

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 Disaster 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