# Experiment im Schutzraum

Manche Probleme kann man nicht mit dem Kopf lösen. Sondern eher mit wiederholter Erprobung vielversprechender Ideen. Dazu braucht man Ideen und man muss diese erproben wollen und dürfen. Jemand muss das erlauben und jemand muss sich trauen. Denn in jedem Erproben steckt das Risiko des Scheiterns. Das ist nun mal der Preis des Lernens. Meistens lernt man beim Erproben viel mehr als beim Nachdenken vorher. Denn die Realität reagiert oft ganz unerwartet.

Die meisten Organisationen sind eingefahren. Echte Verbesserungsarbeit braucht Energie und drastische Maßnahmen. Echte Verbesserung gelingt oft nur, wenn jemand etwas tut, was dem Chef eigentlich nicht gefällt. Oder den Kollegen. Manchmal muss man gegen geschriebene oder ungeschriebene Regeln verstoßen. Kurzum: Echte Verbesserungsarbeit erstickt oft im engen Korsett der festgefahrenen Organisation.

Will man nun ernsthaft und wirkungsvolle Experimente machen, dann braucht es eine geschützte Zone. Entweder man muss es heimlich tun – aber das ist im Falle des Scheiterns durchaus riskant – oder ein Mächtiger stiftet einen offiziellen Schutzraum.

BEISPIEL: Stellen Sie sich vor, diese E-Mail würde an alle Mitarbeiter ihres Standortes gehen:

Wir suchen eine Lösung für das Problem im Kundenservice. Unsere Kunden sind sehr unzufrieden mit den Antwortzeiten und mit der Antwort-Qualität. Wir verlieren Kunden dadurch.

Es gibt viele Ideen. Aber niemand von uns weiß, was funktionieren wird.

Sie haben sicher auch die eine oder andere Idee, die Sie ausprobieren wollen.

Wir haben uns dazu entschlossen, gute Ideen zu erproben. Einzelne oder Gruppen, die etwas erproben wollen, treffen sich am 22.11. von 9:00 bis 13:00. Jeder Mutige und jede Idee ist willkommen. Dort finden Sie Mitstreiter oder Sie können sich einer guten Idee anschließen.

Diese 10 goldenen Schutzraum-Regeln haben sich bewährt:

1. Suchen Sie sich konkrete, **echte Menschen und Fälle**, mit und an denen Sie ihre Ideen erproben.
2. Machen Sie ihr Experiment sichtbar.
3. Sie dürfen **niemanden zwingen** mitzumachen. Niemand darf Sie zwingen, aufzuhören oder etwas anders zu machen. Sie müssen also Freiwillige finden, die mitmachen. Gerne abteilungsübergreifend. Die Abteilungs- und Gruppenleiter wissen Bescheid. Sie werden ihre Leute gewähren lassen.
4. Geben Sie nicht mehr als **10.000 EUR** für Ihr Experiment aus. Wägen Sie bitte gut ab, ob Chancen und Risiken die Ausgabe rechtfertigen. Die Entscheidung liegt bei Ihnen. Wir wissen, dass Sie das Geld im Sinne der Firma nutzen werden. Wenn es für 0 EUR geht: Umso besser!
5. Bevor Sie starten: Holen Sie sich **Rat von kritischen Kollegen** ein. Lassen Sie sich nicht bremsen von deren Skepsis – aber hören Sie deren Argumente. Vielleicht können Sie etwas lernen, was hilft.
6. Wenn Sie spüren, dass Sie gegen die gegebenen Leitplanken **– die Prinzipien –** verstoßen, dann müssen Sie nachfragen. Sonst dürfen Sie einfach „machen“.
7. Bitte zeigen Sie von Zeit zu Zeit ihre **Zwischenergebnisse** und Erkenntnisse. Es ist Ihre Verantwortung, die „Richtigen“ dafür einzuladen. Kritisches Feedback ist zwar unangenehm – aber hilft.
8. Es ist **ok, mehrmals zu scheitern** und erneut aber etwas anders ran zu gehen. Neues entsteht so. Wenn Sie trotz vieler Versuche scheitern: Respekt. Sie haben es versucht. Zeigen Sie ihr Scheitern.
9. Die Lösung muss nicht ihren Vorgesetzten gefallen. Sie muss funktionieren. Dann ist gemeinsame **Reflektion** gefragt: Wie nutzen wir diese Erkenntnisse? Vielleicht klebt die Lösung an der besonderen Personen-Konstellation? Vielleicht an der engen Kommunikation? Vielleicht muss sich das Organigramm ändern? Vielleicht Prozesse?
10. Wichtig: Das Experiment dient dazu, die zentrale Herausforderung in den Griff zu bekommen.