

Experimente bitte!




Wissenschaft und Experimente gehören zusammen, ohne sie lassen sich naturwissenschaftliche, aber auch sozialwissenschaftliche Phänomene nicht verstehen. Als Urvater des Experiments wird meist Galileo Galilei angesehen, der mittels experimenteller Anordnungen versuchte, komplexe Zusammenhänge in der Natur zu ergründen. Insbesondere sein Experimentaldesign mit einer Fallrinne als schiefer Ebene ist berühmt, die es ihm erlaubte, die Fallgesetze anhand einer »verlangsamten« Zeitmessung wissenschaftlich zu erforschen. Experimente haben also oft ein innovatives Design. Das Vorgehen Galileos zeigt aber auch, dass zwei Dinge in einem Experiment unabdingbar sind: Man muss zum einen eine gewisse hypothetische Vorstellung davon besitzen, welche Zusammenhänge, Abhängigkeiten etc. man untersuchen möchte, und zum anderen sollte man in der Lage sein, die zu untersuchenden Effekte auch zu messen, um aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen mit Blick auf das untersuchte Phänomen zu ziehen.

Wenn die zfo sich jetzt dem Experiment als Schwerpunktthema des vorliegenden Heftes annimmt, dann nicht vor dem Hintergrund, dass Experimente in der Wissenschaft seit langer Zeit gang und gäbe sind. Sondern weil sich mit der Methode des Experiments auch zusehends Wege öffnen, wie Unternehmen existente Phänomene ergründen können, um ihre Strukturen und Prozesse effizienter und damit kostengünstiger zu gestalten. Nun zeichnen sich Experimente aber auch immer dadurch aus, dass mit ihnen ein gewisses Wagnis einhergeht. Man ist sich unsicher, welchen Ausgang ein Experiment nimmt. Man hat sicherlich gewisse Vermutungen über die Effekte, die man erzielen

möchte. Jedoch, man ist sich nicht sicher. Diese Unsicherheit erschwert insbesondere den Start von Experimenten. Sie haben es ähnlich schwer wie Innovationen, die sich vielfältigen Widerständen gegenübersehen, die sich nicht nur auf das Nicht-Können zurückführen lassen, sondern vor allem auf das Nicht-Wollen und gegebenenfalls auch auf das Nicht-Dürfen der beteiligten Entscheidungsträger.

Diese Widerstände ergeben sich, weil ein wesentlicher Bestandteil von Experimenten ist, die erzielten Effekte aufzuzeichnen. Damit wird Transparenz nicht nur über Prozesse und Strukturen hergestellt, sondern in der Regel auch über individuelles Verhalten der an diesen Prozessen und Strukturen beteiligten Personen. Dass man es in diesem Zusammenhang – zumindest in Deutschland – auch wieder mit Abstimmungsproblemen mit Betriebs- und Personalräten zu tun hat, muss an dieser Stelle sicherlich nicht weiter vertieft werden. Es zeigt aber, dass es nicht einfach ist, ein Experiment in einem Unternehmen zu starten.

Entsprechend möchten die Beiträge des Schwerpunkts ermutigen, auch einmal Wagnisse in Richtung eines Experiments einzugehen. Daneben sollen Fallbeispiele zeigen, wie man Experimente auch für organisatorische Veränderungsprozesse nutzen kann. Ich wünsche Ihnen hierbei eine erkenntnisreiche Lektüre.



Gerhard Schewe



Schwerpunkt Experimentelle Unternehmensentwicklung

308 Experimente

Eine Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant

Philipp D. Schaller/Hans A. Wüthrich

In der Wissenschaft müssen sich Theorien in Experimenten beweisen oder sie werden verworfen. Trotzdem haben Experimente in Unternehmen häufig keinen guten Ruf. Dabei stößt die Planungslogik immer mehr an ihre Grenzen. Der Beitrag plädiert dafür, auch in Organisationen mehr Experimente zu wagen und sie für die Unternehmensentwicklung zu nutzen.

315 Experimente im Bürolabor

Grundsätzliche Überlegungen und ein praktisches Anwendungsbeispiel

Heinrich Seidlmeier

Laborexperimente in der Wirtschaftswissenschaft hielt man lange Zeit für nicht in die Realität übertragbar. Doch mit neuen Tools und einer gelockerten wissenschaftlichen Herangehensweise werden inzwischen auch erfolgreich betriebswirtschaftliche Experimente durchgeführt.

Glosse

324 Experiment, Agilität oder Naivität?

Eine Auseinandersetzung mit »Experimenten« in Organisationen

Gerd Nanz

326

Rollentausch in der Geschäftsleitung

Die Eidgenössischen Zollverwaltung wagte ein Experiment

Martin Weissleder

In der Eidgenössische Zollverwaltung tauschten die Geschäftsleitungsmitglieder für rund zwei Monate ihre Funktionen – und hatten dabei volle Führungsverantwortung. Ziel war es, die Prozesse und Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten zu verbessern. Ohne den Perspektivenwechsel auf Zeit wäre das nicht möglich gewesen.

330

Digitalisierung der Unternehmensführung

Fallstudie und Plädoyer für mehr Mut in einer flachen Führung und Organisation

Hermann Arnold

Das Softwareunternehmen Haufe-umantis befand sich Anfang der 2000er-Jahre auf dem Weg in die unternehmerische Sackgasse. Nach einer mutigen Ansage aus dem Vertrieb wurde das Unternehmen durch einige radikale Schritte hin zu einer demokratischen Unternehmensführung wieder auf die Erfolgsspur gebracht.

Interview

336

Dinge bewirken, die man nicht für möglich hält

Mit *Roger Herzig*, Geschäftsführer der RWD Schlatte AG, sprach *Hans A. Wüthrich* von der zfo über den Mut zum Scheitern, ohne den ein Unternehmen nichts wirklich Neues ausprobieren und umsetzen kann.



Experimente im Bürolabor – S. 315



Join the Movement! – S. 339



Paradoxe Führung – S. 342

Führung & Leadership

339

Glosse

Join the Movement!

Was Unternehmen von sozialen Bewegungen lernen können

Dominic Veken

342

zfo-Preisträgerin Paradoxe Führung

Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern

Karin Link

Wie können Organisationen komplexen und teils auch widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden? Zunächst gilt es, die Widersprüche anzuerkennen und nicht zu übergehen. Nur dann können Führungskräfte den daraus entstehenden Spannungen und Paradoxien im Unternehmen flexibel begegnen. Der Beitrag zeigt erfolgreiche Strategien und Praktiken.

348

Wert- und risikoorientierte Portfoliokonzepte

Modelle zur Ableitung von Restrukturierungsanlässen

Thomas Loy

Ein wirklich perfektes Konzept, um den künftigen Ertrag eines strategischen Geschäftsfelds zu ermitteln, gibt es nicht. Der Beitrag stellt jedoch zwei kombinierte und wertorientierte Portfoliokonzepte vor, welche die Unternehmensplanungen sinnvoll ergänzen.

355

zfo-Toolkit

Digital-Transformator

Die Chancen der Digitalisierung nutzen

Roman Stöger



358

zfo-Toolkit

Geschäftsmodellinnovation

Systematisch neue Wettbewerbsvorteile schaffen

Thomas Wunder



Spektrum

363

Rezension

363

Aktuelles

367

Verbandsmitteilungen

367

Impressum

368

Call for Papers/Vorschau