

Mario Weiss

Die Kraft des Experiments

In Phasen, in denen man nicht so genau weiß, „wo es hingehht“ und auch nicht sicher ist, „wie es gehen kann“, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen dann mehr Zukunftssicherheit und Stabilität als ausgefeilte Strategien und Pläne.

Die Position der Leiterin Controlling war glasklar: „Wir brauchen messbare Ziele und eine belastbare Strategie. Mit den Instrumenten der Balanced Scorecard werden wir die Umsetzung planen und kontrollieren. Damit bewältigen wir die schwierige Situation unseres Unternehmens.“

Der Vorstand dagegen ließ sich davon überzeugen, dass dieser klassische Zugang in der aktuellen Situation nicht ausreicht. Ein anderer Zugang zu Steuerung und Führung war hier angebracht und notwendig – Experimente als Quelle der Erneuerung.

Experimente

Im Unterschied zur bestehenden Planungslogik sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden vorweg keine Ziele formuliert, es gibt weder Zeitpläne noch Meilensteine. Der Ausgang ist ungewiss. Jedoch gerade diese Offenheit ermöglicht Neues. Das ist spannend, ungewöhnlich und für manche Unternehmenskulturen auch schwierig auszuhalten.

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung setzen wir Experimente verstärkt in folgenden Situationen ein: Wenn Innovationen benötigt werden, wenn das Umfeld der Organisation instabil und unberechenbar scheint und wenn neue Märkte erobert und bearbeitet werden.

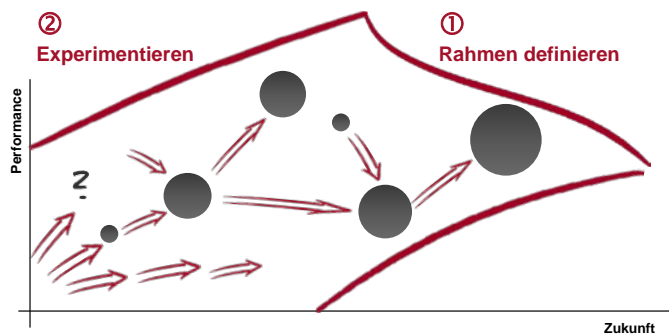
Um mit Experimenten zu arbeiten, empfiehlt sich eine Vorgehensweise in zwei Schritten:

Schritt 1 ist die Definition eines Rahmens, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen definiert das inhaltliche Feld und setzt formale Bedingungen.

Am Beispiel einer Bank sieht der Rahmen für das Experiment folgend aus: Der Vorstand gibt zwei jungen MitarbeiterInnen das Thema „Zukunft Vertriebsweg Filiale“ als Experimentierfeld. Außerdem erhalten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wird fixiert, dass die bestehenden Regeln der Bank nicht eingehalten werden müssen, sehr wohl aber die gesetzlichen Vorschriften.

Im Schritt 2 können sich die MitarbeiterInnen innerhalb dieses Rahmens völlig frei bewegen. Sie können losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, „Verrücktes“ ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren.

Grafik: Arbeit mit Experimenten



Das Eingehen von Risiken und Scheitern ist ein fixer Bestandteil von Experimenten. Damit wird der Umgang mit „Fehlern“ (Scheitern könnte man auch als Fehler betrachten) im Unternehmen zum Gradmesser dafür, ob Experimente wirklich möglich sind. Gelingt es, eine Kultur für Experimente zu etablieren, dann wird auch eine Kultur für Innovationen möglich. Experimente sind die Grundlage für Innovationen.

Experimente können aber noch an einem ganz anderen Punkt im Veränderungsmanagement enorm hilfreich werden. Eine Methode, um Grundeinstellungen von Menschen zu verändern, ist, sie neue Erfahrungen in Form von Experimenten machen zu lassen. So setzen wir Experimente bewusst dort ein, wo wir verkrustete und alte Denkstrukturen vermuten. Wir entwickelten beispielsweise das Instrument der Lernreisen, um bestehende Denkmuster und Grundannahmen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Lernreisen sind eine der wirksamsten Methoden, um eigene Einstellungen und Haltungen überprüfen und gegebenenfalls anzupassen zu können.

Momentum

In manchen Situationen kann es durchaus sinnvoll sein, gleichzeitig mit vielen Experimenten zu arbeiten. Bewusst eingesetzt können sie zu einer tragenden Methode der Unternehmensentwicklung werden. Mehrere parallele Experimente schaffen ein Momentum – eine breite Bewegung im Hier und Jetzt der Organisation. Sie lösen so manche Erstarrung, zeigen ungewöhnliche Perspektiven und ermöglichen neue Zugänge.

Naturgemäß scheitern einige der Experimente, aber vieles wird durch Lernen über Versuch und Irrtum möglich und einiges wird erfolgreich. So tragen Experimente zur Zukunftssicherheit und Stabilität des Unternehmens bei.

Ich begleitete den Innovationsprozess eines internationalen Technologieunternehmens. Die Rahmenbedingungen waren betriebswirtschaftlich eher instabil und das Unternehmen befand sich in einer schwierigen Situation. Nach drei Jahren und einigen erfolgreich umgesetzten Innovationsprojekten ergab die Evaluation Folgendes:

Gerade die innovativen Experimente und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven haben den Führungskräften und auch den MitarbeiterInnen in den schwierigen Phasen viel Orientierung, Haltung und Sicherheit gegeben, sie haben das Unternehmen resilienter gemacht.