzt – und weshalb Regeln nicht alles regeln

Unfälle sind verboten: Wie in einer Gießerei

Regelwerk und Alltagspraxis auseinanderklaffen 93

Regeln, die nicht durchgesetzt werden (können), erodieren 96

Gegen marode Anlagen und unzumutbare

Arbeitsbedingungen hilft kein Handbuch 99

Ich sehe was, was du nicht siehst:

Die Blindheit der Formalität 102

## **Nicht einhaltbare Regeln 105**

Wie die Formalität zum Erpressungsinstrument, zum Selbstzweck oder zum Sargnagel der Organisation wird

**Regeln brauchen Ausnahmen:**

**Gleiches Recht für alle gelingt nicht immer 109**

**Überregulierung:**

**Wenn die Prozess-Absicherung zur Blockade führt 111**

**Kontroll-Rituale:**

**Wenn Regeleinhaltung zum Selbstzweck wird 112**

## **Brauchbare Illegalität 119**

Wieso jede Organisation Mitglieder braucht, die sich nicht immer an die Regeln halten

**Unleash the dragon:**

**Wenn brauchbare Illegalität den Laden übernimmt 123**

**Erst ignorieren, dann durchregieren –**

**das funktioniert nicht 125**

**Nichts geht mehr:**

**Wenn die Blockade zum Dauerzustand wird 129**

## **Elementare Verhaltensweisen 131**

Wie in der Gesellschaft geläufiges Verhalten in die Organisation schwappt

**Cliquenbildung mit gegrillter Pferdewurst:**

**Persönlich bekannt werden 136**

**Überstunden dank Streuselkuchen: Achtung erweisen 140**

**Nach Feierabend: Hilfe leisten 144**

## **Streitet euch! 149**

Weshalb es anstrengend, aber notwendig ist, die  
Widersprüche der Arbeitsteilung auszubalancieren

**Der schielende Vorstand:**

**Bearbeitung der Widersprüche in Gremien 153**

**Harmonie-Fiktion:**

**»One Company« 154**

**Einer für alles:**

**Zweckdominanz 162**

**So wird's gemacht:**

**Integration durch Programme 163**

**Vertrau mir:**

**Integration durch Personen 167**

## **Superman wohnt hier nicht mehr 173**

Weshalb Führung überall und  
nicht nur in der Hierarchie stattfindet

**Führung als erfolgreiche Einflussnahme  
in kritischen Momenten 176**

**Von der Meeting-Manege  
zum Entscheidungsautomaten 181**

**Führung ohne Einflussmittel:**

**Die Fallen der Selbstorganisation 185**

## **Interaktion: Lass uns drüber reden 189**

Wieso sich nicht alles durch offene Gespräche lösen lässt –  
und vieles dadurch erst recht kompliziert wird

**Holocracy: Unfälle im Kreisverkehr 194**

**Die Kosten der ungeregelten Interaktion 196**

**Das Theater der Organisation  
(und die Organisation des Theaters)** 201  
Wieso Büros, Werkhallen und Konferenzräume  
Bühnen sind (und Bühnen Organisationen)

**Was nicht passt, wird passend gemacht:  
Gewindebohrer** 203

**Method Acting:  
Wer bin ich?** 208

**Fassadenarbeiten** 217  
Wieso die Schauseite glänzen muss –  
und was dabei schiefgehen kann

**Managementmoden als Schauseite** 221  
**Schauseitenpflege als Managementmode** 227  
**Fehlerkultur als Show: Fuckup Nights** 229

**Besuch in Kafkas Schloss** 235  
Weshalb manche Desaster Organisationen  
nicht zu ändern sind – und man sie nur resigniert  
ertragen oder verlassen kann

**(KEIN) ENDE** 243

**Die Humanisierung der Organisation** 245  
Wie man dem Menschen gerecht wird, indem  
man den Großteil seines Wesens ignoriert

**Literatur** 250  
**Making Of** 253