


Organisationen der Zukunft werden häufig als Organismus charakterisiert. [Gerade hatte der „AugenhöheWege“-Film Premiere](#). Hier griff auch Christoph Haase von TELE Haase aus Wien auf das „Ideal des Organismus“ zurück, um seine Unternehmensvision zu beschreiben (in der Film-Version orange).

Grund genug, sich einen Klassiker der Organisationsberatung aus dem Regal zu nehmen und zu beschreiben, was sich hinter diesem Ideal-Bild verbirgt. Das Buch [Bilder der Organisation](#)  von Gareth Morgan erschien 1996 zum ersten Mal. Der Ökonom Morgan schrieb damals, die Sichtweisen auf Organisationen und die Metapher, die wir für sie verwenden, seien wichtige Werkzeuge des Verstehens. Es gebe eine enge Beziehung zwischen unserer Denk- und Handlungsweise. Viele Organisationsprobleme seien direkt auf unser Denken zurückzuführen. Metaphern könnten helfen, bessere Interventionen zu finden, um Veränderung zu erzeugen.

## Die Organisation als Maschine

Ich schreibe hier zunächst über das Gegenbild zum Organismus, die „Organisation als Maschine“. Dann wird klarer, wovon sich das biologische Bild abgrenzt. Fast jeder von uns hat Erfahrungen mit Organisationen, die bürokratisch aufgebaute, klare Hierarchien sind. Gekennzeichnet von mechanistischem Denken, funktionieren sie effizient, verlässlich und vorhersehbar. Für alle Arbeiten gibt es Routinen und Standards. Menschen sind austauschbare Funktionseinheiten, die mit Planung, Steuerung und Zielkontrolle geführt werden. Natürlich gibt es hier Autoritäten mit Weisungsbefugnissen, die Mitarbeiter haben zu gehorchen. Die preußische Armee und die katholische Kirche sind Parade-Beispiele dafür.

Verschärft wurde das Konzept der hierarchisch strukturierten Organisation durch Frederick Taylor und sein „wissenschaftliches Management“. Für Taylor war eine Organisation ein rein technisches Problem und genau so behandelte er sie auch. Taylor zerlegte sie in die

Teile Arbeitsplanung/ Arbeitsablauf/ Arbeitsausführung und übertrug die Verantwortung komplett an das Management. Dessen wesentliche Aufgaben waren ab jetzt „command and control“. Auf Taylor geht das Zitat zurück: *„Von Ihnen (den Arbeitern, Anm. d. Verf.) wird nicht erwartet, dass Sie denken. Dafür werden hier andere Leute bezahlt.“* Die Eigeninitiative der Menschen ging in der Folge stark zurück, strenge Akkorde förderten die Konkurrenz der Arbeiter untereinander und ein starres Abteilungsdenken.

Für die Ford-Werke, in denen Taylors Ansatz erstmals ausprobiert wurde, war dies von etwa 1890 bis 1920 eine gute Wahl: Durch die so organisierte Massenproduktion des Ford Modells T konnten von 1908 bis 1927 rund 15 Millionen Stück verkauft werden. Die spartanische Ausstattung des Autos ohne größere Extras erlaubte die Fließband-Montage.

Der mechanistische Ansatz ist aber nur dann von Vorteil, wenn

- die Aufgaben einfach und standardisierbar sind
- die Märkte und Rahmenbedingungen stabil bleiben
- die Produkte sich nicht ändern
- Präzision wichtig ist
- die Mitarbeiter mitmachen

In der heutigen VUKA-Welt gelingt das nur noch in Ausnahmefällen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) bestimmen die Märkte und die Prozesse. Rein mechanistische Ansätze funktionieren nur noch in bestimmten Industrien.

Ab Mitte der 1920er Jahre wurde durch die „Hawthorne-Studien“ außerdem klar, dass Menschen körperliche, soziale und psychologische Bedürfnisse haben und unter dieser äußerst stupiden und entfremdeten Form von Fließband-Arbeit leiden. Folge der „Hawthorne-Studien“ waren neue Formen der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik (jetzt: „Human Relations“). Plötzlich interessierten sich die Unternehmens-Lenker auch für

das Thema Motivation. Führungsstile und Arbeitsaufgaben rückten nun in den Mittelpunkt der Betrachtung.

## Die Organisation als Organismus

Ab den 1950er Jahren entwickelte der System-Ansatz eine neue Sicht auf Organisationen. Die Biologie löste die Technik als Interpretations-Grundlage ab. Offene Systeme wurden so betrachtet:

- Der Kontext oder das Umfeld beeinflusst Organisationen und umgekehrt.
- Alle Systeme bestehen aus Subsystemen – so wie Organismen aus Zellen, Molekülen oder Organen bestehen.
- Die Subsysteme passen sich nach bestimmten Prinzipien an.

Die Schlussfolgerung daraus war, dass mechanistische Ansätze nicht für offene Systeme taugen. Stattdessen seien flexible Management- und Organisationsformen nötig. In der Anpassung an die Umwelt und die inneren Bedürfnisse einer Organisation entstehe ihre geeignete Form. Auf Dauer überleben nach Charles Darwin nur diejenigen, die sich jeweils am Besten an ihre sich verändernde Umwelt anpassen können – und das bei begrenzten Ressourcen, ständigem Wandel sowie gegenseitiger Vernetzung und letztlich Abhängigkeit voneinander.



Folgende Stärken der Organismus-Metapher haben sich seither herauskristallisiert:

- Kontext und Organisationen sind Prozesse
- Flexibilität entsteht nur, wenn die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitglieder berücksichtigt werden
- Organisationen bilden verschiedene „Arten“ heraus
- Innovation wird als Fortschritt gesehen
- Die Beziehungen zwischen den Organisationen werden wichtiger und als Öko-System begriffen

Wer heute über „neue Arbeitswelt“, „New Work“, „agiles Management“ etc. spricht, denkt fast immer an die „Organisation als Organismus“ und verwendet ein entsprechendes Vokabular. Manchmal höre ich dabei etwas naive Schwärmerei, deshalb möchte ich hier gerne die Schwächen dieser Metapher aufzählen:

- Organisationen werden von ihren Mitgliedern „sozial konstruiert“
- Organisationen sind nicht „real“, sondern Konstrukte
- Es besteht die Gefahr, sich passiv ausgeliefert zu fühlen gegenüber bestimmten Kräften, weil Umwelt, Politik oder Kultur gerne ausgeklammert werden.
- Manche Organisationen werden geradezu „ideologisch“ und grenzen sich sehr stark ab.
- Es gelingt nicht allen, tatsächlich funktionierende Einheiten zu bilden.

Deshalb werden ständig neue Organisations- und Managementtheorien entwickelt, um angemessene Formen zu finden. Eine davon ist die von Brian Robertson entwickelte Holakratie. Sie stellt den Prozess und Rollen in den Mittelpunkt, anstatt bestimmte Personen oder inhaltliche Positionen. Die [VUKA-Welt](#) ist unsicher und unplanbar, sie braucht Kooperation und Vertrauen, weniger Egos, sondern echte Team-Player.

Ähnliches trifft auf Agilität zu, die „Netzwerkorganisation“, „Führung von unten“, „Selbstorganisation“ und dergleichen mehr. Einige Unternehmen führen zurzeit spannende Experimente durch, die jeweils spezifische Organisationsformen herausbilden. Metaphern für Organisationen sind deshalb eine Annäherung und Beschreibung, Werkzeuge des Denkens, um zu verstehen.

Weitere Metaphern nach Gareth Morgan:

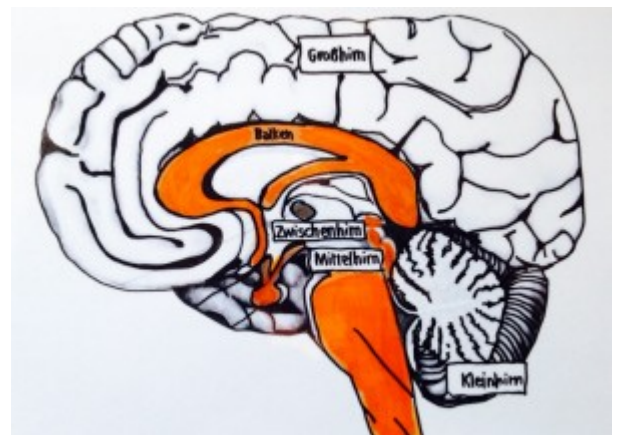
- Die Organisation als Gehirn
- Die Organisation als Kultur
- Die Organisation als politisches System

- Die Organisation als psychisches Gefängnis
- Die Organisation als Fluss und Wandel
- Die Organisation als Machtinstrument

Ich selbst nutze am liebsten drei Metaphern in Kombination, um Organisationen zu betrachten. Neben der Organismus Metapher sind dies die „Organisation als Gehirn“ und die „Organisation als Kultur“. Beide reiße ich hier noch kurz an:

## Die Organisation als Gehirn

Gehirne sind intelligente Systeme und dienen der Informationsverarbeitung. Sie können lernen, analysieren, Feedback verarbeiten und Faktoren erkennen, die Lernprozesse behindern. Sie machen im Prinzip genau das, was Chris Argyris - einer der Väter der Lernenden Organisation - als „Lernen in Doppelschleifen“ („Double-Loop-Learning“) bezeichnet hat.



Gehirne beobachten ihre Umwelt, vergleichen Informationen, passen das Handeln an, verknüpfen Wissen, liefern Hinweise - zum Beispiel für Innovation. Zugleich liefern Gehirne Daten dazu, welche schädlichen Einflüsse es gibt und wie man diese ausschalten kann. Nicht zuletzt ist das Gehirn ein Modell dafür, wie Komplexität verarbeitet wird.

## Die Organisation als Kultur

Organisationen sind Abbilder der Gesellschaft, zu der sie gehören. Sie haben eine eigene Kultur, die sich in Arbeitsbeziehungen und in Interaktionen zwischen den Menschen zeigt, in den Normen und Regeln, Alltagsritualen und Zielen. Die Kultur ist Ausdruck

gemeinsamer Überzeugungen und Glaubenssätze, allerdings häufig fragmentiert: In vielen Unternehmen gibt es heute eine große Diskrepanz zwischen dem, was die Leute sagen und was sie tun.

## Die große Falle:

Kultur wird sehr häufig inszeniert. Hier lohnt sich ein zweiter, dritter, vierter und bisweilen fünfter Blick, ehe eine Beschreibung angebracht ist.

Überdies neigen Menschen in Organisationen schnell dazu, in „gute“ und „schlechte“ Kulturen zu unterteilen und andere auszugrenzen. Führungskräfte geraten häufig in Versuchung, Kultur zu manipulieren oder zumindest zu beeinflussen. Aber das ist eine Illusion: Unternehmenskultur ist relativ stabil und überdauert die Zeiten – trotz oder gerade wegen vieler Interventionen □

Welche „Bilder der Organisation“ haben Sie?

Gibt es ein spezielles Bild, das Sie gerne verwirklichen würden?

Autorin: Petra-Alexandra Buhl

Mit freundlicher Genehmigung aus der [Erstveröffentlichung auf Buhl Coaching Blog](#)

Teilen mit:

- [Klick, um auf Facebook zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um über Twitter zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Zum Teilen auf Google+ anklicken \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf LinkedIn zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf Pinterest zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)

- [Klick, um dies einem Freund per E-Mail zu senden \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)