

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



## VM 1/19

Markus Gmür

### **Bilder der Organisation und ihre Bedeutung für NPO**

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 1 (2019), S. 44-53.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Konkurrenz»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-54-2  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Forschungsbeitrag

# Bilder der Organisation und ihre Bedeutung für NPO

Markus Gmür

In diesem Beitrag werden in Anlehnung an den Ansatz «Images of Organization» von Gareth Morgan zehn verschiedene Blickwinkel für die Analyse von Organisationsproblemen und mögliche Lösungsansätze eingeführt: Demnach lassen sich Organisationen sowohl als Maschinen als auch als Organismen oder Gehirne, als Kulturen, psychische Gefängnisse und Prozessepisoden, als Marktplätze oder Theaterbühnen, als politische Arenen oder Herrschaftsinstrumente begreifen. Jede Perspektive kann zu einem umfassenden und differenzierten Problemverständnis beitragen, denn kaum ein Problem hat nur eine einzige Ursache. Die Fähigkeit, eine Problemstellung nicht nur von einem einzigen sondern gleich von mehreren Ausgangspunkten aus anzugehen, ist eine wichtige Managementkompetenz an der Spitze von Nonprofit-Organisationen.

Im Jahr 1986 erschien ein damals völlig neuartiges Lehrbuch zur Organisationsforschung unter dem Titel «Images of Organization» von Gareth Morgan. Der Verfasser entfaltet darin eine Organisationslehre, die von der Einsicht ausgeht, dass eine Organisation etwas ist, das sich im Kern unseren fünf Sinnen entzieht: Sie sind nicht zu sehen, zu hören, zu riechen, zu schmecken oder zu ertasten. Allenfalls können wir uns mit Rückgriff auf einige ihrer Repräsentationen (z. B. Gebäude, Dokumente, Aussagen oder Verhaltensmuster von Mitgliedern usw.) ein Bild von ihnen machen – was wir auch fortlaufend tun. Wir schließen von der Architektur der Geschäftsstelle auf die Grösse und den Einfluss eines Verbands, von seinem Organigramm darauf, wer wieviel zu sagen hat, von der Ansprache im Empfangsbereich auf die Arbeitsatmosphäre oder von der Kleidung der Mitarbeitenden auf die Professionalität. Oft reicht ein erster Eindruck von einer einzigen Repräsentation, damit wir überzeugt sind, die Organisation als Ganzes erfasst zu haben.

Dabei können wir gar nicht erkennen, wie repräsentativ der einzelne Eindruck für das Ganze ist.

## Die Organisationsanalyse als Beobachtungsübung

Wir bewegen uns gewissermassen wie Blinde durch die Welt der Organisationen, die auf ihren Tastsinn angewiesen sind, um sich zurechtzufinden. Verbildlichen lässt sich dies mit einem Gleichnis aus dem ostasiatischen Raum, das der amerikanische Dichter John Godfrey Saxe (1816-1887) in seinem Gedicht «The Blind Men and the Elephant» paraphrasiert hat und das schon mehrfach gezeichnet wurde (vgl. Abbildung 1).<sup>1</sup>

In dem Gleichnis trifft eine Gruppe von sechs blinden Weisen erstmals auf einen Elefanten. Jeder berührt ihn an einem anderen Körperteil und glaubt, damit das gesamte Tier erfasst zu haben, indem er seine Wahrnehmung mit früheren Erfahrungen abgleicht. Weil sich Keiner die Beschränktheit seiner eigenen Wahrnehmung eingesteht, geraten sie in Streit miteinander. Von aussen betrachtet gibt die Gruppe der sechs Forscher ein ziemlich jämmerliches Bild ab, und es bleibt nur zu hoffen, dass nicht einer von ihnen am Tier sein Leben lässt.

Organisationsforscher, Manager oder Berater agieren ähnlich wie die Blinden in dem Gleichnis, weil ihre Wahrnehmung durch den persönlichen Standpunkt oftmals stark eingeschränkt ist:

- Sie bewegen sich nur in einem begrenzten Raum, der selten die ganze Organisation repräsentiert, und viele Informationen werden vor ihnen verborgen oder sie bekommen sie gefiltert von Dritten.
- Ihr Blick ist durch ihren Ausbildungshintergrund einerseits geschärft, aber wie bei einer Brille nur meist für einen bestimmten Distanzbereich: Ein Jurist sieht bei einem akuten Konflikt mit einem Mitarbeiter etwas anderes als ein Ökonom, ein

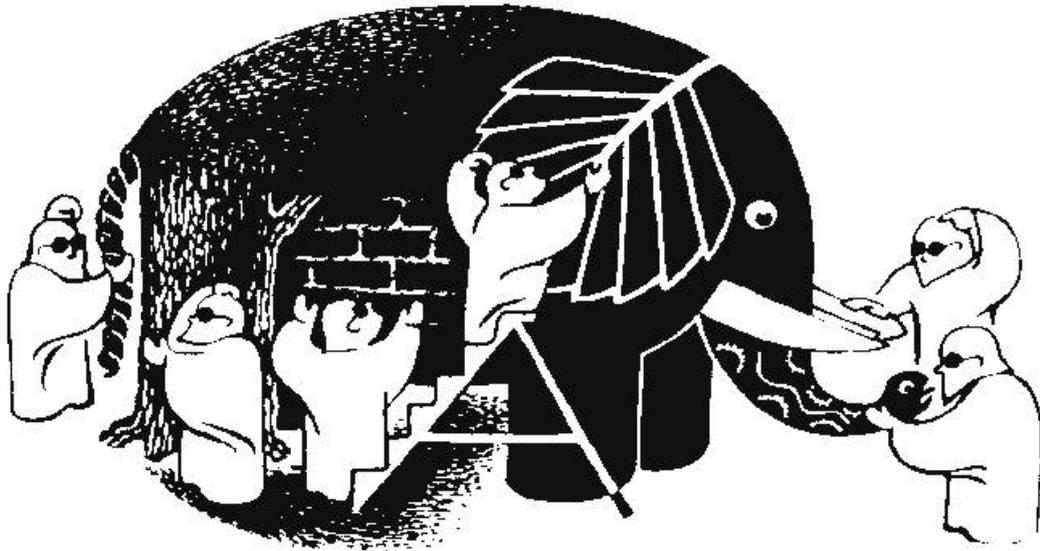


Abbildung 1: Die Illusion, der Betrachter könne das ganze System «von aussen» betrachten (Westerlund & Sjöstrand 1981, S. 48)

Pädagoge oder ein Ingenieur. Um im Bild zu bleiben: Gleitsichtbrillen existieren zwar, aber sie sind anstrengend zu tragen.

- In der Überzeugung der eigenen Kompetenz gibt es eine Neigung, die eigene Sichtweise (die eigene Methode, das eigene Paradigma) als die richtige anzusehen und andere Sichtweisen als weniger helllichtig und weniger geeignet zur Problemlösung abzulehnen. Daran hängt das persönliche Selbstwertgefühl.

Gareth Morgan unterscheidet in seinem Lehrbuch acht Perspektiven, die er jeweils einem bildhaften Begriff zuordnet. Die Auswahl resultiert zum einen aus einer historischen Abfolge von Referenzmodellen in der Management- und Organisationslehre vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis in die 1960er Jahre (z. B. Maschine > Organismus > Gehirn). Zum anderen folgt Morgan einer Systematisierung sozialwissenschaftlicher Paradigmen zwischen Subjektivismus und Objektivismus bzw. natürlicher Ordnung und radikaler Veränderung.<sup>2</sup> In der Folge finden sich immer wieder vereinzelte Vorschläge, die Bildersammlung noch zu erweitern.<sup>3</sup>

### Zehn Bilder der Organisation

Für die Einführung im vorliegenden Beitrag wurde der ursprüngliche Ansatz von Gareth Morgan um zwei Metaphern ergänzt, von denen die eine beson-

ders einflussreich (Marktplatz) und die andere intensiv ausgearbeitet ist (Theaterbühne). Eine Übersicht zeigt Abbildung 2.

Die *Organisation als Maschine* ist in der Geschichte der wissenschaftlichen Managementlehre die älteste Metapher. Sie ist in Auseinandersetzung mit rasch wachsenden Industrie- und Verwaltungsbetrieben entstanden. Sie steht für den Glauben, dass komplexe soziale Systeme auf Ziele ausgerichtet werden können, dass es immer einen effizientesten Weg zur Zielerreichung gibt und dass alle Mitarbeiter und weitere Beteiligten dazu gebracht werden können, diesen Weg zu gehen. In diesem Bild kommt eine Rationalitäts- und Machbarkeitsüberzeugung zum Ausdruck, die auch noch heute das Selbstverständnis vieler Führungskräfte auch im NPO-Sektor prägt. Organisationsprobleme werden auf ungenügende oder fehlerhafte Pläne, Strukturen und Prozesse zurückgeführt. Funktionsdiagramme, Prozessbeschreibungen, Planungs- und Ergebnisdokumentationen, aber auch die Balanced Scorecard werden aus dieser Perspektive als nützliche Instrumente zur Rationalitätssicherung angesehen. Die Pioniere dieses Ansatzes hatten oft einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund. Parallelen bestanden auch zu militärischem Denken, das mit einer noch viel älteren Ideengeschichte ebenfalls auf die Kontrolle komplexer sozialer Systeme ausgerichtet ist. Dort spielt die Kontrolle von Angst durch unbedingte Disziplin eine Rolle, die in der Maschinenmetapher

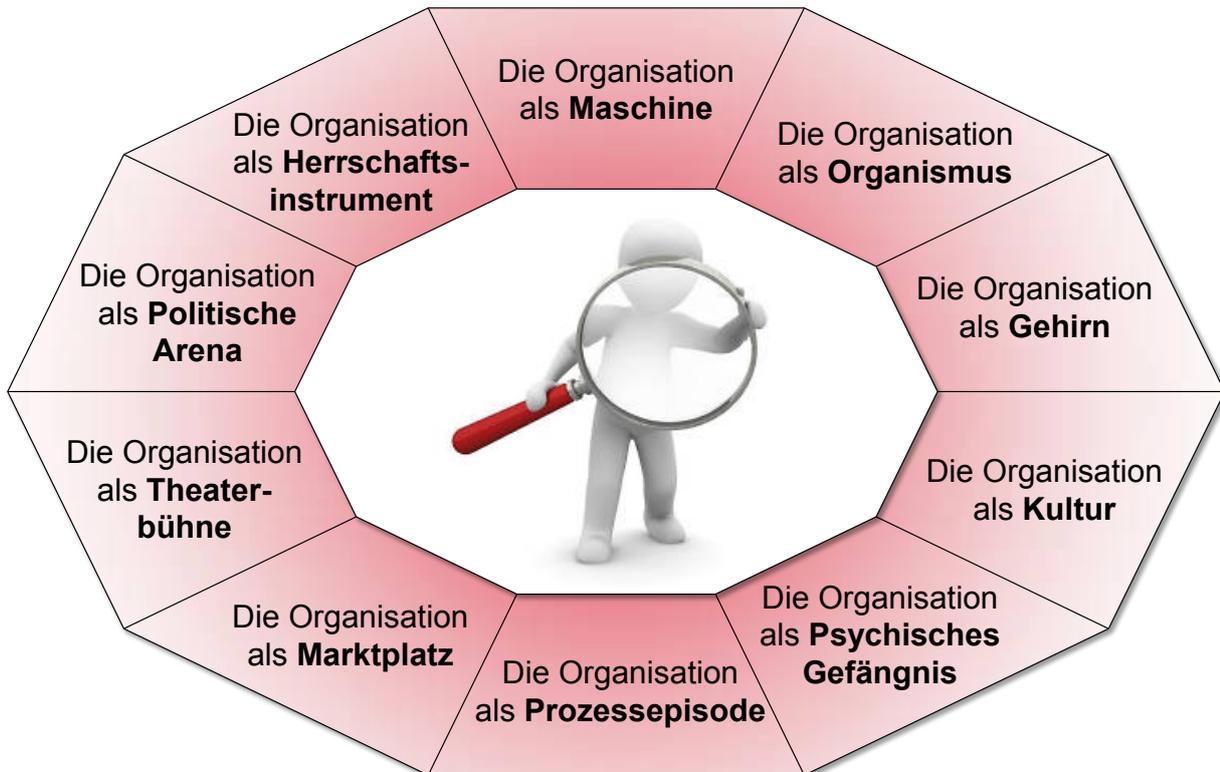


Abbildung 2: Bilder der Organisation im Überblick (vgl. Morgan 1986, erweitert)

ausgeklammert wird (vgl. die Organisation als psychisches Gefängnis). Die Organisation als Maschine ist die Standardperspektive eines professionellen Managements, und letztlich beruht auch das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen<sup>4</sup> in seinen wesentlichen Teilen auf dieser Perspektive. Alle nachfolgenden Bilder sind als Ergänzungen oder Kontrapunkte dieser Metapher zu verstehen.

Die *Organisation als Organismus* folgt in der historischen Entwicklung der Managementlehre auf die Maschinenmetapher. An Stelle der ingenieurwissenschaftlichen Perspektive tritt eine natur- und sozialwissenschaftliche. Organismen besitzen zwar in ihrer genetischen Programmierung ähnlich wie Maschinen einen Bauplan, aber sie besitzen ein Eigenleben, und ihr Verhalten ist nicht vollständig determiniert. Sie reagieren auf Umweltreize, und die Reaktionen sind das Ergebnis eines ebenfalls nicht determinierten Zusammenspiels ihrer Organe. Übertragen auf Verbände und andere NPO verlagert sich der Fokus von Strukturen und Plänen zum einen auf die Frage der Umweltabhängigkeit und -anpassung und zum anderen auf das

organische Zusammenspiel im Innern. Wesentliche Umweltaspekte sind Interessengruppen, Ressourcenquellen, Institutionen, Kooperationspartner und konkurrierende Organisationen. Die Einflussnahme aus der Umwelt prägt die Erscheinung und die Funktionsweise der Organisation auch über die bewussten Eingriffe des Managements hinaus. Das Innenleben der Organisation, also das Zusammenspiel seiner Organe (im quasi biologischen und nicht juristischen Sinne!) vollzieht sich entlang der angelegten Struktur, sozusagen den Nerven- und Blutbahnen entlang. Es besitzt aber wiederum ein Eigenleben, dem die Eigenwilligkeit der Mitglieder einer Organisation entspricht. Diese lässt sich nur beschränkt durch die Leitung steuern, und die Begrenztheit managerialer Steuerungsfähigkeit ist eine wesentliche Erkenntnis dieser Metapher.

Die *Organisation als Gehirn* ist eine Vorstellung, die ein unmittelbares Ergebnis der Hirnforschung ist. Die Erkenntnis, dass das menschliche Gehirn sich in seinem Aufbau grundlegend von der traditionellen Maschinenvorstellung abhebt und dabei jeder Maschine an Effizienz und Effektivität überlegen ist, hat auch dazu

geführt, maschinenhafte Managementvorstellungen in Zweifel zu ziehen: Netzwerkartige Strukturen könnten traditionellen Hierarchien überlegen sein und Redundanzen mehr als nur Ressourcenverschwendung. Diese Metapher hat Überlegungen, wie Organisationen in Auseinandersetzung mit komplexen Aufgabenstellungen zu erfolgreichen Entscheidungen gelangen, wesentlich geprägt. Und Organisationsdefizite beispielsweise im Wissensmanagement könnten daraus resultieren, dass wichtige Prinzipien, welche die Basis für die zerebrale Problemlösungsfähigkeit eines Menschen sind, in der Organisation verletzt werden.

Die *Organisation als Kultur* sieht Verbände und andere NPO als ein Gebilde an, das, abgesehen von der formalen Struktur, durch eine Vielzahl von informellen Strukturen geprägt ist: geteilte Verhaltensnormen und Werte, eine gemeinsame Sprache mit organisationsspezifischen Begriffen und Bedeutungen, Symbole, Mythen, also prägende Ereignisse in der Organisationsgeschichte usw. Im Gegensatz zu formalen Strukturen haben sich die informellen Kulturmerkmale für die Mitglieder oft unbewusst entwickelt. Sie können die formale Struktur unterstützen, beeinflussen den Sozialisationsprozess von Neueinsteigern und stärken die Integrationskraft der Organisation. Sie können die formale Struktur aber auch

konterkarieren: eine offene Diskussionskultur, die Hierarchien umgeht; eine Subkulturbildung, die ein gedeihliches Zusammenarbeiten untergräbt; ein weit verbreiteter fachlicher Dünkel, an dem die von der Leitung angestrebte Kundenorientierung scheitert. In solchen Fällen wird die Organisationskultur oftmals als Problem wahrgenommen – zumindest vom Standpunkt der Leitung. Kulturentwicklung ist nicht selten ein Managementziel; auch im günstigsten Fall ist sie schwer zu steuern und benötigt viel Zeit.

Die *Organisation als Psychisches Gefängnis* beleuchtet wie die Kulturmetapher oftmals schwer greifbare Aspekte, deren Ursache allerdings nicht in der Gruppe, sondern im Individuum zu suchen ist. Diese Perspektive stellt die Vorstellung von Rationalität radikal in Frage. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Angst, wobei der Begriff im weitesten Sinne zu verstehen ist: Angst vor einer äusseren Bedrohung, Angst vor persönlichem Versagen oder vor Zurücksetzung, Angst als Ergebnis eines fehlenden Grundvertrauens, psychische Störungen als Ergebnis von Angst und weitere Formen. Angst beeinflusst individuelles Verhalten von Personen. Wenn diese Personen einflussreiche Positionen besetzen, wirkt sich ihre Angst auf die ganze Organisation aus. Wenn eine grössere Zahl von Personen eine Angst teilt, hat das einen ähnlichen Effekt.



Tabelle: Perspektiven der Organisationsanalyse

Bilder der Organisation	Beurteilungskriterien für gutes Funktionieren	Beispiele relevanter Repräsentationen für eine Problemanalyse in einer NPO
Maschine	Rationalität, Effizienz und Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramm, Funktionsdiagramm</li> <li>• Planungs- und Ergebnisdokumentation</li> <li>• Qualitätssicherung</li> </ul>
Organismus	Inneres Gleichgewicht und Anpassungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement von Mitgliedern, Mitarbeitern</li> <li>• Intensiver Dialog mit Bezugsgruppen</li> <li>• Strategische Analyse und interne Diskussion</li> </ul>
Gehirn	Problemlösungs- und Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselnde bereichsübergreifende Projektgruppen und offene Diskussionskultur</li> <li>• Systematisches Wissensmanagement</li> </ul>
Kultur	Stabilität und innere Integrationskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit über Mission und Grundsätze</li> <li>• Verankerung und Bindungskraft organisationaler Werte</li> </ul>
Psychisches Gefängnis	Fähigkeit zur Reflexion und Ausbrechen aus überkommenen Routinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkritischer interne Reflexion</li> <li>• Offenheit und Dialogbereitschaft gegenüber kritischen Anliegen aus dem Umfeld</li> </ul>
Prozessepisode	Ungehinderte Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationaler Lebenszyklus</li> <li>• Dialektischer Diskurs in der Organisation</li> <li>• Unternehmerische Dynamik</li> </ul>
Marktplatz	Attraktivität, Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Leistungs- und Projektvereinbarungen</li> <li>• Good Governance Regeln</li> <li>• Werbung für Mitarbeiter, Ehrenamtliche</li> </ul>
Theaterbühne	Überzeugungskraft gegenüber Bezugsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenverhalten von Mitgliedern, Ehrenamtlichen, Mitarbeitern</li> <li>• Aussendarstellung der Organisation</li> </ul>
Politische Arena	Transparenz im mikropolitischen Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikropolitischer Ordnungsrahmen</li> <li>• Individuelle Strategien und Taktiken der Interessenverfolgung</li> </ul>
Herrschaftsinstrument	Keine unberechtigte Ausbeutung abhängiger Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeitsverhältnisse</li> <li>• Kontrollmechanismen (Governance)</li> <li>• Einsprachewege bei Leitungsentscheidungen</li> </ul>

Zur Illustration seien zwei Beispielstudien erwähnt: Janis (1982) hat politische Fehlentscheidungen der Beraterstäbe US-amerikanischer Präsidenten analysiert und das Konzept des Groupthink eingeführt: die Entwicklungsphase einer Gruppe, die unter Erfolgsdruck in komplexen Situationen Risiken ignoriert oder verdrängt. Kets de Vries und Miller (1984) haben herausgearbeitet, wie sich paranoide, schizoide oder depressive Störungen in der Führung auf Strukturen und Strategien von Organisationen auswirken. Für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung ist es von grosser Bedeutung, gerade in schwierigen Übergangsphasen solche Einflüsse zu erkennen und bewusst zu machen, so dass man ihre negativen Effekte eindämmen kann.

Die *Organisation als Prozessepisode* ist ebenfalls eine Perspektive, die eine zentrale Annahme der Managementlehre grundlegend in Frage stellt: Ist eine Organisation überhaupt ein stabiles Gebilde oder nicht eher eine Episode in einem fortlaufenden Prozess?<sup>5</sup> Morgan nimmt bei dieser Metapher auf die These von Heraklit Bezug, wonach man nie zweimal in denselben Fluss steigen könne. Die Konsequenz für Forschung und Praxis wäre, in der Erkenntnisgewinnung und Problemlösung nicht nach strukturellen Ursachen, sondern nach Entwicklungsmustern zu suchen, Treiber und Trends zu identifizieren und in diese Entwicklung einzugreifen. Anhaltspunkte zum Verständnis von Entwicklungen können beispielsweise (a) ein Lebenszyklusmodell bieten, (b) die Theorie der evolutionären Entwicklung

als wiederholte Abfolge von Variation, Selektion und Retention, die Theorie der schöpferischen Zerstörung, die auf den Volkswirtschaftler Schumpeter zurückgeht und Zyklen unternehmerischer Innovationen beschreibt, (d) der zweite Hauptsatz der Thermodynamik, wonach ein System stets von einem höheren zu einem niedrigerem Energiezustand strebt, oder (e) die Idee der dialektischen Entwicklung: Eine Initiative ist als These zu verstehen, die eine Gegenreaktion (Antithese) erzeugt, worauf es zu einer Auseinandersetzung kommt, die günstigstenfalls in eine Synthese mündet, die ihrerseits als neue These eine Antithese provoziert.

Die *Organisation als Marktplatz* steht für den ökonomischen Blickwinkel. Ein Verband oder eine andere NPO ist ein Ort, an dem Menschen zusammenkommen, die etwas Nützliches anbieten und sich im Gegenzug etwas anderes Nützliches erhoffen: Angeboten werden beispielsweise Führungs- und Fachkompetenzen in der Hoffnung auf eine erfüllende Arbeit und berufliche Aufstiegschancen; angeboten wird freiwilliges Engagement in der Hoffnung darauf, gemeinschaftlich etwas zu bewegen oder persönliche Probleme besser in den Griff zu bekommen; angeboten werden Spendengelder in der Erwartung, dass damit professionelle Hilfe für Dritte geleistet wird und man als Spender das Gefühl hat, etwas Gutes getan zu haben. Das Regelwerk einer Organisation sorgt nicht nur für zuverlässige

ge Prozesse, sondern es steckt auch den Marktplatz ab und gibt ein paar Verhandlungsregeln vor. Im besten Fall sorgt es für Attraktivität und Effizienz. Aus der Marktperspektive hängt das Funktionieren einer Organisation davon ab, ob sie genügend Spielraum lässt, damit sich Angebot und Nachfrage treffen und es zu zufriedenstellenden Vereinbarungen kommt. Die Perspektive macht einerseits deutlich, dass hierarchischer Planung und Kontrolle Grenzen gesetzt sind, wenn eine Organisation ihren Daseinszweck erfüllen soll. Andererseits ist aber auch ein Minimum an Regeln notwendig, damit ein Mindestmass an Vertrauen entsteht und der individuellen Vorteilssuche auf Kosten des Organisationsziels ein Riegel vorgeschoben ist.

Die *Organisation als Theaterbühne* lenkt den Blick auf das Zusammenspiel zwischen dem organisationalen Rahmen und den Aktivitätsspielräumen für die Akteure darin. Organisationen stellen sich ihren Klienten, Geldgebern oder Aufsichtsbehörden in einer Reihe von Inszenierungen vor. Das gelingt ihnen mehr oder weniger erfolgreich und wird mit entsprechendem Applaus beantwortet. Dabei steht immer die Frage im Raum, wieviel der Inszenierung echt und authentisch ist. Ambivalent sind die Wirkungen von Stücken, bei denen das Publikum miteingeschlossen wird. Je nach Intendanz erhalten im Spielprogramm bestimmte Formate ein grösseres oder kleineres

Fournisseur officiel de la  
Fête des Vignerons 2019

## On peut faire mieux pour booster votre communication

Régie publicitaire et  
imprimeries réunies  
sous le même toit

[www.media-f.ch](http://www.media-f.ch)

media 



Gewicht: Dramen, Komödien, Rührstücke können auch die Leistungserbringung, die Interessenvertretung oder das Fundraising prägen. Die Überzeugungskraft hängt dabei nicht nur an der Regiearbeit (durch das Management), sondern auch an den schauspielerischen Fähigkeiten der Rollenträger. Diese agieren im Rahmen ihres Skripts und testen dessen Grenzen fortlaufend aus, und sie folgen dabei ihren ganz persönlichen Vorstellungen und professionellen Auffassungen. Die Leitung eines Theaters und eines Verbands muss dabei darauf achten, einerseits dem einzelnen Akteur genügend Freiraum zur Entfaltung zu lassen, und andererseits eine Schädigung der organisationalen Reputation zu verhindern. Der besondere Reiz der Theatermetapher liegt darin, dass Strukturen und Prozesse der Organisation sowie das individuelle Auftreten und die Ansprüche der verschiedenen Personen soweit relativiert werden, dass sie quasi spielerisch zur Diskussion gestellt und reflektiert werden können. Lösungsansätze nutzen die Metapher, indem sie das Regelwerk einer Organisation und das individuelle Verhalten als künstlerische Akte mit Gestaltungsfreiheit einsetzen. Diese Freiheit hat durchaus

(gesetzliche) Grenzen – im Verband wie im Theater – innerhalb derer aber ein lustvolles und kreatives Spiel wichtig für den Organisationserfolg ist.

Die *Organisation als Politische Arena* ist eine Perspektive, in der Individuen oder Gruppen mit ihren Interessen und Bemühungen, diese durchzusetzen im Mittelpunkt stehen. Es geht um Macht und die Möglichkeiten, sie einzusetzen. Rationalität spielt hier wiederum eine wichtige Rolle, aber es geht nicht um die Rationalität der Organisationen, sondern ähnlich wie im Markt um die Rationalität jedes einzelnen Akteurs. Die Organisation ist, wenn man diesen Ansatz konsequent bis zum Ende durchdenkt, ein Ergebnis von Aushandlungsprozessen. Ob dieses Ergebnis zu rationalen Organisationsentscheidungen führt, ist ungewiss. Wenn eine NPO ein Problem zu lösen hat, empfiehlt sich zu untersuchen, ob es einflussreiche Personen oder Gruppen gibt, die von dieser Problemlage profitieren. Möglicherweise behindert auch ein ungeeigneter Ordnungsrahmen, wie z. B. basisdemokratische oder bürokratische Normen, eine Problemlösung. Generell kann man davon ausgehen, dass eine Transparenz über Partialinteressen und Machtmittel



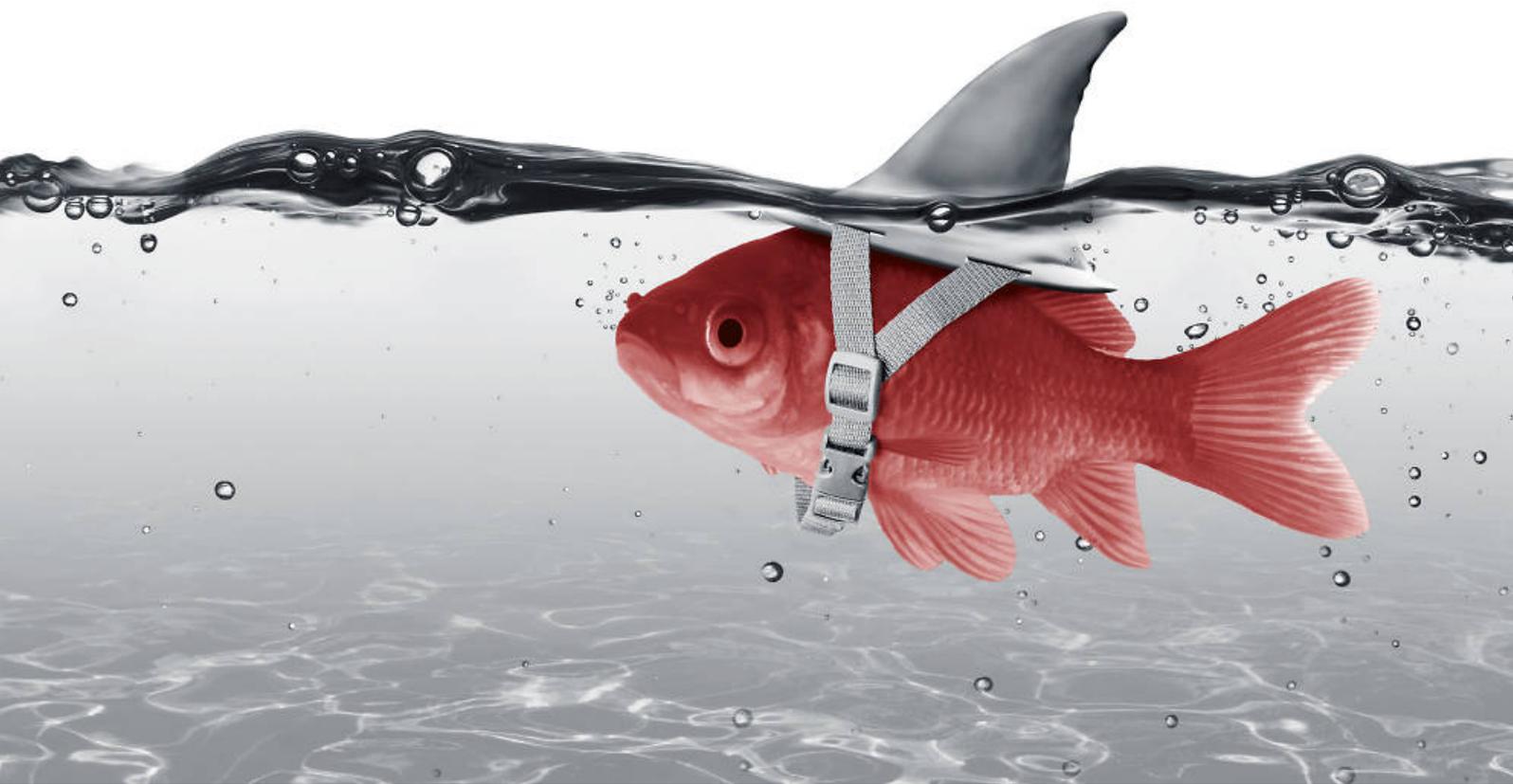
dazu beiträgt, negative Folgen für die Entwicklung der Organisation einzudämmen; im Einzelfall wäre zu prüfen, wie die Zusammensetzung der Akteure verändert oder wie Macht mit Gegenmacht begegnet werden kann.

Die *Organisation als Herrschaftsinstrument* greift ebenfalls den Aspekt der Macht auf, diesmal aber als einseitige strukturelle Abhängigkeit. Herrschaftsverhältnisse teilen die Welt in Herrschende und Untertanen: Die einen können sich darauf verlassen, ihre Ziele und Interessen durchzusetzen, und die anderen befinden sich in einer Abhängigkeit, in der sie Vorgaben erfüllen müssen, um ihre eigenen Bedürfnisse wenigstens teilweise erfüllen zu können. Organisationen sind aus dieser Perspektive Hilfsmittel zur Ausübung von Herrschaft, die ihrerseits durchaus legitimiert sein kann: Krankenhäuser werden zu Instrumenten für die Herrschaft von Ärzten über Kranke, Universitäten für Professoren über Studierende, Kirchen für Priester über Gläubige und viele andere Organisationen für das Management über die sonstigen Angestellten. Stärker als jedes andere Bild stellt dieser Ansatz vertraute Annahmen über die wichtige Rolle der Führung für die organisationale Zielerreichung in Frage. Aber auch selbstverwaltete Betriebe können als Gegenentwurf zu traditionellen hierarchischen Organisationen zu einem Herrschaftsinstrument mutieren: als Herrschaft der blossen Mehrheit über eine möglicherweise fachkundige Minderheit. Herrschaftsstrukturen lassen sich, wenn sie die organisationalen Ziele und Werte gefährden, immerhin schwächen, indem man Einsprachen oder andere Formen des Protests ermöglicht. Oder man wagt gleich die Revolution.

### **Fazit: Anleitung zur multiperspektivischen Organisationsanalyse**

Jedes der skizzierten Bilder eröffnet Einsichten in die Funktionsweise einer Organisation und in das Handeln ihrer Mitglieder, und es kann Erklärungen für Organisationsprobleme und mögliche Lösungsansätze bieten. Vor allem zeigt es, dass eine wirksame Problemlösung voraussetzt, dass das Problem auch richtig definiert wurde. Je komplexer die Problemlage ist, umso mehr Bilder sind erforderlich, um es vollumfänglich zu begreifen. Die nachfolgenden Hinweise sollen helfen, Organisationsprobleme mit Hilfe des hier skizzierten Ansatzes erfolversprechend zu lösen:

1. Bilden Sie ein Projektteam, von dem Sie erwarten können, dass die Mitglieder aufgrund ihres jeweiligen Erfahrungshintergrunds zusammen alle wesentlichen Perspektiven abdecken können. Achten Sie auch darauf ob sich die Mitglieder trotz ihrer Heterogenität miteinander gut vertrauen werden.
2. Analysieren Sie ein Problem ruhig aus der ihnen am besten vertrauten Perspektive und suchen Sie nach einem dazu passenden Lösungsansatz.
3. Ordnen Sie Ihre Überlegungen in dem Spektrum der Organisationsbilder (Abbildung 2) ein. Es ist durchaus möglich, dass Sie mit Ihren Überlegungen bereits mehr als nur ein einziges Bild abdecken.
4. Nehmen Sie nun gezielt weitere Standpunkte ein, die Ihre bisherigen Überlegungen erweitern. Scheuen Sie sich nicht, auch einmal ein Gedankenexperiment zu wagen, das auf den ersten Blick Ihren Grundüberzeugungen widerspricht oder sie gar beleidigt («Was wäre, wenn vielleicht doch ...»). Sollte Ihnen ein solcher Perspektivenwechsel schwerfallen, beziehen Sie weitere Personen in die Problemanalyse mit ein und statten Sie diese mit genügend Vertrauensvorschuss aus.
5. Halten Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen in einer tabellarischen Übersicht (vgl. die Tabelle in diesem Beitrag) fest. Sie sollte sowohl Problemursachen zeigen, als auch mögliche Ansätze zu Ihrer Lösung. Das hilft, mögliche Widersprüche zwischen den Perspektiven klar zu erkennen und in der Folge näher untersuchen zu können.
6. Evaluieren Sie die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der verschiedenen Diagnosen und bringen Sie sie in eine Reihenfolge von bedeutsamen bis nachrangigen Aspekten. Nicht jedes Bild ist im konkreten Einzelfall von gleicher Relevanz.
7. Grenzen Sie die Lösungsansätze ein. Suchen Sie nach Wegen, die es erlauben, gleich mehrere Ursachen mit wenigen Massnahmen anzugehen.
8. Prüfen Sie, ob der nun ins Auge gefasste Weg dazu führen könnte, dass es aus einer anderen Perspektive zu unerwünschten Nebeneffekten kommen könnte, die Ihren Problemlösungserfolg gefährden. Wenn das der Fall ist, sollten Sie in kleineren Schritten vorgehen und Vorkehrungen treffen, wie Sie solche Nebeneffekte unterbinden können.



9. Wenn Sie mit der gewählten Lösung das Kernproblem in den Griff bekommen haben, prüfen Sie, ob die verbliebenen Problemursachen noch einer gesonderten Behandlung bedürfen, und gehen Sie diese gegebenenfalls zeitversetzt an.
10. Bedanken Sie sich bei allen Mitstreitern, auch wenn Sie nicht vollständig überblicken können, welchen Beitrag jede oder jeder Einzelne geleistet hat. Auch das ist eine multiperspektivische Herausforderung.

Die ersten fünf Schritte führen dazu, dass sich der Blickwinkel im Umgang mit der Problemstellung weitet. Die Herangehensweise folgt der Idee der multiperspektivischen Analyse. Um handlungsfähig zu werden, ist es aber in aller Regel nötig, sich dann, wenn man sich einen Überblick verschafft hat, wieder zu fokussieren. Dafür stehen die nachfolgenden Schritte 6 bis 8. Am Ende empfiehlt sich, nochmals den Blick zu weiten, bevor man das Projekt abschließt. Dafür stehen die beiden abschließenden Schritte 9 und 10. Viel Erfolg!

**Das besprochene Buch im Original:**

**Gareth Morgan**

**Bilder der Organisation. Sonderausgabe**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018**

**620 Seiten**

**ISBN 978-3-7910-4169-8**



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Saxe 1872.
- <sup>2</sup> Vgl. Morgan 1980.
- <sup>3</sup> Dazu zählen die Theater-Metapher (Mangham & Overington 1987), die Jazz-Metapher (Zack 2000), die Virus- vs. Moden-Metapher zur Beschreibung von Informationsflüssen (Røvik 2011), die Metapher des Gravitationsfelds (Gelis-Filho 2012), die Metapher der Schlaflosigkeit (Schoeneborn et al. 2013) und die Erweiterung der Prozessmetapher (Schoeneborn et al. 2016). Weitere Vorschläge sind im Sammelband von Oswick & Grant 1996 sowie in einer Sonderausgabe der Zeitschrift *Human Relations* 69/4 (Örtenblad et al. 2016) versammelt. Kritische Perspektiven zum Metaphernsatz finden sich bei Schoeneborn et al. 2013.
- <sup>4</sup> Vgl. Lichtsteiner et al. 2015.
- <sup>5</sup> Dass es kulturelle Unterschiede in der Auffassung von Organisation als Struktur oder Prozess gibt, zeigt der Vergleich der Entwicklungslinien in der deutsch- und der französischsprachigen Organisationsforschung (Gmür 1999).

## Literatur

- Gelis-Filho, A. (2012). Organizations as Discursive Gravitational Fields. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), S. 236-250.
- Gmür, M. (1999). Organisation in Deutschland - organiser à la française. *Die Unternehmung*, 53(3), S. 193-212.
- Gmür, M. (2012). Was treibt eine Organisation an? Grundriss einer Typologie organisationaler Kräfte. *Verbands-Management*, 38(1), S. 28-35.
- Grant, D. & Oswick, C. (1996): *Organization and Metaphor*. London: Sage.
- Janis, I. I. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, Houghton Mifflin.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies*. New York: Harper Business.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage. Bern: Haupt.
- Mangham, I. L. & Overington, M. A. (1987). *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances*. Chichester NY: Wiley.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 25(4), S. 605-622.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: Sage. [Aktuelle deutsche Ausgabe von 2018: *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer Poeschel].
- Örtenblad, A. Putnam, L. L. & Trehan, K. (2016). Beyond Morgan's Eight Metaphors: Adding to and Developing Organization Theory. *Human Relations*, 69(4), S. 875-889.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), S. 631-653.
- Saxe, J. G. (1872). *The Blind Men and the Elephant*. Abgerufen am 18.06.2018 bei [https://en.wikisource.org/wiki/The\\_poems\\_of\\_John\\_Godfrey\\_Saxe/The\\_Blind\\_Men\\_and\\_the\\_Elephant](https://en.wikisource.org/wiki/The_poems_of_John_Godfrey_Saxe/The_Blind_Men_and_the_Elephant).
- Schoeneborn, D., Blaschke, S. & Kaufmann, I. M. (2013). Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), S. 435-450.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. & Cornelissen, J. (2016). Imagining Organization through Metaphor and Metonymy: Unpacking the Process-Entity Paradox. *Human Relations*, 69(4), S. 915-944.
- Westerlund, G. & Sjöstrand, S.-E. (1981). *Organisationsmythen*. Stuttgart: Klett-Cotta. [Schwedische Originalausgabe von 1975: *Organisationsmyther*. Stockholm: Norstedt & Söners].
- Zack, M. H. (2000): Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top. *Organization Science* 11(2), S. 227-234.

## Der Autor



### Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.