



Bilder der Organisation

Von Gareth Morgan
Klett-Cotta © 1997, 620 Seiten

Fokus

Führung
Strategie
 Marketing & Verkauf
 Finanzen
 Personalwesen
 Technologie
 Produktion & Logistik
 KMU
 Wirtschaft & Politik
 Branchen & Regionen
 Karriereplanung
 Ihre Finanzen
 Selbst-Management
 Ideen & Trends

Take-Aways

- Unsere Metaphern formen unsere Realität und unsere Wahrnehmung.
- Bilder und Metaphern spielen in allen Theorien über Organisationen und deren Management eine zentrale Rolle.
- Metaphern vermitteln uns eine einseitige Sicht, indem sie bestimmte Interpretationen in den Vordergrund schieben und andere in den Hintergrund drängen.
- Obwohl manche Metaphern wertvoll sind und uns interessante Erkenntnisse bringen, wirken sie alle auch tendenziös oder verzerrend und können den Blick auf andere Möglichkeiten verstellen.
- Die Metapher der Organisation als Maschine geht davon aus, dass alle Jobs, Tätigkeiten und Ziele rationaler Natur sind.
- Die Metapher der Organisation als Organismus suggeriert Parallelen zur Biologie.
- Sie können sich die Organisation auch als Gehirn vorstellen, das darauf spezialisiert ist, Informationen zu verarbeiten, weil sie über Intelligenz verfügt und lernfähig ist.
- Sie können die Organisation als politisches System sehen, das auf Machtdynamiken ausgerichtet ist.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
5	3	8	5

Besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com, um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben.
 getAbstract.com bewertet Bücher und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Abonnenten von getAbstract.com erhalten jede Woche ein Abstract (Buchzusammenfassung) per E-Mail zugeschickt. Jedes Abstract gewährt einen Überblick über einige zentrale Aspekte des Buches. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung von getAbstract.com AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Rezension

Bilder der Organisation

Seit Beginn der industriellen Revolution haben Denker sich aussagekräftiger Bilder bedient, um zu erklären, was ein Unternehmen eigentlich ist. Hatten sie damit Erfolg? Gareth Morgan präsentiert einen durchdachten, gut dokumentierten Überblick über sich aus unseren Theorien ergebende Bilder und über Metaphern für die Realität. Er diskutiert, wie diese Bilder unsere Sicht des Unternehmens als Einheit prägen und unser Handeln bestimmen. Seine Analyse ist eine Mischung aus Philosophie, Geschichte, Soziologie, Anthropologie, Biologie und Beispielen von Organisationen. Er spannt den Bogen von der rund um die industrielle Revolution entstandenen Sicht der Organisation als Maschine bis zu der an die Biologie angelehnten Metapher der Organisation als Organismus. Andere Metaphern – die Organisation als Gehirn, als soziale Realität, als Quelle kultureller Unterschiede und als Arena für Machtkämpfe – zeigen, was alles in Unternehmen passieren kann. Dieses Buch ist zwar nicht ganz einfach zu lesen, es illustriert aber die Dynamik des Lebens in Organisationen. *getAbstract.com* empfiehlt dieses Buch Führungskräften und allen Lesern, die sich für seriöse gesellschaftliche Analysen interessieren.

Abstract

Metaphern formen die Realität

Es gibt eine Unzahl von Organisations- und Managementtheorien, die sich damit beschäftigen, wie man Organisationen sehen und am besten managen kann. Doch diese Theorien können ihrerseits die Art und Weise, wie Sie Dinge sehen, nachhaltig beeinflussen. Sie helfen, genau das Wirklichkeit werden zu lassen, was für Sie real und wichtig ist, denn was Sie sehen, hängt von den Bildern ab, die Sie im Kopf haben, und davon, wie Sie Dinge wahrnehmen und kategorisieren. Bilder und Metaphern formen und prägen alle Theorien über Organisationen und das Management von Organisationen. Diese Bilder sind zwar sehr wirkungsvoll, aber sie sind auch unvollständig. Jedes Mal, wenn Sie sich entschliessen, Ihr Unternehmen auf eine ganz bestimmte Art und Weise zu sehen, „verschenken“ Sie gleichzeitig andere Sichtweisen. Und weil jede Perspektive Ihnen einen etwas anderen Zugang zu Führung und Management eröffnet, sollten Sie bewusst einen breiteren Ansatz wählen. Ihnen sollte klar sein, dass für jede Situation mehrere verschiedene Interpretationen oder Realitäten existieren. Jede Metapher kann auf irgendeine allgemeine Weise Gültigkeit für die Realitäten von Organisationen haben. Eine bestimmte Theorie betont jeweils die positiven Einsichten und Erkenntnisse, die sie ermöglicht – aber gleichzeitig verschweigt sie, wie sie die Realität verzerrt. Anstatt sich auf eine bestimmte Management-Theorie zu beschränken, sollten Sie also unterschiedliche Ansätze ausprobieren. Sie können dann die hohe Komplexität der Realität besser verstehen und Ihre Entscheidungen entsprechend gestalten.

Eine Überfülle von Metaphern

Die folgenden Metaphern beleuchten unterschiedliche Sichtweisen von Organisationen:

- Die Organisation ist eine Maschine – was voraussetzt, dass Jobs, Aktivitäten und Ziele rationaler Natur sind.

„Wir müssen akzeptieren, dass jede Theorie oder Perspektive, die wir in unseren Studien über Organisationen und Management verwenden, uns zwar wertvolle Einsichten bringen kann, gleichzeitig aber auch unvollständig, tendenziös und potenziell irreführend ist.“

„Denken Sie ‚Struktur‘, und Sie werden Struktur sehen. Denken Sie ‚Kultur‘, und Sie werden alle Arten von kulturellen Phänomenen beobachten. Denken Sie ‚Politik‘, und Sie werden Politik finden.“

„Im Management gibt es, absolut gesehen, keine richtigen oder falschen Theorien, denn jede Theorie erhellt und verdeckt.“

„Jede Organisations- und Managementtheorie basiert auf Bildern oder Metaphern, die uns Situationen besser verständlich machen, gleichzeitig aber nur Teilaspekte davon erkennen lassen. Wenn wir das begreifen, erkennen wir auch, dass unsere Lieblingsmethoden in Management oder Organisation oft dazu führen, dass wir andere Methoden und Möglichkeiten übersehen.“

- Die Organisation ist ein Organismus – eine Fülle miteinander verwobener menschlicher, geschäftlicher und technischer Bedürfnisse und Anforderungen, die als System fungieren.
- Die Organisation ist ein Gehirn – sie verarbeitet Information und verfügt über Intelligenz und Lernfähigkeit, die gefördert oder gehemmt werden können.
- Die Organisation ist eine Kultur – mit einzigartigen Qualitäten, Ritualen, Werten, Ideologien, Überzeugungen und Sinndefinitionen.
- Die Organisation ist ein politisches System – was die Interaktion von Individuen und Gruppen mit verschiedenem Mass und verschiedener Art von Macht bedeutet.
- Die Organisation ist ein psychisches Gefängnis – was eine Denkweise beschreibt, die zu Obsessionen, Denkfallen, Emotionen, der Illusion von Kontrolle, Ängsten und defensiven Mechanismen führen kann
- Die Organisation ist eine Quelle von Bewegung und Transformation – ein Ort kontinuierlicher Veränderung.
- Die Organisation ist ein Instrument der Dominanz – ein System, das seine Mitarbeiter, die Natur und die Weltressourcen ausbeutet, um seine eigenen Ziele zu erreichen.

Jede Metapher vermittelt ein anderes Bild dessen, was die Organisation ist. Alle diese Bilder können hilfreich sein, indem sie dazu beitragen, dass wir eine Organisation umfassender sehen. Wir können mehr an Wissen gewinnen, wenn wir die Organisation sozusagen durch verschiedene Brillen betrachten, da alle diese Realitäten simultan existieren.

Die Organisation ist eine Maschine

Das ist der klassische Ansatz der Management-Theorie. Hier wird davon ausgegangen, dass die Organisation präzise und strukturiert agiert, ähnlich wie eine Uhr. Dieser Ansatz prägte die Entstehung von Fabriken und grossen Bürokratien zur Zeit der industriellen Revolution. Die Metapher selbst hat zu dieser Entwicklung beigetragen, denn wenn wir uns Organisationen als Maschinen vorstellen, erwarten wir, dass sie effizient, verlässlich und vorhersagbar reagieren. Das Maschinenmodell entstand im späten 19. Jahrhundert. In den zwanziger Jahren entwickelte der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor die Prinzipien des „Scientific Management“: Er verwendete wissenschaftliche Methoden, um die effizienteste Arbeitsweise zu ermitteln. Seine Theorie besagt, dass die besten Arbeitskräfte mit der richtigen Ausbildung am effizientesten arbeiten. Diese Prinzipien der sorgfältigen Planung und Organisation prägten das Managementdenken bis zum Ende der fünfziger Jahre. Der Maschinenansatz bewirkt jedoch, dass wir andere, menschlichere Aspekte der Mitarbeiter in Organisationen übersehen. Mechanistische Ansätze sind vielleicht für Maschinen gut geeignet – aber den Organisationen erschweren sie die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Sie können auch gedankenlose, dogmatische Bürokratien erzeugen. Daher sind sie für die komplexe und sich rapide verändernde Arbeitswelt von heute ausgesprochen ungeeignet.

Die Organisation ist ein Organismus

Die Organismus-Metapher hilft uns, die Organisation als lebendes, organisches System zu sehen, das offen für Veränderungen und fähig ist, sich an verschiedene Umgebungen anzupassen. Dieses Bild entstand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, als

„Eine Metapher ist eine ursprüngliche Kraft, mit deren Hilfe Menschen Sinn schaffen, indem sie ein Element aus der Erfahrung verwenden, um ein anderes zu verstehen.“

„Die Metapher gibt uns die Chance, unser Denken zu erweitern und unser Verständnis zu vertiefen. So können wir eine neue Sicht der Dinge und auch eine ganz neue Art von Akzeptanz entwickeln.“

„Es ist essenziell, dass Manager verstehen, dass es für jede Situation verschiedene Interpretationsmöglichkeiten gibt.“

„Indem sie Möglichkeiten schaffen, zu sehen und zu handeln, schaffen Metaphern gleichzeitig auch Möglichkeiten, nicht zu sehen und zu handeln.“

der Fokus des wissenschaftlichen Interesses sich von den mechanischen Wissenschaften hin zur Biologie verlagerte. Stellen Sie sich Individuen und Gruppen als Zellen und Moleküle vor, die sich zu komplexeren Strukturen zusammenschliessen. Erste Denkanstösse in dieser Richtung gab Elton Mayo mit seinen Hawthorne-Studien in den zwanziger und dreissiger Jahren. Mayo untersuchte die Beziehung zwischen Arbeitsbedingungen und Ermüdung und Langeweile bei Arbeitern. Er stellte fest, dass Motivation und informelle Organisation massgebliche Faktoren der Arbeitsumgebung darstellten. Management- und Führungstheoretiker bauen seit den sechziger Jahren auf diese und andere Ideen und haben auf dieser Basis ein Modell der Organisation als offenes System entwickelt. Es postuliert den kontinuierlichen Austausch mit der Umgebung und Beziehungen zwischen Subsystemen der Organisation und der Gesamtumgebung. Eine optimale Art der Organisation existiert nicht. Die jeweils passendste Form der Organisation hängt von der betreffenden Aufgabe oder Umwelt ab, mit der die Organisation konfrontiert ist.

Die Organisation ist ein Gehirn

Diese Metapher stellt die Organisation als eine Struktur zur Informationsverarbeitung dar. Dieses strukturelle Bild entstand mit dem Übergang zur wissensbasierten Wirtschaft. Die Gehirnmetapher stellt auch Vergleiche mit dem Gehirn als holographischem System an, das Intelligenz in einem Gebilde dezentralisiert und verteilt, das ähnlich funktioniert wie verschiedene Teile des Gehirns, die Daten gleichzeitig speichern und verarbeiten. Muster und Reihenfolge ergeben sich aus dem Prozess und nicht auf Grund einer zentralisierten Kontrolle. Dieser Ansatz hilft, die Dezentralisierung von Funktionen und Jobs in Ihrer eigenen Organisation zu unterstützen, und betont die Bedeutung effektiver Informationsverarbeitung.

Die Organisation ist eine Kultur

Dieses Modell der Organisation ist besonders relevant, weil die Gesellschaft zunehmend globaler und facettenreicher wird. Sie ist aus dem anthropologischen Interesse an kulturellen Unterschieden heraus entstanden. Diese Metapher geht davon aus, dass einzelne Organisationen ihre jeweils eigene Kultur haben, genau wie auch verschiedene Gesellschaften und soziale Gruppen. Solche Kulturen werden durch unterschiedliche Werte geprägt, durch Rituale, Normen, Verhaltensweisen oder gemeinsame Sinndefinitionen, und zwar sowohl in Organisationen als auch in anderen Gruppen und in Gesellschaften. Dieses Modell zeigt grosse Unterschiede zwischen einem japanischen Unternehmen – „eine Gemeinschaft, zu der Mitarbeiter gehören, und nicht nur ein Arbeitsplatz, an dem sich verschiedene einzelne Individuen aufhalten“ – und einem amerikanischen Unternehmen, dessen Kultur von Konkurrenz und Individualität geprägt ist. Das Modell besagt auch, dass eine Kultur die ihr zugehörigen Menschen ethnozentrisch machen kann. Deshalb müssen Sie, wenn Sie mit unterschiedlichen Unternehmen arbeiten oder verschiedene Gruppen managen, Unterschiede in den Normen, Werten, Ritualen, Bildern, Überzeugungen und anderen kulturellen Faktoren erkennen und respektieren.

Die Organisation ist ein politisches System

Dieses Modell verwendet Politik, um die miteinander wetteifernden Interessen, Konflikte und Machtbeziehungen in der Organisation zu untersuchen. Die Organisation wird ein politischer Prozess mit verschiedenen Regierungsformen und unterschiedlichen Machtdynamiken. So können Organisationen beispielsweise mehr oder weniger autokratisch, bürokratisch, technokratisch oder demokratisch sein. Sie können sich auch die

„Organisationen und ihre Umgebung sind in einem Muster der Co-Kreation miteinander verbunden, in dem das eine das jeweils andere erzeugt.“

„Auf dem Weg zu einer wissensbasierten Wirtschaft sind Information, Wissen und Lernen Schlüsselressourcen. Daher ist das Bild eines lebenden, lernenden Gehirns eine wirkungsvolle Metapher, wenn es darum geht, Organisationen zu schaffen, die ideal an die Erfordernisse eines digitalen Zeitalters angepasst sind.“

Beziehung und das Spannungsverhältnis zwischen dem Job (der Aufgabe) und den Karrierezielen (Karriere) und den persönlichen Werten und dem Lebensstil einer Person (Persönliches) ansehen. Die Dynamik wird je nach Situation und Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Das Politik-Modell lässt Sie die widerstreitenden Interessen von Individuen, Abteilungen oder anderen Untereinheiten in der Organisation besser erkennen. Es hilft Ihnen, die Büropolitik zu bewerten, die in jedem Unternehmen betrieben wird. Eine Gefahr dieses Modells ist, dass Sie dadurch möglicherweise anfangen, überall Politik zu wittern, sogar dort, wo niemand irgendwelche geheimen Pläne verfolgt.

Andere Modelle

Ein paar weit weniger bekannte Modelle oder Metaphern sind ebenso nützlich für das Verständnis von Organisationsdynamiken. Eines davon ist die Metapher der „Höhle des Plato“, in der die Organisation als psychisches Gefängnis fungiert. Sehen wir uns einige der unbewussten Dynamiken dieses Modells an. Beispielsweise stellen Sie vielleicht fest, dass verschiedene Menschen im Unternehmen auf neue Situationen stark unterschiedlich reagieren; vielleicht sind Faktoren wie Angst im Spiel, starke Emotionen oder interne defensive Mechanismen. Diese Faktoren sind möglicherweise nicht rational, aber sie sind für die Betroffenen real. Ein anderes Modell postuliert, dass die Organisation sich im Fluss und in einem Zustand der Transformation befindet. Diese Metapher hilft uns, die fundamentale Natur der Veränderung näher zu beleuchten. Sie hilft dabei, die tieferen systemischen Kräfte zu erkennen, die Ihre Organisation auf der Stelle treten lassen oder aber Veränderung bewirken. Das Bild der Organisation als Instrument der Dominanz hilft Ihnen vielleicht zu verstehen, weshalb viele Menschen und Gruppen heute Organisationen für ihr Verhalten kritisieren. Manche Leute kritisieren etwa grosse Unternehmen dafür, dass sie ihre Mitarbeiter, die Natur und das globale Wirtschaftssystem ausbeuteten. Sie verweisen auf Beispiele von Arbeitsunfällen, Krankheiten und sozialem und mentalem Stress. Solche Kritik kann Unternehmen sensibler für die Verantwortung zu machen, die sie tragen. Alle diese Modelle haben eine gewisse Gültigkeit und Berechtigung, wenn es darum geht, das Unternehmen zu verstehen und bessere Methoden für Führung und Management zu entwickeln. Noch effektiver ist eine kombinierte Perspektive. Sehen Sie sich Unternehmen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln an, da diese Metaphern gleichzeitig verschiedene Varianten der Realitätswahrnehmung darstellen.

Über den Autor

Gareth Morgan ist der Autor von sieben Büchern, darunter *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, das Begleitbuch zu *Bilder der Organisation (Images of Organization)*. Er hat für Unternehmen wie Continental AG, GE, Hewlett-Packard, Northern Telecom, Royal Bank of Canada, Shell und Volkswagen gearbeitet.

Schlagwörter

Bewegung und Transformation / Instrument der Dominanz / Lernendes System / Machtdynamik / Organisches System / Psychisches Gefängnis / Soziale Realität / Wissenschaftliches Management