



Aphoristik (Kritische Soziale Arbeit)

Wie (soziale) Organisationen Wirklichkeit herstellen

In meiner [Systemanalyse toxischer Organisationskultur in sozialen Einrichtungen](#) rekonstruierte ich die tiefliegenden, strukturellen Mechanismen, die eine soziale Einrichtung in ein undurchdringliches Netz dysfunktionaler Machtausübung verwandelten. Die Aphoristik löst sie nun aus diesem Zusammenhang, und ist der Versuch, aus meiner zehnjährigen teilnehmenden Beobachtung in sozialen Einrichtungen eine allgemeinere Sprache zu gewinnen. Jeder einzelne Satz steht für sich, zusammen ergeben sie jedoch ein Bild davon, dass institutionelle Wirklichkeit nicht unbedingt durch eine große Lüge entsteht, sondern durch viele kleine Zuschreibungen und Entscheidungen, deren Ursprung irgendwann niemand mehr zurückverfolgt. von Timo Heidl (24.08.2026. zuletzt ergänzt am 18.09.2026)

I. Die erfundene Wirklichkeit

1. Organisationen müssen die Wirklichkeit nicht verändern, sondern nur festlegen, wie sie zu beschreiben ist.
2. Ein Gerücht wird zur Tatsache, sobald es den richtigen Dienstweg nimmt.
3. Die institutionelle Wahrheit beginnt dort, wo niemand mehr fragt, wer sie zuerst erfunden hat.
4. Was einmal in einer E-Mail steht, bekommt eine andere Wirklichkeit als das, was nur geschehen ist.
5. Eine Zuschreibung braucht keinen Beweis, wenn sie nur oft genug weitergegeben wird.
6. Der Unterschied zwischen Verdacht und Tatsache schrumpft mit jeder Hierarchiestufe.
7. Man muss einen Menschen nicht verändern, um ihn in der Organisation zu verändern. Es reicht, sein Bild von ihm zu verändern.
8. Institutionelle Wirklichkeit ist Wirklichkeit nach Aktenlage.
9. Macht beginnt nicht erst mit der Entscheidung, sondern mit der Möglichkeit, festzulegen, was als Wirklichkeit gilt.
10. Die stärkste Macht ist jene, die ihre eigenen Kategorien für selbstverständlich hält.

II. Das Gerücht als Verwaltungsform

1. Das Gerücht ist die informelle Bürokratie der Organisation.
2. Ein Gerücht ist ein Vorurteil auf dem Weg zur Personalentscheidung.
3. Die gefährlichste Information ist nicht die falsche, sondern die halbwahre.
4. Wer sagt „Ich habe nur gehört“, hat die Verantwortung für das Gehörte bereits an den Nächsten weitergereicht.
5. Ein Satz, der unter vier Augen beginnt, kann unter vier Augen niemals enden.
6. Manchmal lernt eine Organisation einen Mitarbeiter zuerst als Gerücht kennen und erst später als Menschen.
7. Die Gerüchteküche ist nicht immer das Problem einer Organisation; manchmal ist sie ihr fehlendes Informationssystem.

III. Zuschreibung und Etikett

1. Wer einen Menschen kategorisiert hat, muss ihm nicht mehr zuhören.
2. Einmal als schwierig bezeichnet, wird jeder Widerspruch zum Beweis der Schwierigkeit.
3. Das Vorurteil braucht keine Bestätigung, da es sich selbst produziert.
4. Aus einer Handlung wird ein Charakterzug, aus einem Charakterzug eine Personalakte.
5. Eine einzelne Beobachtung wird zum Muster, wenn niemand mehr nach Gegenbeispielen sucht.
6. Man kann einen Menschen so lange interpretieren, bis er selbst zum Beweis der Interpretation wird.

IV. Loyalität und Gehorsam

1. Manche Organisationen verlangen keine Loyalität zur Sache, sondern Loyalität zur Ordnung.
2. Ein guter Mitarbeiter soll Verantwortung übernehmen, aber nicht unbedingt Verantwortung infrage stellen.
3. Wer seine professionelle Haltung nicht der Hierarchie unterordnet, erscheint schnell als illoyal.
4. Der Opportunist wirkt loyal, weil man seine Überzeugungen nicht sieht.
5. Wo Widerspruch als Illoyalität gilt, wird Schweigen zum Karriereweg.
6. Wer nur Zustimmung als Loyalität erkennt, verwechselt Gefolgschaft mit Vertrauen.
7. Wer Loyalität nicht durch Verlässlichkeit erzeugt, versucht sie häufig durch Abhängigkeit zu erzwingen.

V. Macht durch Information

1. Transparenz ist für Hierarchien gefährlicher als offene Kritik.
2. Unwissen macht abhängig, und Abhängigkeit sieht von oben oft wie Vertrauen aus.

3. Manche Entscheidungen wirken irrational, bis man weiß, welche Informationen nur einer Seite zugänglich waren.
4. Informationsbeschaffung kann Fürsorge imitieren und Kontrolle meinen.
5. Die Frage ist nicht nur, wer entscheidet, sondern wer vorher definieren durfte, worüber entschieden wird.
6. Nichtwissen ist eine der billigsten Formen der Machtausübung.
7. Die wichtigste Information einer Organisation ist manchmal die, die niemand offiziell erhalten hat.

VI. Führung und Verantwortung

1. Schlechte Führung erkennt man nicht daran, dass Fehler passieren, sondern daran, dass niemand für sie zuständig sein will.
2. Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen; Macht bedeutet manchmal, Entscheidungen so lange hinauszuzögern, bis sie jemand anderes treffen muss.
3. Manche Vorgesetzte führen nicht durch Entscheidungen, sondern durch Reaktionen.
4. Die schwache Führungskraft sucht nicht nach Lösungen, sondern nach der Person, der sie das Problem zuordnen kann.
5. Die Bürokratie erfindet höhere Mächte, um ihre eigenen Entscheidungen nicht erklären zu müssen.
6. Die mächtigste Person in einer Organisation ist manchmal jene, die nie im Raum sitzt.
7. Eine Organisation braucht keine Diktatur, wenn jeder seine Entscheidung mit dem mutmaßlichen Willen des Diktators begründet.

VII. Kontrolle und Mikromanagement

1. Kontrolle ist das Misstrauen, das sich ein Verfahren zugelegt hat.
2. Die Organisation beginnt dort absurd zu werden, wo die Regel wichtiger wird als der Zweck der Regel.
3. Die Frage „Was sagt die Regel?“ ist manchmal nur die bequemere Variante der Frage „Was wäre richtig?“
4. Regeln sind leicht zu befolgen, wenn man die Folgen ihrer Befolgung nicht tragen muss.
5. Mikromanagement produziert den perfekten Mitarbeiter: einen, der nichts falsch macht, weil er nichts selbst entscheidet.
6. Kontrolle kann auch darin bestehen, festzulegen, über welche Wege professionelle Arbeit überhaupt stattfinden darf.

VIII. Bürokratie und der Sieg des Verfahrens

1. Bürokratie ist die Kunst, Verantwortung durch Verfahren unsichtbar zu machen.
2. Ein Formular kann die Frage ersetzen, ob das Verfahren überhaupt sinnvoll ist.
3. Ein korrekter Vorgang kann einen absurden Zustand erzeugen und trotzdem als Erfolg gelten.

4. Bürokratische Logik fragt zuerst, ob etwas regelgerecht war, und erst danach, ob es vernünftig war.
5. Man kann einen Menschen korrekt behandeln und ihm dennoch Unrecht tun.
6. Bürokratie macht aus Verantwortung eine Zuständigkeit und aus Zuständigkeit eine Aktennotiz.
7. Was niemand entscheiden möchte, wird gerne an ein Verfahren delegiert.
8. Eine Organisation kann ihre eigenen Begrenzungen zur Pflicht derjenigen machen, die mit ihnen arbeiten müssen.
9. Wenn das neue Verfahren die professionelle Arbeit erschwert, gilt nicht das Verfahren als Problem, sondern die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter.
10. Organisationen lösen ihre eigenen Probleme gerne, indem sie sie zu Anpassungsleistungen der anderen machen

IX. Kennzahlen, Geld und der Wert des Menschen

1. Was sich nicht messen lässt, gerät in Organisationen leicht unter Rechtfertigungsdruck.
2. Wenn Leistung nur noch gezählt wird, beginnt die Zahl zu bestimmen, was Leistung ist.
3. Der Mensch wird dort zur Kennzahl, wo seine Arbeit nicht mehr nach ihrem Sinn, sondern nach ihrer Auslastung bewertet wird.
4. Man kann Personal sparen, indem man Arbeit nicht abschafft, sondern auf die verbleibenden Menschen verteilt.
5. Personalmangel wird zur Tugend erklärt, sobald Überlastung als Einsatzbereitschaft bezeichnet wird.
6. Wer die Kosten senkt, kann sich selbst als effizient betrachten, während andere den Preis dafür bezahlen.
7. Ein Unternehmen kann Geld sparen und dabei Vertrauen verbrennen.
8. Die billigste Lösung ist nicht immer die wirtschaftlichste; manchmal ist sie nur die teuerste, deren Rechnung später kommt.
9. Wer Fachkräfte sucht, aber ihre Arbeit möglichst billig einkauft, sucht keine Fachkräfte, sondern Arbeitskraft mit Fachkräftequalifikation.

X. Der Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit

1. Organisationen erkennt man weniger an ihren Leitbildern als an dem, was sie tun, wenn niemand zusieht.
2. Das Leitbild beschreibt, wer die Organisation sein möchte, während der Alltag zeigt, wer sie ist.
3. Je größer die Lücke zwischen Leitbild und Alltag, desto häufiger wird über Werte gesprochen.
4. Eine Organisation kann Partizipation predigen und ihre Mitarbeiter gleichzeitig von Entscheidungen fernhalten.

5. Manche Institutionen fördern Selbstständigkeit, solange sie nicht auf eigene Gedanken kommt.
6. Kritik wird gerne begrüßt, solange sie nichts verändern muss.
7. Zwischen dem, was eine Organisation über sich erzählt, und dem, was sie ihren Mitarbeitern zumutet, liegt ihre eigentliche Ideologie.
8. Wer Beziehung fordert, aber nur Verwaltung zulässt, verwechselt Soziale Arbeit mit Terminverwaltung.

XI. Personalpolitik und institutionelle Menschenbilder

1. Organisationen stellen nicht nur Menschen ein, sondern Vorstellungen, wie Menschen sein sollen.
2. Wer angepasst ist, erscheint verlässlich, und wer widerspricht, erscheint riskant.
3. Die Personalakte beschreibt nicht nur den Mitarbeiter, sondern auch die Organisation, die ihn beschreibt.
4. Fachliche Kompetenz schützt nicht vor institutioneller Ablehnung, sondern macht sie sogar wahrscheinlicher.
5. Vetternwirtschaft ist nicht nur die Bevorzugung von Freunden, sondern die Unsichtbarkeit der Kriterien, nach denen bevorzugt wird.
6. Formale Gleichheit und informelle Bevorzugung können problemlos im selben Organigramm existieren.
7. Intransparenten Organisationen sieht man selten an, wer bevorzugt wird. Man sieht es erst daran, wer erklären muss, warum er nicht bevorzugt wurde.
8. Der Ausschluss beginnt häufig nicht mit einer Kündigung, sondern mit einer neuen Beschreibung.

XII. Die Herstellung von Schuld

1. Der Schuldige ist für Organisationen oft attraktiver als die Ursache.
2. Ein strukturelles Problem wird persönlicher, sobald niemand die Struktur ändern möchte.
3. Wo Verantwortung unklar ist, wird Schuld umso genauer verteilt.
4. Ein Fehler kann aus einem System entstehen und trotzdem einem Menschen gehören.
5. Organisationen individualisieren gerne, was sie strukturell verursacht haben.

XIII. Der Fall, der keiner sein will

1. Organisatorisches Chaos wird erstaunlich schnell zur individuellen Pflichtverletzung.
2. Personalmangel ist in manchen Organisationen kein Anlass zur Personalplanung, sondern zur kreativeren Verteilung der Überlastung.
3. Organisationslogik wird besonders sichtbar, wenn über Kleinigkeiten gestritten wird, während die großen Widersprüche niemanden interessieren.
4. Die Organisation beansprucht die Definitionshoheit darüber, was Wissen wert ist, solange dieses Wissen nicht von ihr selbst bezahlt wurde.

5. Wer die politische Dimension seiner Arbeit benennt, kann in einer Organisation schon dadurch als politisch gelten.
6. In hierarchischen Organisationen kann fachliche Integrität wie Illoyalität aussehen.

XIV. Kommunikation als Machttechnik

1. Eine Organisation kann täglich kommunizieren und trotzdem nichts mitteilen.
2. Informationen kommen oft zu spät, aber Erwartungen immer rechtzeitig.
3. Wer Entscheidungen nicht erklärt, überlässt ihre Erklärung den Gerüchten.
4. Wer einen Mitarbeiter im Unklaren lässt, zwingt ihn zur Interpretation.
5. Die Macht einer Führungskraft zeigt sich manchmal darin, dass andere ständig auf ihre Reaktionen warten.
6. Wenn Mitarbeiter Entscheidungen aus dem Flurfunk erfahren, hat die Organisation ihre Kommunikationsstruktur bereits aufgegeben.
7. Wenn eine Organisation bestimmt, wie kommuniziert werden darf, bestimmt sie auch, welche Form von Beziehung möglich ist.
8. Wer Kommunikation auf das Übermitteln von Informationen reduziert, übersieht, dass Kommunikation auch Beziehung herstellt.
9. Eine Organisation kann Kommunikation technisch vereinfachen und Soziale Arbeit dadurch erschweren.

XV. Die Organisation als psychologisches System

1. Misstrauen ist ansteckend: Wer Misstrauen erwartet, beginnt irgendwann selbst, sich misstrauisch zu verhalten.
2. Wer ständig damit rechnen muss, dass seine Handlungen interpretiert werden, beginnt irgendwann, nicht mehr zu handeln, sondern sich abzusichern.
3. Wo jeder Satz später gegen einen verwendet werden könnte, wird Kommunikation zur Selbstzensur.
4. Misstrauen braucht keine Beweise, sondern nur eine Erinnerung an den letzten Verdacht.
5. Kontrolle wird besonders wirksam, wenn sie verinnerlicht wurde.
6. Die höchste Stufe der Organisationsmacht ist erreicht, wenn der Mitarbeiter den inneren Vorgesetzten übernimmt.

XVI. Die paradoxe Organisation

1. Organisationen verlangen Eigeninitiative und bestrafen Überraschungen.
2. Sie wollen Kritik und fürchten Kritiker.
3. Sie wollen Verantwortung und behalten die Entscheidungsmacht.
4. Sie wollen Fachkräfte und behandeln sie wie austauschbare Arbeitskräfte.
5. Sie wollen Menschen mit Haltung, solange deren Haltung nicht stört.
6. Die eigentliche Ideologie einer Organisation zeigt sich dort, wo ihre Werte mit ihren Interessen kollidieren.

XVII. Der Mensch unter der Organisationslogik

1. Eine Organisation braucht Menschen, aber sie bevorzugt Funktionen.
2. Der Mensch ist der Organisation dann am liebsten, wenn er sich vollständig in seine Stellenbeschreibung übersetzen lässt.
3. Je stärker eine Organisation standardisiert, desto mehr muss der einzelne Mensch seine Besonderheit rechtfertigen.
4. Wer mehr kann als vorgesehen, wird nicht automatisch wertvoller; manchmal wird er nur schwerer einzuordnen.
5. Das Problem mit Menschen, die über ihre Funktion hinausdenken, ist ihre mangelnde Funktionsfähigkeit.
6. Der Mitarbeiter, der das System verbessert, muss zunächst erklären, warum er das System kritisiert.
7. Eine Organisation kann einen Menschen so lange auf seine Rolle reduzieren, bis sie vergisst, warum sie ihn überhaupt eingestellt hat.
8. Deprofessionalisierung beginnt nicht damit, dass Unprofessionelle eingestellt werden, sondern damit, dass Professionalität nichts mehr entscheiden darf.
9. Wenn der Mitarbeiter seine Arbeit an organisatorische Einschränkungen anpassen muss, wird irgendwann die Einschränkung zur eigentlichen Arbeitsbedingung.