



Navigieren unter ungewissen Bedingungen? Erfahrene Unternehmer folgen in stürmischen Situationen ihrer Intuition. Doch hinter dem scheinbar planlosen Vorgehen steckt „Effectuation“ – und damit wichtige Regeln fürs Kurshalten.

Fahren in turbulenten Gewässern

Wie an Probleme herangehen, für die es keinen Präzedenzfall gibt? Was tun, wenn Nachdenken keine guten Lösungen bringt? Heute nutzen Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter dafür die so genannte „Effectuation“.

Von Michael Faschingbauer

Die meisten Unternehmensvorgänge folgen dem Muster „Ziele setzen, planen, umsetzen“. Das hat seinen Sinn und sorgt dafür, dass Unternehmen in der Hektik des Tagesgeschäfts „auf Kurs“ bleiben. Zielorientierung ist die beste Methode, die wir haben, um in bekannten Märkten mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen zu reüssieren. Problematisch wird das erst, wenn guter Planung die Informationsbasis fehlt, die Umstände sich laufend ändern und die Ziele von gestern schon heute alt aussehen. Wer unter ungewissen Bedingungen noch erfolgreich agieren möchte, braucht andere Methoden.

Sucht man nach Rollenvorbildern für die Navigation unbekannter und turbulenter Gewässer, wird man bei erfahrenen Unternehmern fündig. Wer im Laufe seines Lebens mehrere Unternehmen gründet, dabei auch Scheiter-Erfahrungen macht, jedoch unterm Strich erfolgreich bleibt, entwickelt eine eigene Form der Expertise. Die Entrepreneurship-Forschung der letzten zwölf Jahre nennt diese Expertise „Effectuation“: Denk- und Handlungsmuster, die sich deutlich von dem unterscheiden, was im klassischen Management als professionell gilt. Das spannende für Führungskräfte und Innovatoren: Aus unternehmerischer Effectuation lassen sich klare Handlungsanweisungen für komplexe, dynamische und ungewisse Situationen im Unternehmensalltag ableiten. Unternehmerisch agieren wird zur Methode, nach der man führen, innovieren, Teams und Organisationen entwickeln und Zukunftsvorhaben erschließen kann.

10 Tipps für Gestalter

Die Zukunft ist ungewiss, das Umfeld in Bewegung und die Ziele sind noch nicht fix vorgegeben. Wie können Führungskräfte und Innovatoren trotzdem beherzt handeln und Neuland betreten?

1. *Starten Sie bei vorhandenen Mitteln.*

Wer Sie sind, was Sie wissen und wen Sie kennen sind wesentliche Zutaten für Ihr Vorhaben. Welche Handlungsoptionen tauchen vor Ihrem geistigen Auge auf, wenn Sie von dem ausgehen, was in Ihrem Wirkungsfeld unmittelbar zur Verfügung steht?

2. *Halten Sie Ziele und Pläne flexibel.*

Wenn Sie die Zukunft nicht exakt vorhersehen können, hat es keinen Sinn, exakte Ziele zu formulieren. Sie können mit mehreren vagen Zielen starten. Die attraktivsten Ziele tauchen oft unterwegs auf: Erst dann ist es zweckmäßig, sich festzulegen.

3. *Legen Sie den leistbaren Verlust fest.*

So sehr Sie sich auch anstrengen: In unbekanntem Gewässern gibt es keinen gesicherten Return on Investment. Legen Sie stattdessen fest, was Sie im nächsten Schritt an Zeit, Energie, Geld, wertvollen Informationen oder eigener Reputation aufs Spiel setzen – ohne dabei Kopf und Kragen zu riskieren.

4. *Handeln Sie – jetzt.*

Ob Sie Ihre Vorhaben genau planen können oder nicht: Nichts ersetzt das Handeln. Neuland muss man in kleinen und leistbaren Schritten betreten, um es erschließen und gestalten zu können.

5. *Exponieren Sie Ihre Ideen.*

Sie wollen gemeinsam mit anderen etwas Neues und Wertvolles schaffen? Dazu müssen Sie andere an Ihren Überlegungen teilhaben lassen. Legen Sie Ihre noch vagen Vorhaben gegenüber potenziellen Partnern im Unternehmen und darüber hinaus offen, damit sich diese einbringen können.

6. *Lassen Sie sich von anderen beeinflussen.*

Kreative neue Wege entstehen oft nicht in, sondern zwischen den Köpfen. Kombinieren Sie die Überlegungen derer, die etwas zu Ihrem Vorhaben beitragen können und wollen, mit Ihren eigenen Überlegungen.

Führen mit Klassik und Jazz



Klassisches Management funktioniert wie klassische Musik. Wer ein Streichquartett von Beethoven spielen möchte, der braucht also vier Musiker mit den passenden Instrumenten, die Beethoven spielen wollen. Die Musiker können zunächst getrennt voneinander üben. Beim gemeinsam üben werden Fragen der Interpretation ausgehandelt: Tempo, Lautstärke, Dynamik oder Klangfarbe. Das Stück selbst – die Abfolge der Noten, Notenwerte, Tonart usw. – ist vorgegeben und wird nicht in Frage gestellt.

Unternehmerische Effectuation funktioniert hingegen eher wie Jazz. Für eine Jamsession gibt es anfangs weniger fixe Vorgaben. Unterschiedlichste Musiker – jeder davon Experte für sein Instrument – können eine Session miteinander spielen. Wer mitmacht, hat Einfluss auf das Klangerlebnis. Die Musiker können nicht getrennt voneinander üben: Selbst wenn die Truppe vorher vereinbart, über ein ganz bestimmtes Thema zu improvisieren, und zwar in Es-Dur, steht noch nicht fest, wie sich die Session entwickeln wird. Die Musiker entwickeln ein komplexes Spiel aus Führen, Angleichen und Folgen. Jamsessions funktionieren deshalb, weil sich die Musiker im Zusammenspiel nicht völlig frei bewegen, sondern an einer ganzen Menge von Regeln hinsichtlich des Stils, der Harmonien und der Rhythmen orientieren. Das Stück selbst entsteht im gemeinsamen Tun.

7. *Gehen Sie verbindliche Vereinbarungen ein.*
Ihr Vorhaben gewinnt dann Fahrt und Richtung, wenn Sie frühzeitig fixe Zusagen von denen einholen, die Mittel einbringen. Auch erste gemeinsame Teil-Ziele können Sie frühzeitig aushandeln.
8. *Bauen Sie auf den Zufall.*
Achten Sie auf Überraschungen am Weg. In den Zufällen und mitunter Unfällen stecken Hinweise für das weitere Vorgehen. Es gebe heute keine Post-Its, hätte 3M eine missglückte Kleberentwicklung eingestellt, weil der Kleber nur haftete.
9. *Denken Sie „Markt“ statt „Hierarchie“.*
In Hierarchien geht es darum, wenige Entscheider von Ihren Vorhaben zu überzeugen. Am Markt geht es darum, diejenigen zu finden und zu binden, die Ihre Vorhaben unterstützen und letztlich „kaufen“.
10. *Nehmen Sie das Ruder in die Hand.*
Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie steuern können: Ihre Mittel, den leistbaren Einsatz, die Vereinbarungen, die Sie eingehen. Alles was Sie steuern können, brauchen Sie nicht zu prognostizieren.

Kein Ersatz für klassisches Management

Die Versuchung ist groß, Effectuation als Ersatz oder Konkurrenz für klassisches Management zu betrachten. Das Gegenteil ist der Fall. Es geht um eine ergänzende Methode, die besonders am Beginn von Vorhaben ihre Stärken hat. Effectuation lebt vom Handeln zum Abbau von Ungewissheit. Je mehr Gewissheiten man durch Tun und Vereinbaren gewonnen hat, desto sinnvoller wird es, auf die klassische Methode „Ziele setzen – planen – umsetzen“ überzugehen. ■

Im Profil

Michael Faschingbauer, MBA

ist Unternehmensberater, Trainer und Coach. Sein Buch „Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ (Schäffer-Poeschel) wurde als „Managementbuch des Jahres 2010“ ausgezeichnet.

www.effectuation.at
www.effectuation-intelligence.biz

**Karma
Konsum**
KONFERENZ 2013

sponsored by
 messe frankfurt



UNITY IN DIVERSITY