

„Effectuation – Denken & Handeln jenseits kausaler Logik“

„Wenn man kein klares Ziel hat, dann macht Handeln keinen Sinn.“ So lautet eine selten hinterfragte Grundannahme für das Denken und Handeln in den Besprechungsräumen von Unternehmen, in Gründerleitfäden und in Trainings- und Beratungszimmern. Das ist kausale Logik.

Doch alles verändert sich, wenn man die Grundannahmen verändert. Wie würde eine Welt aussehen, in der die eigenen Mittel (und nicht ein klares Ziel) die Basis für das eigene Tun sind? Was passiert, wenn wir die Grundannahme in „Wer du bist, was du weißt und wen du kennst bestimmen, was der nächste Schritt ist“ umformulieren? Das ist Effectuation.

Ein paar Beispiele:

- Wie kocht man ein Essen? Kausal vorgehend würde man mit der Überlegung beginnen, was schlussendlich am Tisch stehen soll. Nach einem Rezept stellt man dann die Einkaufsliste zusammen, besorgt die Zutaten und bereitet das Essen zu.
Nach Effectuation führt der erste Weg in die Küche, und die primäre Frage ist: Welche möglichen Essen kann ich mit allem, was ich in Kühlschrank und Schränken finde, zubereiten? Und wer könnte etwas mitbringen?
- Wie schafft man ein Theaterstück? Man kann von einem kausalen Ziel ausgehen, beispielsweise Hamlet aufzuführen, kann dann Shakespeare lesen, die Charaktere mit passenden Schauspielern besetzen und so weiter. Ebenso kann jemand aus der Theater-Branche von dem ausgehen, wer er ist (beinhaltet auch: was ist für mich wichtig und erstrebenswert), was er kann und wen er kennt. In den ersten Gesprächen mit potentiellen Mitstreitern können Vereinbarungen über das weitere Vorgehen entstehen. Je nachdem wer einsteigt und was er mitbringt können sich die Ziele ändern. Aus einem klassischen Bühnenschauspiel wird eine Performance, ein Musical, ein Varieté, ein Zirkus. Vielleicht entstehen Vereinbarungen mit Personen aus ganz anderen Sparten, sodass aus der Idee eines klassischen Theaterstücks plötzlich Unternehmenstheater als Veränderungsintervention wird. Oder es entsteht eine Bildungsoffensive unter Einsatz von Elementen aus der darstellenden Kunst mit Stakeholdern aus Politik und öffentlichen Institutionen, ...
- Wie gründet man ein innovatives Unternehmen? Als Pierre Omydiar, der Gründer von eBay, nach dem Grund gefragt wurde, warum er eBay als autarkes, sich selbst versorgendes System konzipiert hat, antwortet er: „Ich machte das System nur aus einem Grund selbstversorgend: „Als ich eBay 1995 launchte, war es nicht mein Unternehmen, sondern mein Hobby. ... Ich hatte einen fixen Job, dem ich jeden Tag nachgehen musste. ... Weil ich ein knappes Budget hatte – sowohl finanziell als auch zeitlich – war es notwendig, mich auf Einfachheit zu fokussieren. Darum baute ich ein selbst-versorgendes System.“
- Wie kreierte (nicht: entdeckte!) man einen neuen Markt? Ein Konditor – sein Unternehmen befand sich 1995 gerade im Ausgleich – experimentiert rund

um seine Lieblingsidee, hochwertige Grundstoffe zu verarbeiten – zum Beispiel zur Herstellung edler Seifen. Das Interesse seiner Stammkunden bediente er mit Pralinen und verschiedensten essbaren Auftrags-Kreationen. Für einen Kunden entwickelte er einmal Schokolade mit Kürbiskernen. Um ein Firmenlogo des Kunden platzieren zu können, verwendete er eine einfache Papier-Banderole. Das kam so gut an, dass er eine Kürbismarzipan-, eine Orangen- und eine Hanfschokolade ausprobierte und in seiner Konditorei anbot. Weil er die saisonale Nachfrage nach Schokolade-Nikolo und -Krampus nicht bedienen wollte, kam er auf die Idee, Nikolaus- und Krampus-Schokoladetafeln zu produzieren. Ein Jugendfreund, mittlerweile Absolvent einer Kunstakademie, sah die selbst gemachten Banderolen und bot an, künstlerische Designs dafür zu entwickeln. Die Schokoladekreation „Für Schlingel“ ... und so weiter und so fort. Josef Zotter und sein Schoko-Imperium kennt heute jeder. Startpunkt „geniale Idee“ oder „klares Ziel“? Wohl eher die systematische Nutzung der eigenen Mittel und Kontakte und einer Reihe weiterer Effectuation-Elemente ...

Also, wie würde nun eine Welt aussehen, in der ... ja, Sie haben natürlich recht. Diese Welt nach Effectuation gibt es schon – parallel, gleichzeitig, vernetzt mit unserer kausalen Welt. Täglich kreieren Menschen Neues auf der Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel und ihres Netzwerks anstatt Mittel und Wege zu suchen, die zuvor festgelegten Ziele zu erreichen.

Effectuation beschreibt die Art und Weise, wie diese Menschen unter unsicheren Bedingungen kontrolliert handeln, anstatt die Zukunft zu prognostizieren. Wer jemals nach Effectuation gekocht hat, weiß das. Und Effectuation bewährt sich besonders unter Situationen, die keine genauen Prognosen der Zukunft zulassen.

Doch was ist nun das Besondere an Effectuation? Laut dem aktuellen Erkenntnis-Stand der Entrepreneurship-Forschung ist Effectuation nicht etwa eine Nischenvariante oder ein Rechtfertigungsversuch für chaotisches Vorgehen. Ganz im Gegenteil. Gerade wenn Unsicherheit herrscht (und wo herrscht in sozialen Systemen schon Sicherheit?), ist die Logik der Effectuation die rationalere Alternative und wird von erfahrenen Entrepreneurern intuitiv klar bevorzugt. Kurz: Die Prinzipien und der Prozesse der Effectuation sind lern- und lehrbare Grundbausteine unternehmerischer Expertise. Und das stellt so einiges in Frage, was in den Besprechungsräumen von Unternehmen, in Gründerleitfäden, in Trainingsräumen und Beratungszimmern heute als gegeben angenommen wird.

Michael Faschingbauer, 27.11.2008

Quellen:

Sarasvathy, S.D. (2008): Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing

Faschingbauer, M. (2008): Gründen mit Effectuation - Praktische Erprobung eines innovativen Ansatzes in der Begleitung von Unternehmensgründungen, MBA Master Thesis

Für den Schnellen Überblick:

Effectuation ...

- ... ist eine Art unternehmerisch zu denken und zu handeln
- ... stellt unsere gewohnte, kausale Logik auf den Kopf
- ... ist lern- & lehrbar
- ... steht jedoch (noch) nicht in den Lehrbüchern
- ... wird von erfahrenen Unternehmern bevorzugt
- ... ist ein brandaktuelles Ergebnis der Entrepreneurship-Forschung

Was leistet Effectuation?

- ... Neue Chancen aktiv entwickeln statt suchen
- ... Sicher navigieren ohne fixe Ziele
- ... Durch Vereinbarungen Win-Win-Partnerschaften erschließen
- ... Risikoarme Strategien erkennen und anwenden
- ... Bessere Entscheidungen unter Unsicherheit treffen
- ... Ohne Prognosen der Zukunft handlungsfähig werden

Die Theorie ...

- ... der Effectuation stammt aus der Forschungsarbeit von Saras D. Sarasvathy, University of Virginia (siehe www.effectuation.org).

Effectuation praktisch nutzen ...

- ... hat sich Michael Faschingbauer zum Thema gemacht. Effectuation ist die Basis seiner Beratungs-, Trainings und Coaching-Tätigkeit. Er entwickelt, testet und implementiert Methoden und Beratungskonzepte und führt den Praxis-Blog www.effectuation.at

Kontakt und Information:

Michael Faschingbauer, MBA
Klein & Faschingbauer Coaching OEG
Mühlgasse 40, A-8020 Graz
mobil: 0699 113 08 139 fax: 0316 717019-15
mail: michael.faschingbauer@faschingbauer.at
web: www.effectuation.at