

Was wir von der Evolution lernen können - das Trial-and-Error-Prinzip für Management und Alltag nutzen

Wir lieben es, wenn unsere Welt einfach und überschaubar ist. Dann fühlen wir uns sicher. Anstehende Probleme sind dann übersichtlich, begreifbar und somit lösbar. Wir analysieren die Rahmenbedingungen, setzen Ziele, erstellen einen Maßnahmenplan und setzen ihn Schritt für Schritt um – so die übliche Vorgehensweise. Doch was tun, wenn die Welt immer komplexer, dynamischer, vernetzter und damit immer weniger vorhersehbar und planbar wird?

Was wir von der Evolution für unsere Problemlösetechniken lernen können

Das bisher größte und erfolgreichste Problemlösungsprogramm, die Evolution, geht anders vor. Sie nutzt das Trial-and-Error-Prinzip: Viele Versuche unternehmen und dann beobachten, was funktioniert und was nicht. Das, was funktioniert, wird immer weiter verbessert. Was nicht funktioniert, wird verworfen. Der englische Ökonom Tim Harford beschreibt dieses Prinzip in seinem Buch „Trial and Error“¹, das vom Handelsblatt als eines der besten Wirtschaftsbücher des Jahres 2012 betitelt wurde. „Je komplexer und weniger greifbar unsere Probleme sind,“ so Harford, „desto effizienter ist es im Vergleich zu anderen Herangehensweisen, herumzuprobieren und nach dem Prinzip Versuch und Irrtum zu agieren.“ In einem ORF-Interview berichtet er: „Egal, ob ich mit Offizieren sprach, die im Irak gedient hatten, oder mit Umweltingenieuren, oder mit Finanzexperten, alle kamen immer wieder auf den gleichen Prozess zu sprechen: dass man eben Fehler macht und sie korrigiert, statt zu versuchen, alles schon beim ersten Mal perfekt hinzukriegen.“

Wie mit dem Evolutionsprinzip gute Lösungen gelingen

Die Firma Unilever wollte eine Düse entwickeln, um flüssiges Waschmittel in Pulver umzuwandeln. Doch die Entwickler kamen bei ihren Berechnungen nicht weiter. Dann machten sie es wie die Evolution: Sie nahmen eine Düse und kreierte zehn beliebige Varianten, testeten sie und behielten die am besten geeignete bei. Von der fertigten sie wieder zehn leichte Abwandlungen und so weiter. Nach 45 Zyklen hatten die Ingenieure eine komplizierte Düse entwickelt, die bestens funktionierte – ohne, dass jemand wusste, warum². Thomas Alva Edison, der über 1000 Patente besaß, hat sich bei seiner Forschung stets an diesem Prinzip orientiert: “When I have fully decided that a result is worth getting, I go ahead of it and make trial after trial until it comes.” Frei übersetzt: “Wenn ich von ganzem Herzen entschieden habe, dass ein Ziel es wert ist, mache ich Versuch um Versuch, bis ich die Lösung habe“. Probieren geht über Studieren weiß bereits der Volksmund.

Warum Flexibilität und Fehlerfreundlichkeit für den Erfolg so wichtig sind

Die sozialistische Planwirtschaft glaubte an das Prinzip der großangelegten Pläne - und ist damit kläglich gescheitert. Für Tim Harford liegt der Grund in der „pathologischen Unfähigkeit Experimente zuzulassen“ und der Bestrafung jeglicher Kritik. So wurden von den 10.000 russischen Ingenieuren Ende der 1920er und Anfang der 1930er Jahre 3.000 verhaftet, weil sie es wagten, Kritik zu üben. Die Marktwirtschaft hat sich letztendlich durchgesetzt, weil sie schnell, flexibel, anpassungsfähig und fehlerfreundlich agiert: Unzählige Firmen testen ständig was die Kunden wollen. Wird ein Produkt nicht gekauft, so wird es abgewandelt oder ganz aus dem Markt genommen. Gefragte Produkte werden mehr produziert und kontinuierlich verbessert. Das entspricht genau dem Prinzip der Evolution.

¹ Tim Harford: Trial and Error – Warum nur Niederlagen zum Erfolg führen; Reinbek, 2012

² Psychologie heute Mai 2012: „Nur nicht aufgeben – Warum Durchwursteln oft die beste Strategie ist.“

Das Evolutionsprinzip im Management und im Alltag nutzen

„Es ist eine Sache des gesunden Menschenverstandes eine Methode zu wählen und sie auszuprobieren; wenn sie fehlschlägt, gib es ehrlich zu und versuche eine andere. Doch vor allem versuche etwas.“ (Franklin D. Roosevelt)

Das Prinzip der kleinen Schritte:

Bei komplizierten, anspruchsvollen und unübersichtlichen Aufgaben hilft es, irgendeinen Aspekt herauszugreifen und erst einmal anzufangen. Ist der schwierige Anfang gemacht, geht es meist leichter. Wenn wir im Thema drin sind, kommen die Ideen wie von alleine. „Ein Weg entsteht, indem man ihn geht“ lautet ein chinesisches Sprichwort. Wir brauchen keinen perfekten Gesamtplan, um handeln zu können. Es reicht, sich die Frage zu stellen: Wo fange ich an und was sind dann die nächsten (kleinen) Schritte und Maßnahmen? Franz von Assisi formulierte es so: *„Tu erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.“*

Das Prinzip der vielen Ideen:

Wer viel ausprobiert, schafft viele Chancen. Google hat dies zum Geschäftsprinzip erhoben: Die Mitarbeiter sollen mindestens 20 Prozent ihrer Zeit zum Finden und Ausprobieren von neuen Ideen verwenden. Nur, wer Raum für Kreativität schafft und neue Wege einschlägt, kommt weiter. Wer macht, was er immer schon gemacht hat, bleibt da stehen, wo er schon war.

Das Prinzip der Fehlerfreundlichkeit:

Nicht jede Idee ist erfolgreich. Deshalb müssen wir ausprobieren, was funktioniert und was nicht funktioniert und so nach und nach die Spreu vom Weizen trennen. Dies erfordert auch Fehler und Niederlagen in Kauf zu nehmen, sie zu erkennen und zu korrigieren. Und das möglichst frühzeitig, bevor wir zu viel „Lehrgeld“ bezahlen. Der Haken an der Sache ist: Unser Gehirn mag keine Fehler. Deshalb ist Kritik unbeliebt und Fehler werden gerne unter den Tisch gekehrt. Wer jedoch Fehler und Misserfolge ignoriert, landet in einer Sackgasse. Nur, wer bereit ist, Kritik anzunehmen, Fehler einzugestehen und daraus zu lernen, kann Kurskorrekturen vornehmen.

Das Prinzip der kalkulierbaren Risiken:

„No risk – no fun.“ Wer Erfolg haben will, muss auch etwas riskieren. Scheitern ist bitter, sollte jedoch überlebbar sein. Wer sich bewusst mit den Risiken auseinandersetzt, kann sich überlegen, was er im Falle eines Falles unternimmt. Egal, ob es um eine Existenzgründung, die Einführung eines neuen Produktes oder um ein neues Jobangebot geht – wer einen Plan B hat, kann sein Vorhaben gelassener angehen. Das Risiko bleibt so im Blick. Fehlentscheidungen sind dann keine Katastrophen, sondern Hinweise auf eine erforderliche Kurskorrektur.

Durch Coachings, Trainings, Workshops und Beratung unterstützen wir Sie, Fehler zu korrigieren und neue, immer bessere Wege einzuschlagen, um so nach und nach Ihre Ziele zu erreichen.

Heidelberg, im März 2013

Petra Weber

solutio plus

Coachingzentrum Heidelberg