

# Warum also nicht die Macht des Zufalls nutzen?

Effectuation – eine neue Methode, um erfolgreich unternehmerisch zu handeln. Aachener Lehrstuhl forscht kräftig mit. Unternehmerverband zeigt Interesse.

VON RITA VOIGT

**Aachen.** Obwohl sie weder Kompass noch Sextant besaßen, gelten die Polynesier bis heute als ausgezeichnete Seefahrer, welche selbst größte Entfernungen im Pazifischen Ozean zurücklegen konnten. Aber nicht die Fähigkeit zur Navigation oder exakte Planung ließen sie immer neue Routen finden wie etwa die zum amerikanischen Kontinent, wo sie lange vor Kolumbus gelandet sind.

Im Gegenteil, ohne exakte Vorstellung fuhren sie mit ihren Doppelrumpfböten einfach los, änderten mehrfach ihren Kurs, weil der Wind wechselte, Treibgut den Weg versperrte oder sie auf große Fischschwärme trafen. Trotzdem erreichten sie irgendwann Land – und hatten dann die Fähigkeit zu sagen: „Genau hier wollten wir hin.“

## Eine neue Theorie

So ähnlich funktioniert „Effectuation“, eine neue Theorie, die sich mit unternehmerischem Handeln unter unsicheren Bedingungen beschäftigt – und natürlich ihren Ursprung in Amerika hat. Saras D. Sarasvathy von der University of Virginia untersucht seit mehr als zehn Jahren, wie Innovationen und Unternehmen entstehen. Dabei hat Sarasvathy erkannt, dass erfolgreiche Unternehmer sich die Macht des Zufalls nutzbar machen und die Zukunft beherrschen, ohne Vorhersagen zu treffen, Ziele zu definieren oder Strategien zu entwickeln. Die Methode zur effektiven Nutzung des Zufalls nennt sie Effectuation und stellt damit alte Glaubenssätze der Managementlehre in Frage.

Der in Graz lebende Österreicher Michael Faschingbauer hat Sarasvathys Theorie in Europa hofmäßig gemacht und in seinem „Managementbuch des Jahres 2010“ mit dem Titel „Effectuation – Unternehmerisch denken, entscheiden und handeln“ beschrieben. Im Frühjahr dieses Jahres hatte Fa-



Michael Faschingbauer (links) und René Mauer haben eine Gruppe Aachener Firmenlenker auf Initiative der Vereinigten Unternehmerverbände Aachen (VUV) in „Effectuation“ trainiert. Jetzt setzt der Aachener Hochschullehrer Malte Brettel mit einem Impulsvortrag die Informationen zu dieser neuen Methode der Unternehmensführung fort.  
Foto: Michael Jaspers

schender aktueller Zustand. Doch bevor gehandelt werden kann, muss erst ausführlich nachgedacht werden: zuerst der Businessplan, dann die Gründung; erst das ausgefeilte Mitarbeiterprofil, dann die Personalsuche. Das Grundmuster lautet: Idee (Ziel) haben – analysieren – Entscheidung treffen – planen – Ressourcen aufreiben – handeln. Mauer: „Der Trick besteht darin, in einer vorhersehbaren und berechenbaren Zukunft eine möglichst vorteilhafte Position einzunehmen.“

Doch was passiert, wenn die Zukunft nicht berechenbar ist? Lässt sich tatsächlich voraussagen, was in einem, was in fünf Jahren sein wird? Die Welt, in der sich Unter-

wissheit eignet – und zwar besser als klassisches Management. Im Zentrum von Effectuation steht der Zufall. Es geht nicht darum von A nach B zu kommen, weil B noch gar nicht bekannt ist. Die Zukunft liegt im Dunkeln, kann jedoch durch das eigene Handeln aktiv gestaltet werden. „Die Herangehensweise lässt sich mit einer Reise vergleichen, deren Ziel noch unklar ist.“ Dennoch kann man im Verlauf der Reise Orte entdecken, die es wert sind, näher erkundet zu werden – so wie es offenbar auch die Polynesier machten. Mauer: „Dazu muss man aber wissen, wer man ist, was man weiß und kann –

und wen man kennt. Denn genau das sind die Ressourcen, die den persönlichen Startpunkt für Effectuation bilden.“ Wer sich dieser Mittel genau bewusst ist, sucht sich Gesprächspartner und entwirft mit ihnen im gemeinsamen Dialog verschiedene Zukunftsentwürfe. Nach und nach münden die Gespräche in bindenden Vereinbarungen über die Zukunft.

In diesen Vereinbarungen legen die Beteiligten auch das Maß ihrer Risikobereitschaft fest – also wie viel Geld, Zeit und Energie sie in das Projekt zu investieren bereit sind. „Die anfängliche Ungewissheit wird immer geringer, es ent-

steht ein tragfähiges Netzwerk aus Vereinbarungen – und aus dem zuvor unbekanntem „X“ wird ein be-

kanntes „B“, ein gemeinsames Ziel“, beschreibt Mauer den Weg. Am Aachener Lehrstuhl WIN ist man sich sicher, dass sich Effectuation immer dann am besten eignet, wenn das kausale Denken an seine Grenzen gelangt. Drei entscheidende Bedingungen haben die Aachener Wissenschaftler um Malte Brettel festgemacht. Effectuation eignet sich vor allem dann, wenn eine gültige Zukunftsprognose schwierig oder gar unmöglich ist, oder es keine fixen Ziele gibt, da diese erst noch geschaffen werden müssen.

Und: Effectuation geht davon aus, dass sich die Umwelt durch unsere Handlungen gestalten und damit verändern lässt. „Kausale Denker suchen sich die Umwelt, die sie sich wünschen. Menschen, die Effectuation anwenden, wirken auf ihre Umwelt ein, bis sie ihnen gefällt“, so Brettel.

Die von Sarasvathy entwickelte Methode erleichtert erfolgreiches Denken und Handeln unter ungewissen Bedingungen. Viele ihrer Werkzeuge bilden das genaue Gegenteil der bisher im Fokus stehenden linear-kausalen Logik. Dennoch ist es nicht sinnvoll, die eine oder die andere Methode für die bessere zu halten. Mauer fordert vielmehr beide als Ergänzung der jeweils anderen zu sehen und flexibel bei der Wahl der Mittel zu sein. „Die jeweilige Situation bestimmt, welches Werkzeug das bessere ist und die besten Ergebnisse liefert.“

## „Das Bauchgefühl wird für jeden lernbar“

**Richard Gossen**, selbst Trainer und viele Jahre Geschäftsführer eines Betriebes aus der Aachener Region hat sich mit dem Thema Effectuation auseinandergesetzt: „Im Grunde habe ich als Unternehmer immer schon so gehandelt. Im Unternehmensalltag kann man oft nicht langfristig vorausplanen, sondern muss schnell auf neue und unverhoffte Gegebenheiten reagieren.“

**Begeistert ist auch Hans Mayer-Uellner**, Hauptgeschäftsführer der Aachener VUV. „Erfolgreiche Unternehmer und ihre Unternehmen zeichnen sich durch Flexibilität und die Konzentration auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten aus. Es ist spannend zu sehen, wie das so genannte Bauchgefühl jetzt fundiert für jeden lernbar wird“, sagt er in einem Zwischenfazit.

schingauer in Aachen im „Haus der Unternehmer“ der VUV-Verenigte Unternehmerverbände in einem zweitägigen Workshop Unternehmer aus der Region in „Effectuation“ trainiert.

Überhaupt gilt Aachen deutschlandweit als federführend in der Effectuation-Forschung. Am Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler (WIN) der RWTH Aachen von Malte Brettel hat René Mauer sich in seiner Dissertation mit diesem Thema intensiv auseinandergesetzt und erkannt, dass man mit dem klassischen BWL-Planungsweg oft keinen Schritt weiterkommt.

Bisher galt, dass nur derjenige erfolgreich sein kann, der seine Ziele exakt plant und seine einzusetzenden Mittel bestmöglich organisiert. Ob ein Unternehmen gründen oder führen oder die eigene Karriere planen – in der klassischen Lehre geschieht dieses nach einem festen Leitfadens. Planung geschieht auf linear-kausalem Weg, so wie man sich die Frage stellt: Wie komme ich von A nach B? „Bei vielen Problemen, die wir im Alltag lösen wollen, versuchen wir es mit dieser linear-kausalen Struktur. Unser Vorhaben soll auf möglichst direktem Weg umgesetzt werden. Die Chancen und Möglichkeiten gelten als bereits angelegt und müssen nur entdeckt oder erschlossen werden“, erläutert Mauer.

#### Der klassische Weg

Der Startpunkt für die kausale Problemlösung ist meist ein unbefrie-

denmen, Politik und jeder Einzelne bewegt, ist instabil und unberechenbar geworden. „Nehmen wir den Zusammenbruch der globalen Finanzmärkte im Herbst

„Dazu muss man aber wissen, wer man ist, was man weiß und kann – und wen man kennt.“

**RENÉ MAUER ERKLÄRT GRUNDSÄTZE DER EFFECTUATION-METHODE**

2008. Die Folgen der Krise zeigten auf dramatische Weise die eingeschränkte Verlässlichkeit unserer Vorhersagesysteme auf. Es gab kaum ein Unternehmen, dessen langfristige Pläne im Zuge der Krise nicht durcheinander gewirbelt wurden“, betont Mauer. „Die Zeiten, in denen Unternehmen glaubten, ihr Wettbewerbsvorteil könnte von Dauer sein, sind vorbei.“

#### Die Zukunft liegt im Dunkeln

Während die linear-kausale Logik auf der Annahme basiert, dass die Zukunft vorhersehbar ist, wird im Sinne des Effectuation-Ansatzes Zukunft als nicht vorhersehbar und damit planbar, sondern als durch menschliches Handeln gestaltbar angesehen. Hierin begründet sich letztlich auch die Namensgebung; „to effectuate“ lässt sich am treffendsten mit „bewirken“ übersetzen.

Der Effectuation-Ansatz beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln als eine für jeden erlernbare Methode, die sich allgemein zur Bewältigung von Unge-

Anzeige

# Wiener Walzerseligkeit im Eurogress

»Wiener Johann Strauß Konzert-Gala« am 19. Januar im Eurogress Aachen



Publikumsmagnet „Wiener Johann Strauß Konzert-Gala“ mit dem K&K Ballett – zu erleben am 19. Januar im Eurogress Aachen

Sie liegt beständig ganz vorn in der Publikumsgunst der Aachener: die alljährliche „Wiener Johann Strauß Konzert-Gala“ im Eurogress. Am 19. Januar entführt das österreichische Original abermals in die wunderbare Welt der Wiener Walzerseligkeit.

#### Georg Kugi dirigiert K&K Philharmoniker

Dass sie „ihren Strauß perfekt beherrschen“ (Stuttgarter Zeitung), stellen die K&K Philharmoniker unter der musikalischen

Leitung des Wiener Strauß-Spezialisten Georg Kugi unter Beweis. Er arbeitet seit 2004 mit diesem Ensemble zusammen.

Vater dieser mit bislang 800 Tausend Besuchern erfolgreichsten Strauß-Tournee seit Johann Strauß selbst ist der Gründer der K&K Philharmoniker, Matthias Georg Kendlinger.

Ob in Madrid, Zürich oder Kopenhagen, wo der renommierte Dänische Rundfunk die neue CD/DVD „Kendlinger dirigiert Strauß 2011“ (Ausschnitte auf YouTube) live aufzeichnete, ob in Paris oder im Goldenen Saal des Wiener Musikvereins – immer wieder bedankt sich das Publikum mit Bravos und stehenden Ovationen.

#### Traditionell mit Donauwalzer und Radetzky-Marsch

All jene, die sich rechtzeitig Karten für dieses meist ausverkaufte Konzert sichern, können sich außerdem auf die bezaubernde Sopranistin Ute Ziemer freuen. Sie wird den „Frühlingsstimmenwalzer“ und das neckische Schwipslied der Annina aus der Operette

„Eine Nacht in Venedig“ zu Gehör bringen. Traditionell finden sich im Programm auch selten gespielte Kostbarkeiten wie „Fata Morgana“, der Walzer „Wein, Weib und Gesang“ oder die Polka „Ohne Sorgen“.

Den krönenden Abschluss bilden die obligatorischen Zugaben „Radetzky-Marsch“ und „An der schönen, blauen Donau“.

Dazu tanzen fünf Paare des Österreichischen K&K Balletts, mitbegründet von der unvergessenen Gerlinde Dill, die über zwei Jahrzehnte Choreographin des Wiener Neujahrskonzertes war. Was will man mehr?

#### KARTEN

In allen Zweigstellen Ihrer Tageszeitung, im Avantel Ticket Center „Rotes Haus“ am Marschierort, bei allen bekannten Vorverkaufsstellen, über die Ticket-Hotline oder unter [www.dacapo.at](http://www.dacapo.at)

**Ticket-Hotline: 01805/323 400-15**

Festnetzpreis 14 ct/min, Mobilnetz max. 42 ct/min



Georg Kugi, Wien



Ute Ziemer

#### TH-Professor Brettel hält einen Impulsvortrag

Die Effectuation-Forscher der RWTH Aachen um Malte Brettel und die Praktiker des internationalen Netzwerks „Effectuation Intelligence“ um René Mauer arbeiten mit den Unternehmerverbänden (VUV) in Aachen zusammen. Die VUV bietet Unternehmern sowie Managern die Möglichkeit, die Methode Effectuation in Vortrag und Workshop kennenzulernen.

Auftakt der Reihe wird ein Impulsvortrag von Brettel und Mauer im „Haus der Unternehmer“ an der Theaterstraße am morgigen Dienstag, 8. November, 17 bis 18.30 Uhr, bilden. Weitere Infos auf der Webplattform [www.effectuation.de](http://www.effectuation.de). Informationen zum Impulsvortrag können über die Vereinigten Unternehmerverbände Aachen, E-Mail: [agv@vuv-aachen.de](mailto:agv@vuv-aachen.de) abgefragt werden.