Vom Einfallsreichtum zur Fähigkeit erst experimentieren dann transformieren

18.09.2026 17:18:08 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Global Drucker Forum, Innovation

Warum kleine bewusste Experimente vor der Festlegung Evidenz schaffen

Warum kleine bewusste Experimente vor der Festlegung Evidenz schaffen

Eine vielversprechende Idee setzt Energie frei. Führungskräfte sehen eine andere Zukunft und spüren den Druck, sich zu bewegen, bevor die Gelegenheit verschwindet. Die vertraute Antwort lautet: eine Transformation starten.

Transformation kann später notwendig werden. Sie ist selten das beste erste Instrument, um zu verstehen, ob aus einer Idee eine organisatorische Fähigkeit werden kann.

Ein grosses Programm übersetzt Annahmen in Pläne, Workstreams und Verpflichtungen. Sobald Ressourcen und Ansehen daran hängen, wird Evidenz durch die Notwendigkeit der Lieferung gedeutet. Ein Experiment leistet etwas anderes: Es verwandelt Annahmen in Fragen, die von der Wirklichkeit beantwortet werden können.

Wozu ein Experiment dient

Ein organisatorisches Experiment ist keine verkleinerte

Umsetzung. Sein Zweck ist Lernen. Es fragt, was wahr sein muss, damit die Idee Wert schafft, welche Bedingungen zählen und wie die Organisation reagiert, wenn eine neue Arbeitsweise auf bestehende Routinen trifft.

Ein nützliches Experiment ist klein genug, um das Risiko zu begrenzen, real genug für glaubwürdige Evidenz und klar genug, damit die Beteiligten wissen, was sie lernen wollen. Es benennt die wichtigen Annahmen vor dem Handeln. Und es schützt die Möglichkeit, dass sich die ursprüngliche Idee verändern wird.

Diese Disziplin trennt Einfallsreichtum von Verliebtheit. Die Idee verdient eine faire Prüfung, nicht bedingungslose Verteidigung.

Mit der Organisation experimentieren nicht nur mit dem Angebot

Innovationsexperimente konzentrieren sich oft auf das Kundenversprechen oder die technische Machbarkeit. Sie sollten auch die organisatorische Machbarkeit prüfen. Kann ein Entscheid in der nötigen Geschwindigkeit fallen? Kann Wissen die erforderlichen Grenzen überwinden? Was geschieht mit der Verantwortung? Welche operative Routine unterstützt die neue Arbeit und welche erzeugt Reibung?

Ein Produkt kann im Pilot erfolgreich sein, weil aussergewöhnliche Menschen das normale System umgehen. Die Skalierung scheitert dann, wenn die Arbeit auf übliche Budgets, Rollen und Kontrollen trifft. Das Experiment sollte diese Bedingungen sichtbar machen, statt sie vorübergehend zu verbergen.

Von Evidenz zu bewusster Bewegung

Vor dem Experiment können Führungskräfte festhalten: Was beobachten wir? Was könnte es bedeuten? Was erwarten wir? Welche Evidenz würde unsere Sicht infrage stellen? Danach fragen sie: Was hat die Organisation über sich gezeigt? Welche Annahme hielt stand? Welche veränderte sich? Welche neue Option ist erschienen?

Der Organisationszwilling kann dieses Lernen verankern. Er

verbindet das lokale Experiment mit dem grösseren System und hilft, Folgen an anderen Stellen zu erkennen. Eine Guided Clarity Session schafft Raum, die Evidenz zu deuten, bevor Erfolg oder Scheitern zum politischen Etikett werden.

Nicht jede Unsicherheit lässt sich mit einem kleinen Versuch auflösen. Manche Entscheidungen verlangen Festlegung unter Mehrdeutigkeit. Auch dann hilft experimentelles Denken: Annahmen sichtbar machen, umkehrbare Schritte bestimmen und Folgen früh beobachten.

Fähigkeit wächst durch wiederholtes Lernen

Eine Fähigkeit wird nicht installiert. Sie entwickelt sich durch wiederholtes Handeln, Reflektieren und Anpassen, bis Menschen, Beziehungen und Systeme ein Ergebnis verlässlich hervorbringen. Der Weg von der Idee zur Fähigkeit ist deshalb eine Lernbewegung und kein Rollout-Plan.

Klarheit vor Veränderung bedeutet nicht, alles zu verstehen, bevor irgendetwas geschieht. Oft ist sorgfältig gewähltes Handeln die nächste Quelle von Klarheit.

Die Reflexion fortsetzen

Welches ist das kleinste Experiment, das uns klarer sehen liesse? 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.