



Sie sind hier: [Home](#) >

Kann die Organisation das Neue aufnehmen

18.09.2026 16:38:59 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Global Drucker](#)

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

Warum Erkennen Aufnehmen und Integrieren ebenso wichtig sind wie Erfinden

Warum Erkennen Aufnehmen und Integrieren ebenso wichtig sind wie Erfinden

Vielen Organisationen fehlen nicht die Ideen. Ihnen fehlt die Fähigkeit, sie aufzunehmen.

Das Neue aufzunehmen bedeutet mehr, als höflich zuzuhören. Die Organisation muss erkennen, dass ein ungewohntes Signal wichtig sein könnte, es mit relevantem Wissen verbinden, ohne verfrühte Sicherheit erproben und das Gelernte in die laufende Arbeit integrieren.

Jeder Schritt kann unauffällig scheitern. Eine Idee passt vielleicht nicht zur Sprache der aktuellen Strategie. Sie fällt zwischen zwei Funktionen. Sie gelangt zu einem Gremium, das einen Business Case genehmigen, aber keine Frage tragen kann. Oder sie übersteht einen Pilot und trifft danach auf Routinen, die für Skalierung statt für Lernen geschaffen wurden.

Erkennen

Die erste Herausforderung ist Aufmerksamkeit. Menschen nehmen wahr, worauf Rollen, Messgrößen und Erfahrung sie

vorbereitet haben. Ein Signal ausserhalb dieses Rahmens wirkt leicht irrelevant oder unfertig. Führungskräfte brauchen deshalb Wege, Beobachtungen anzuhören, bevor sie fragen, ob diese eine bestehende Agenda stützen.

Besonders wichtig ist dies, wenn die Person nahe am Signal wenig formalen Einfluss besitzt. Mitarbeitende mit Kundenkontakt, technische Spezialistinnen und neue Kollegen sehen Möglichkeiten oft früh. Wenn Glaubwürdigkeit von Hierarchie oder von der Beherrschung der vorherrschenden Sprache abhängt, verengt die Organisation ihr Blickfeld.

Aufnehmen

Eine Idee wird durch Verbindung zu organisatorischem Wissen. Wer kann sie mit Kunden, Operations, Technologie, Wirtschaftlichkeit und Zweck in Beziehung setzen? Welche Erfahrung hilft bei der Deutung? Wo können unterschiedliche Perspektiven zusammentreffen, ohne sofort Einigkeit herstellen zu müssen?

Aufnehmen ist kein passiver Vorgang. Neues Wissen stellt häufig infrage, was die Organisation bereits weiss. Es kann Verlernen, Übersetzung und eine Veränderung der Frage verlangen. Ein Team, das nur fragt «Wie passt das in unseren Plan?», verpasst womöglich die wichtigere Möglichkeit, dass der Plan selbst neu betrachtet werden sollte.

Integrieren

Ein erfolgreiches Experiment setzt sich nicht selbst um. Verantwortung, Schnittstellen, Ressourcen und operative Folgen müssen geklärt werden. Die Organisation entscheidet, was vom Experiment bewahrt werden soll und was sich für eine verlässliche Anwendung verändern muss. Zu frühe Skalierung kann genau das Lernen zerstören, das die Idee wertvoll gemacht hat.

Die Fähigkeit, Neues aufzunehmen, ist deshalb eine dynamische organisatorische Fähigkeit. Sie verbindet Wahrnehmen mit Bedeutung, Bedeutung mit Experiment und Experiment mit

erneuerter Praxis.

Das aufnehmende System sehen

Klarheit vor Veränderung lenkt den Blick von der isolierten Idee auf dieses aufnehmende System. Structured Reflection sammelt Erfahrungen von Menschen, die jüngere Ideen vorgeschlagen, beurteilt, getestet und übernommen haben. Der Organisationszwillig verbindet wiederkehrende Hindernisse und förderliche Bedingungen. In einer Guided Clarity Session untersuchen Führungskräfte, ob die Schwierigkeit in der Idee, im Zeitpunkt oder in den organisatorischen Bedingungen liegt.

Die Antwort ist nicht zwingend eine durchlässigere Organisation. Manche Ideen sollten gestoppt werden. Grenzen schützen Zweck, Sicherheit und Fokus. Entscheidend ist, ob Stoppen und Fortsetzen bewusste Entscheidungen auf der Basis gemeinsamen Verständnisses sind oder bloss automatische Ergebnisse ungeprüfter Routinen.

Bevor Führungskräfte fragen, woher der nächste Durchbruch kommt, können sie fragen, ob ihre Organisation gelernt hat, einen solchen aufzunehmen.

Die Reflexion fortsetzen

Fehlen uns Ideen — oder fehlt uns die Fähigkeit, sie aufzunehmen?

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 [Organisationszwillig](#) 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