

**Kai Matthiesen  
Judith Muster  
Peter Laudénbach**

**DIE HUMANISIERUNG  
DER ORGANISATION  
WIE MAN DEM MENSCHEN  
GERECHT WIRD, INDEM  
MAN DEN GROSSTEIL SEINES  
WESENS IGNORIERT**

**Verlag Franz Vahlen München**

# 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 unregulierten 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