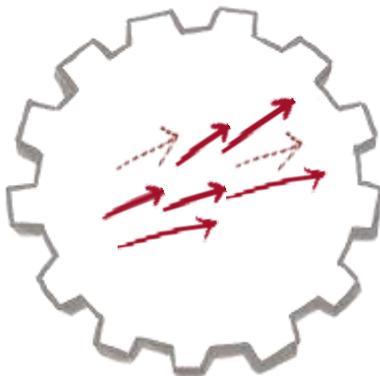


Mario Weiss

## Eine Experimentierkultur entwickeln



© Mario Weiss

Die Position der Controlling-Leiterin war glasklar: „Wir brauchen in dieser herausfordernden Zeit mehr messbare Ziele und eine belastbare Strategie. Daher werden wir die Balanced Scorecard einführen und die Umsetzung planen und kontrollieren. Damit bewältigen wir die schwierige Situation.“ Der Vorstand ließ sich davon nicht irritieren. Klassische Zugänge waren zwar wichtig, aber sie eigneten sich nicht für die aktuelle schwierige Situation, und schon gar nicht für Innovationen. Dafür waren andere Arbeitsweisen und neue Zugänge nötig. Also beschloss der Vorstand ein Budget in der Höhe von zehn Prozent des EBIT, damit einige Dutzend Experimente gestartet werden konnten. Die neue Strategie

lautete: „Wir können derzeit keinen belastbaren strategischen Plan machen, dafür ist das Umfeld zu volatil. Wir können aber durch Experimente herausfinden, was uns in Zukunft erfolgreich machen wird. Daher gehen wir Risiken ein und werden auch den einen oder anderen Fehler machen.“

In Phasen, in denen man nicht genau weiß, wo es hingeht, und in denen auch nicht klar ist, wie es gehen kann, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen in solchen Situationen mehr Stabilität und Zukunftsperspektiven als die scheinbare Sicherheit ausgefeilter Strategien und Pläne. Das Eingehen von Risiken und die Möglichkeit des Scheiterns sind fixe Bestandteile von Experimenten. Wie man in einem Unternehmen mit Fehlern umgeht, ist daher ein wichtiger Gradmesser dafür, ob Experimente möglich sind oder nicht. Kurz gesagt: Wenn man Innovation will, gründet man keine Think Tanks, sondern Action Fields.

In der Unternehmensentwicklung setzen wir Experimente vor allem ein, wenn das Umfeld instabil und unberechenbar scheint und neue Märkte erobert werden sollen. Gelingt es, eine Kultur des Experimentierens zu etablieren, wird auch eine Kultur möglich, die Innovationen hervorbringt. Im Unterschied zur bestehenden Planungslogik und zum Routinemanagement sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden vorab keine Ziele formuliert, es gibt weder Zeitpläne noch Meilensteine – der Ausgang ist ungewiss und diese Offenheit begünstigt das Neue. Das ist spannend, ungewöhnlich und für manche Unternehmenskulturen auch schwierig auszuhalten.

## Durch Experimente zum neuen Denken

Im ersten Schritt wird der Rahmen definiert, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen steckt das inhaltliche Feld ab und setzt formale Bedingungen.

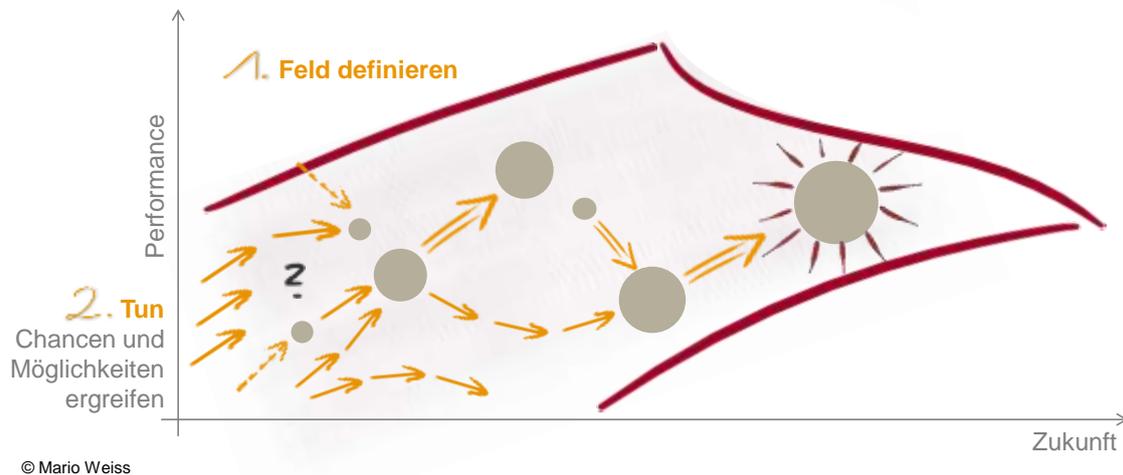


Abbildung: Arbeit mit Experimenten (in Anlehnung an Weiss 2011: 118)

Einem Handelsunternehmen ging es zum Beispiel darum, die Filiale der Zukunft zu entwerfen. Der Vorstand gab zwei jungen Mitarbeiterinnen das Thema „Zukunft Vertriebsweg Filiale“ als Experimentierfeld. Außerdem erhielten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wurde fixiert, dass natürlich alle gesetzlichen Vorschriften, nicht aber die bestehenden Regeln des Unternehmens eingehalten werden mussten. Interventionen der Zentralbereiche wurden konsequent gestoppt und unterbunden. Innerhalb dieses weiten Rahmens konnten sich die Mitarbeiterinnen nun völlig frei bewegen. Losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften konnten sie Ressourcen einsetzen, Neues denken, Verrücktes ausprobieren, aus Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren, die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren und eröffnen. Nach der Entwicklung als Parallelsystem wurde die neue Filiale wieder in die Regelorganisation übernommen und gleichzeitig wurde die Regelorganisation um konkrete Impulse aus dem Parallelsystem verändert.

Experimente können aber noch an einem ganz anderen Punkt als Vorstufe zur eigentlichen Innovationsarbeit hilfreich eingesetzt werden: Sie können die grundsätzlichen Einstellungen von Menschen verändern. Durch die neuen Erfahrungen können sie andere Perspektiven einnehmen. Als Berater setzen wir Experimente daher bewusst dort ein, wo wir verkrustete und alte Denkstrukturen sehen. Auch die Impulsreise haben wir als ein solches experimentelles Instrument entwickelt, um Denkmuster und Grundannahmen sichtbar und bearbeitbar zu machen. In manchen Situationen kann es sinnvoll sein, mit vielen Experimenten gleichzeitig zu arbeiten, und bewusst eingesetzt können sie zu einer tragenden Methode der Unter-

nehmensentwicklung werden. Mehrere parallele Experimente schaffen eine breite Bewegung im Hier und Jetzt der Organisation, lösen so manche Erstarrung und zeigen, womit die Organisation in Zukunft erfolgreich sein kann. Sie zeigen, was möglich ist. Natürlich scheitern Experimente auch immer wieder. Aber selbst in diesem Fall ist nichts verloren, denn man weiß jetzt, was nicht funktioniert und warum es nicht funktioniert. So tragen Experimente zur Zukunftssicherheit und Stabilität des Unternehmens bei.

Das war auch bei einem internationalen Technologieunternehmen der Fall, das in einer kritischen Situation steckte: Die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren instabil, Mitarbeiter mussten entlassen werden, während gleichzeitig an völlig neuen Konzepten geforscht wurde. Mit dem Aufbau eines Innovations-Managementsystems wurden Experimente zu Hoffnungsträgern. Nach drei Jahren und einigen erfolgreich umgesetzten Innovationsprojekten ergab die Evaluation Folgendes: Gerade die Experimente und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven hatten den Führungskräften und auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den schwierigen Phasen viel Orientierung, Halt und Sicherheit gegeben. Die Experimente gaben Hoffnung – selbst in jenen Phasen, in denen nichts Konkretes absehbar war.

**Dieser Artikel wurde entnommen aus:**

Weiss, Mario (Hrsg.) (2016): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme. Bern: Haupt

**Weitere Literaturempfehlung:**

Weiss, Mario (2011): Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.