



Sie sind hier: [Home](#) >

Die Idee ist sichtbar die Organisation dahinter nicht

18.09.2026 16:16:18 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Global Drucker](#)

[Forum](#), [Innovation](#)

Warum Führungskräfte das System sehen müssen das Neues aufnimmt

Warum Führungskräfte das System sehen müssen das Neues aufnimmt

Auf Ideen lässt sich leicht zeigen. Sie erscheinen in einem Vorschlag, einem Prototyp, einer Präsentation oder einer Demonstration. Die Organisation hinter ihnen ist viel schwieriger zu sehen.

Wenn eine Idee vorankommt, loben wir ihre Qualität und die Person, die sie vorantreibt. Wenn sie verschwindet, nennen wir fehlende Unterstützung, schwache Umsetzung oder Widerstand. Darin kann Wahrheit liegen. Doch solche Erklärungen trennen das Ereignis von den Bedingungen, die es geprägt haben.

Jede Idee trifft auf eine bestehende Arbeitswirklichkeit. Entscheidungsrechte bestimmen, wer einen Versuch freigeben darf. Budgetroutinen regeln, wann Ressourcen bewegt werden können. Leistungsgrößen beeinflussen, ob Menschen Arbeit ausserhalb ihrer Ziele unterstützen. Informelle Beziehungen entscheiden mit, wer Gehör findet. Frühere Erfahrungen prägen den Umgang mit Risiko. Nichts davon ist am Prototyp sichtbar, und doch kann alles zusammen über seine Zukunft entscheiden.

Die verborgene Organisation

Die offizielle Organisation ist in Strukturen, Rollen und Prozessen sichtbar. Die gelebte Organisation zeigt sich in wiederkehrenden Interaktionen: wo Entscheidungen tatsächlich fallen, welche Fragen gestellt werden dürfen, wie Funktionen aufeinander reagieren und was geschieht, wenn Ergebnisse unsicher sind.

Diese gelebte Organisation ist nicht verborgen, weil Menschen sie absichtlich verheimlichen. Sie bleibt verborgen, weil jede Person nur einen Teil sieht. Finance kennt die Finanzierungslogik. Technology sieht Abhängigkeiten. Operations schützt die Zuverlässigkeit. Sales erlebt die Dringlichkeit der Kunden. Die oberste Führung erhält oft bereinigte Zusammenfassungen, aus denen Spannungen bereits entfernt wurden.

So kann sich ein Innovationsgespräch vollständig um die Idee drehen, während das entscheidende organisatorische Muster ausserhalb des Raumes bleibt.

Die Organisation zum gemeinsamen Betrachtungsgegenstand machen

Ein Organisationszwilling ermöglicht es, das System gemeinsam zu sehen. Er ist weder eine digitale Kopie, die die Zukunft vorhersagt, noch eine Diagnose von aussen. Er ist eine gemeinsame Darstellung organisatorischer Bedingungen und Beziehungen. Sein Wert liegt darin, unterschiedliche Beobachtungen besprechbar zu machen.

Ein Zwilling kann zeigen, dass die Strategie rasches Lernen verlangt, während Entscheidungen weiterhin nach oben wandern. Er kann sichtbar machen, dass Zusammenarbeit wichtig ist, Messgrössen aber lokale Optimierung belohnen. Er kann eine starke operative Disziplin zeigen, die Qualität schützt und unter anderen Bedingungen das Erkunden verzögert. Es geht nicht darum, diese Merkmale als gut oder schlecht zu bezeichnen, sondern ihr Zusammenspiel in der konkreten Situation zu verstehen.

Sobald die Organisation sichtbar wird, verändert sich die Innovationsfrage. Nun geht es nicht nur darum, ob die Idee

attraktiv ist. Führungskräfte können fragen, was die Organisation lernen, schützen, lockern oder verbinden müsste, um die Idee verantwortungsvoll zu erkunden.

Von der Zuschreibung zur Untersuchung

Dieser Perspektivenwechsel verändert auch die Verantwortung. Wenn eine Idee stockt, muss die Person dahinter vielleicht den Vorschlag verbessern. Die Sponsorin oder der Sponsor muss vielleicht handeln. Doch möglicherweise erzeugt die Organisation durch ihre normalen Routinen ein vorhersehbares Ergebnis. Wer dieses Muster sieht, vermeidet es, ein systemisches Geschehen zu personalisieren.

Klarheit garantiert nicht, dass eine Idee weiterverfolgt werden sollte. Sie kann zeigen, dass die Idee nicht zum Zweck passt, der Zeitpunkt falsch ist oder eine andere Option mehr Aufmerksamkeit verdient. Der Gewinn ist keine automatische Zustimmung, sondern eine bewusstere Wahl.

Die sichtbare Idee zieht Aufmerksamkeit an. Die weniger sichtbare Organisation bestimmt, was aus dieser Aufmerksamkeit werden kann.

Die Reflexion fortsetzen

Was tut unsere Organisation tatsächlich, wenn eine wirklich neue Idee auftaucht?

Was macht diese Frage in Ihrer Organisation sichtbar?

DIE 3 UHR MORGENS FRAGE

Über Management Insights

Management Insights wurde von [Lukas Michel](#) gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der [Organisationszwilling](#) macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- [Version zum Drucken](#)
- [Per E-Mail versenden](#)
- [Newsletter abonnieren](#)

- [Twittern](#)
-

Keine Kommentare vorhanden.

Lukas Michel | Management Insights | management-insights.ch