



Das Ziel entsteht im Gehen

NEUER ANSATZ. Weg vom perfekten Plan – hin zu mehr Offenheit für die sich bietenden Möglichkeiten. Effectuation stellt Übliches infrage und bereichert die Businessplanung.

Man hat für die Unternehmensgründung alles im Griff, gut geplant, die Zahlen wohl vorbereitet und prognostiziert. Und dann stolpert man über die verblüffenden Erkenntnisse einer Forscherin aus Amerika und bekommt Anregungen der völlig anderen Art: Effectuation heißt der Ansatz, der eine Umkehr der Sichtweise ins Spiel um Erfolg

FOTO: BILDAGENTUR WALDHÄUSL

„Der Verzicht auf Vorhersagen ist nicht gleichbedeutend mit planlosem Herumirren. Man setzt im Rahmen von Effectuation vielmehr auf Kontrolle und fünf handlungsleitende Prinzipien.“

bringt. Im Unterschied zum kausalen Gründungsansatz, bei dem man nach den besten Mitteln sucht, um ein zuvor definiertes Ziel zu erreichen, wählt man mit gegebenen Mitteln zwischen möglichen Zielen. Damit wird eine der größten Hürden von Unternehmensgründern nahezu beseitigt: die Vorhersage der Zukunft, auf die ein Business-Plan aufbaut. Intensiv mit diesem Ansatz, der im deutschsprachigen Raum durchaus noch als Neuland bezeichnet werden kann, beschäftigt sich der Grazer Unternehmensberater und Coach Ing. Michael Faschingbauer, MBA, der zum Thema nicht nur berät und Workshops abhält, sondern auch ein Buch geschrieben hat, das im April auf den Markt kommt (siehe Kasten). Mittlerweile wird Effectuation auch als Bestandteil einer Seminarreihe für Gründer an der Donau Universität Krems gelehrt – unter Faschingbauers Leitung. „In meiner Zeit als Product Manager in der Automobilindustrie und auch als Berater und Coach bin ich immer wieder in Situationen gekommen, in denen es einfach nicht sinnvoll schien, ein klares Ziel zu formulieren und einen Plan zu machen. 2006 habe ich in einem Vortrag eines Entrepreneurship-Forschers, mit dem ich heute zusammenarbeite, den Effectuation-Ansatz kennengelernt – und habe unmittelbar Antwort auf meine Fragen bekommen“, erzählt Faschingbauer von seinem Zugang und sagt von sich selbst, seither nahezu manisch

daran zu arbeiten, Effectuation in unterschiedlichsten Handlungsfeldern nutzbar zu machen.

Keine Vorhersagen bitte

Hinein ins Thema: Die Effectuation-Verfechter haben mit einer Aussage gar keine Freude: Nämlich dass unternehmerisches Handeln klare, verbindliche Ziele braucht. Sie wissen, dass unter Ungewissheit – dem Milieu unternehmerischer Entscheidungen – andere Regeln gelten und stellen unser gewohntes, kausales Denken ganz einfach auf den Kopf. „Effectuators sind mittelorientiert, zielambivalent, verzichten auf Vorhersagen und reduzieren ihr Risiko durch Vereinbarungen mit Partnern. Sie brechen nach

Indien auf und landen in Amerika“, erklärt Michael Faschingbauer. Die Theorie ist praktisch erprobt und wissenschaftlich erforscht – sie stammt von der Entrepreneurship-Forscherin Saras D. Sarasvathy, University of Virginia, die in den vergangenen zehn Jahren wesentliche Denkgewohnheiten erfahrener und erfolgreicher Unternehmer entschlüsselt. Effectuation ist deren bevorzugte Art, unternehmerisch zu handeln – der Ver-

zicht auf Vorhersagen ist aber nicht gleichbedeutend mit planlosem Umherirren, sondern man setzt auf Kontrolle und fünf handlungsleitende Prinzipien. Der praktische Nutzen daraus sind für erfolgreiches Unternehmertum wesentliche Säulen: Neue Chancen entwickeln, anstatt sie suchen zu müssen; sicher navigieren ohne exakte Landkarte; Partnerschaften und risikoarme Strategien erschließen und nutzen; Entscheidungen unter Ungewissheit treffen und ohne Prognosen der Zukunft handlungsfähig bleiben.

Die Mittel zuerst

Gut beschreiben lässt sich diese andere Art, →

Eine alleine weiß nicht alles, daher gilt es, sich zu vernetzen.



unternehmerisch zu denken und zu handeln, im Kontrast zu klassischer, kausaler Logik: Diese basiert auf Vorhersage, also auf der Annahmen, dass wir die Zukunft in dem Maße kontrollieren können, in dem wir sie voraussagen können. Effectuation geht dagegen davon aus, dass man sich in dem Maß, in dem man die Zukunft kontrollieren kann nicht mehr um Vorhersagen kümmern muss. Die Zukunft wird demnach nicht als

vorhersehbar, sondern durch Handlungen gestaltbar angesehen. Kausales Vorgehen beginnt mit einem bestimmten Ziel, das erreicht werden soll und konzentriert sich auf die Auswahl geeigneter Mittel dafür. Effectuation dagegen nimmt die vorhandenen Mittel als gegeben und schaut auf die Auswahl von möglichen Ergebnissen, die mit diesen Mitteln erzielt werden können. „Wer beim Essenskochen kausal vorgeht, der

überlegt zuerst, was schlussendlich am Tisch stehen soll, stellt nach einem Rezept die Einkaufsliste zusammen, besorgt die Zutaten und bereitet dann das Essen zu. Nach Effectuation führt der erste Weg in die Küche und die primäre Frage ist: Welche möglichen Speisen kann ich mit allem, was in Kühlschrank und Schränken zu finden ist, zubereiten?“, übersetzt Faschingbauer die Theorie in ein einfaches Beispiel aus

dem Alltag. Beim Vorgehen nach Effectuation gilt also immer: Die vorhandenen Mittel bestimmen die möglichen Ziele – und wer bereit ist, verbindliche Vereinbarungen einzugehen, der bestimmt die Richtung mit.

Ins Tun kommen

In Organisationen ergeben sich damit in Feldern wie Innovation, Unternehmensentwicklung,

Effectuation für Gründer

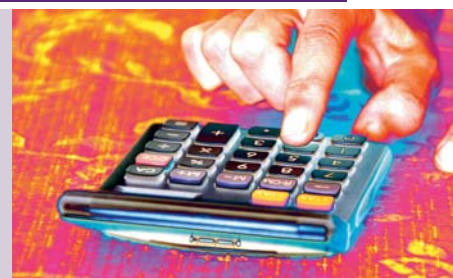
Handlungsmöglichkeiten erweitern

Wie dieses Werkzeug sinnvoll und bereichernd in den Prozess einer Unternehmensgründung integriert werden kann, ist Bestandteil einer Seminarreihe an der Donau-Universität Krems. Effectuation kratzt zwar an den Mythen der brillanten Geschäftsidee und des idealen

Businessplans, will aber letztendlich die klassische Business-Planung keinesfalls komplett ersetzen. Vielmehr geht es darum, Gründer und Gründerinnen in spe wegzubringen von aufwendigen und hemmenden Glasperlenspielen, sondern ihren Blick zu erweitern und Mut zum Tun zu machen. Effectuation wird als pragmatisch-verständliches und handlungsaktivierendes

Konzept zur Ungewissheitsreduktion vermittelt. Die Donau-Uni-G1-Gründerseminare werden viermal im Jahr angeboten, nächster Start ist im März, Dauer bis Juli.

Informationen & Anmeldung:
Donau-Universität Krems,
Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften, Dr. Anton Zeiner.
www.donau-uni.ac.at



Mehr Infos zu Effectuation und offenen Workshops:
www.effectuation.at –
Michael Faschingbauer.



St. Magdalena - das Bildungszentrum über den Dächern von Linz

In St. Magdalena-das Bildungszentrum finden Sie alle technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die professionelle Unterstützung Ihrer Veranstaltung. Außerdem bietet St. Magdalena die komplette Infrastruktur für einen angenehmen Aufenthalt Ihrer Gäste. An das Seminarzentrum ist ein 3-Sterne-Hotel mit Ein- und Zweibettzimmern angeschlossen.

Weitere Informationen sowie unseren Veranstaltungskalender finden Sie auf

www.bz-magdalena.at



Bildungszentrum St. Magdalena, Schatzweg 177, 4040 Linz, Tel.: 0732 / 25 30 41-210, office@bz-magdalena.at



Michael Faschingbauer,
Coach und Unternehmens-
berater.

„Effectuators sind zielambivalent, verzichten auf Vorhersagen und reduzieren ihr Risiko durch Partnerschaften. Sie brechen nach Indien auf und landen in Amerika.“

Führung und Management und sogar im Projektmanagement oder Marketing neue Möglichkeiten – und zwar immer dann, wenn sich die Zukunft schlecht prognostizieren lässt, trotzdem aber Entscheidungen getroffen werden müssen. „Tendenziell sinnvoll ist der Einsatz in Branchen mit hoher Dynamik und Ungewissheit – etwa Technologie, Automobil, Gesundheitswesen, Medien, Konsumgüter“, erklärt Faschingbauer. So setzt zum Beispiel die Medizinische Universität Graz Effectuation als Führungsinstrument ein. Führungskräfte sollen dadurch in die Lage versetzt werden, trotz knapper Ressourcen auf Basis ihrer Mittel – Identität, Wissen, Netzwerk – innovative Projekte zu starten und Forschung auf höchstem Niveau zu betreiben. „Ins Tun kommen trotz schwieriger Rahmenbedingungen und hoher Ungewissheit ist die Devise. Für die über 700 Forscher der Med Uni Graz hat das sehr praktische Konsequenzen: Besinnung auf eigene Stärken und vorhandenen Möglichkeiten, optimale Nutzung der persönlichen Netzwerke, aktiv sein auf Basis des Machbaren, Risikokontrolle und Ergänzung von Ressourcen durch Kooperation“, erklärt Michael Faschingbauer, der die

Führungskräfte der Grazer Universität seit 2009 mit der Methode vertraut macht. Abseits vom unternehmerischen Kontext empfiehlt Faschingbauer den Ansatz auch für Themen der persönlichen Karriereentwicklung und des Selbstmanagements.

Vom Chaos zur Kontinuität

Die Effectuation-Vorgehensweise ist immer eine dynamische: Es beginnt bei einer Person und dem, was sie kann und weiß, was sie ist und wen sie kennt. Und im Rahmen dessen, was sich die Person leisten kann und einzusetzen bereit ist, wird gehandelt. „Es ist dabei nicht notwendig, auf die brillante Idee zu warten. Was im Nachhinein als brilliant gilt, entsteht oft erst im erforschenden Handeln“, erklärt Faschingbauer. Am wichtigsten für das „Was kann ich tun“ ist das soziale Netzwerk, also Menschen, die man kennt oder trifft. Etwas Neues und Wertvolles entsteht dann in Verhandlung von verbindlichen Vereinbarungen mit diesen anderen. Dass es dabei aber nicht darum geht, den „richtigen Leuten“ seine eigenen Ideen und Visionen zu verkaufen, ist wesentlich: „Die Leistung besteht vielmehr in

der Fähigkeit, Vereinbarungen mit unterschiedlichen Stakeholdern zu treffen, die unterschiedliche Vorstellungen zu Zielen und Mittelverwendung haben. Neue Produkte, Dienstleistungen und wertschaffende Unternehmen entstehen zwischen den Köpfen“, so Faschingbauer weiter. Anders gesagt: Wer auch immer an Bord kommt und sich selbst verpflichtet, etwas zur Unternehmung beizutragen, bestimmt – unter Nutzung von Eventualitäten und Zufällen – mit, welche Art von Unternehmung tatsächlich kreiert wird. Mit dem Eingehen solcher Vereinbarungen werden zwei entgegenwirkende Zyklen in Gang gesetzt, die den Effectuation-Prozess spannend und effektiv gleichermaßen machen: Der eine betrifft die Mittel und Ressourcen, auf Basis derer gehandelt wird. Mit den Ressourcen der anderen, also der Zunahme an Mitteln im Effectuation-Netzwerk, erweitern sich die Handlungsmöglichkeiten – und die Komplexität wird größer. Der zweite Zyklus betrifft hingegen die Grenzen der Handlungsfreiheit: Die werden durch Vereinbarungen mit anderen sukzessive enger und konvergieren in Richtung bestimmter Ziele. So führt der zunächst planlos und sehr

offen wirkende Prozess kontinuierlich zur realen Schaffung von Produkten, Dienstleistungen, Märkten und Firmen, in denen ausgeklügelte Pläne dann wieder sehr sinnvoll sind. Faschingbauers Erfahrung ist, dass Effectuation für die meisten Menschen intuitiv gut anschlussfähig ist – weil praktisch jeder schon einmal gute Erfahrungen mit flexiblen Zielen, erforschendem Handeln, glücklichen Zufällen und Co-Kreationen mit anderen gemacht hat. Effectuation legitimiert ihre Erfahrungen und erklärt, warum dieses Vorgehen unter Ungewissheit höchst professionell ist. ■

Buchtipps



Michael Faschingbauer
Effectuation
Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln

Erscheinungstermin:
19. 04. 2010
Verlag Schäffer/Poeschel