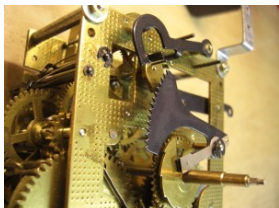




„Meccano“

In unserer Stube hängt eine Pendeluhr aus den 20er Jahren. Sie ist nicht sonderlich schön, aber ihr Klang tönt wunderbar. Eines Tages blieb sie stehen und wir versuchten, sie wieder zu starten. Jedoch vergebens. Nun, mein Schwiegervater war eines Tages zu Besuch und erwähnte, dass es kein Problem sei, diese Uhr wieder zum Laufen zu bringen. Die schwächste Stelle einer Pendeluhr ist das Gelenk, an dem der Pendel hängt. Dort gibt es die geringsten Kräfte, die in der gesamten Uhr auftreten, und dort müsse man einen Tropfen Öl auf die Lager der Achse geben, und alles funktioniere wieder perfekt.

Gesagt, getan. Wir holten die Uhr von der Wand, gaben den Tropfen Öl dazu, und siehe da, die Uhr lief wieder wie vorher, ohne



irgendwelche Einschränkungen. Diese Episode hat mir aufgezeigt, dass ein Kenner der mechanischen Zusammenhänge ein solches Problem sehr

schnell beheben kann. Er weiss, wie das Uhrwerk funktioniert, wo die Schwachstelle liegt und was zu tun ist, um das Werk wieder zum Laufen zu bringen.

Mechanik in Organisationen

In Firmen und Organisationen spielen ebenfalls vergleichbare Zusammenhänge wie in einem Uhrwerk. Erkennt man diese, dann können Fortschritte erzielt werden. Nicht wenige Führungskräfte benützen hierzu auch den Begriff „Meccano“, angelehnt an die Mechanik einer Situation. So gibt es zum

Beispiel Regeln, wie ein Markt funktioniert, welche Hebelarme zu welchem Effekt führen können, und wo man aktiv werden muss, um eine Verbesserung zu erreichen. Die Fähigkeit, den Meccano eines Marktes zu erkennen ist für gute Manager eine absolute Voraussetzung für den Erfolg. Ohne den Meccano durchzuschauen, ist man nicht in der Lage, die richtigen Entscheide zu fällen. Hierzu braucht es bei einem Manager aber einige Fähigkeiten:

- Zusammenhänge aus einer grossen Komplexität heraus erkennen können
- Nähe zum Gegenstand, zum Markt und zur Fragestellung erreichen
- Den Willen, vertieft eine Situation zu analysieren.
- Sich nicht als Allwissender zu positionieren.

Doch nicht nur Märkte, sondern auch Organisationen, Teams und Sozietäten verhalten sich nach gewissen Merkmalen und Krite-

rien. Leider endet hier häufig das Hinsehen der Manager. Einige Beispiele nötig?

- Weshalb werden manchmal Prozesse so kompliziert aufgesetzt, dass sich jeder ausführende Mitarbeiter unsicher fühlt, jedes Mal wenn er diesen befolgen muss?
- Wie ist es möglich, dass neue Verhaltensformen bereits per Präsentation „umgesetzt“ sein sollten?
- Weshalb schaffen es Manager, Situationen zu kreieren, bei denen die Mitarbeiter nicht nachvollziehen können, was sie eigentlich wirklich wollen?

Soziale „Meccanos“

Menschen funktionieren auch nach einem gewissen Meccano. Diesen zu durchschauen



und den richtigen Hebel anzusetzen, setzt auch Kenntnisse und Fähigkeiten voraus. Manchmal sind diese Meccanos verborgen. Sie sind nicht so sichtbar wie ein Uhrwerk, und deshalb schwieriger zu steuern.

Einige Meccanos werden seit Jahrhunderten in Redewendungen verwendet und weiter gegeben. Dies heisst, dass das Gedanken-gut seit jeher Bestand hat, aber in Erinnerung gerufen werden muss, wenn entspre-

chende Situationen entstehen. Zum Beispiel:

Ein jeder Mensch bedarf zur Entwicklung seiner Kräfte einer Reihe kalter und regnerischer Tage. (E. Jonas, um 1850)

Die Aussage zeigt auf, dass ohne die Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen und Niederlagen einzustecken, es kaum möglich ist, sich selber so weiter zu entwickeln, dass aus den Erfahrungen wirklich gelernt werden kann.

Leider gilt immer noch in vielen Firmen, dass Mitarbeiter bei möglichen Fehlern mit den entsprechenden Massnahmen behandelt werden. Eine Zusammenbeitskultur, bei der Fehler zum Lernprozess zugehörig akzeptiert werden, ist daher leistungsfördernder. Dies heisst nicht, dass Qualität in solchen Betrieben an Bedeutung verliert. Im Gegenteil. Obschon es widersprüchlich erscheint, sollte es genau das Ziel eines Unternehmens sein, die Qualität hoch zu halten und gleichzeitig Fehlermachen als Lernfeld zu nutzen. In nicht wenigen Firmen ist auch die Feedbackkultur wenig entwickelt, sodass einige Mitarbeiter nur wage erfahren, wo sie sich zu verbessern haben.

Dieses Beispiel zeigt, dass die sozialen „Meccanos“ bedeutend weniger wahrgenommen werden, aber für die Steuerung einer Organisation nicht unterschätzt werden dürfen.

Die Disziplin der Organisationsentwicklung setzt sich genau mit solchen sozialen „Meccanos“ auseinander. Ich jedenfalls schätze es immer wieder, wenn ich bei einem Manager sehe, mit welchem Augenmerk und Feingespür er die verschiedenen Meccanos wahrnimmt: Marktkräfte, Innovationstreiber, Kommunikationsmechanismen, Zusammenbeits- oder Führungsmerkmale. Viele dieser verborgenen Elemente helfen dem Manager, die Organisation so auszurichten, dass die formulierten Ziele auch erreicht werden. Und das wollen unbestritten alle.

Leo Pfiffner, Februar 2011