

Das PAVE-Modell[©] für Entscheider

Sie müssen in ungewissen Situationen Entscheidungen treffen und die Zukunft gestalten? Ich muss das immer öfter. Schauen wir uns die Zukunft einmal genauer an. Die Schlüssel-Frage stellte schon Hans Moser im Film „Hallo Dienstmann“ (1951) angesichts eines besonders großen Koffers: „Wie nehmen wir ihn denn?“ Eine Frage nach der Strategie im Umgang mit Herausforderungen.

Michael Faschingbauer

Die vier PAVE-Strategien[©]

Strategie kann man als den „großen Plan über allem“ oder als „grundsätzliches Muster der Handlungen“ verstehen. Strategien helfen dabei, in konkreten Situationen Entscheidungen zu treffen. Die Frage „Was soll ich als Nächstes tun?“ lässt sich mit einer Strategie viel einfacher beantworten als ohne. Die Antwort hängt entscheidend von der gewählten Strategie ab. Die Zukunft vorhersagen oder nicht? Sich anpassen oder die Welt aktiv gestalten? Das sind die kritischen Zutaten der vier PAVE-Strategien. Damit Sie sehen, dass es sich hier um höchst praktische Dinge handelt, beobachten wir vier Typen gleich einmal in Action: Unterwegs mit dem Auto in einer fremden Gegend. Das kann man doch auch im Alltag brauchen, nicht?

■ Vorhersagen und reagieren: Der Planer

Der Planer macht seine Hausaufgaben. Er weiß, dass er sich ein klares Ziel setzen muss. Um dieses zu bestimmen, braucht er Informationen. Bestens ausgestattet mit Reiseführer, Straßenkarte und dem aktuellen Wetterbericht wählt er also Ziel und Route aus. Die liegen – je nach Geschmack

– abseits der eingefahrenen Wege oder im Zentrum des Trubels. Er kann ja letztlich nicht beeinflussen, was unterwegs passiert und was genau er am Ziel vorfindet. Aber sein Plan – die Route, die Tankstopps am Weg und sogar der Notfallplan, falls es Staus geben sollte – gibt ihm Sicherheit, mit allem auch nur irgendwie Vorhersehbaren umgehen zu können. Sein Erfolgsrezept: Besser analysieren, entscheiden und planen als die anderen. Als Profi programmiert er sein Navigationssystem und versucht von Start bis Ziel auf Kurs zu bleiben.

■ Nicht vorhersagen und reagieren: Der Anpasser

Sie kennen gewiss auch ihn – da bin ich mir sicher. Er weiß genau, dass erstens alles anders kommt und zweitens als man denkt. Der Anpasser verzichtet daher auf die hoffnungslosen Versuche, die Zukunft vorherzusagen und verlässt sich ganz auf seine Reaktionsfähigkeit. Nebel und schlechte Sicht? Kein Problem! Langsamer fahren. Ein Unwetter zieht auf? Dort drüben ist der nächste Unterstand! Es wird eng? Dann weichen wir aus! Ein Parkplatz wird frei? Nichts wie rein! Hier gefällt es uns nicht? Dann fahren wir eben weiter! Sprit aus? Dann gehen wir zu Fuß ...

■ Vorhersagen und gestalten: Der Visionär

Er baut die Zukunft – und zwar nach seiner einzigartigen Idee: der Visionär. Anders als die anderen, die auf die Karte blicken und nur Linien sehen, sieht er Straßen, Häuser, Plätze und Menschen dort, wo sie erst in Zukunft sein werden. Er hat ein klares Bild der Zukunft und genug Macht und Einfluss, um dafür zu sorgen, dass die Zukunft seinem Bild ähnlich wird. Und wenn die Straßen zu seinem Ziel erst gebaut werden müssen – er macht es möglich.

■ Gestalten ohne vorherzusagen: Der Effectuator

In unbekanntem Gebiet weiß er genau, worauf er bauen kann. Der Effectuator ist sehr skeptisch, was Vorhersagen betrifft. Wetterprognosen betrachtet er als interessante aber keineswegs handlungsleitende Informationen, und Ziele hat er viele. Manche davon erreicht er auch. Seine Landkarte entsteht, während er das Gebiet erkundet. Unterwegs sein bedeutet für ihn: Welche meiner Erfahrungen und Kenntnisse kann ich hier und jetzt nutzen? Mit wem gemeinsam kann ich den Ort, zu dem ich unterwegs bin, zu einem guten Ort ma-

chen? Wer kommt mit, und wem kann ich mich anschließen? Und wie können wir diesen Verkehrsstau da vorne in eine Party verwandeln?

Alle vier beschriebenen PAVE-Strategien haben je nach Situation ihre Stärken:

Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik

Es war im Jahr 1998: Die typische Tafel Schokolade kostete im österreichischen Supermarkt 7 Schilling (also cirka 1 Mark

binationen in der Lebensmittel-Branche. Sein Business-Plan war so überzeugend ausgearbeitet, dass er auf Anhieb das erforderliche Kapital für seine Schokolade-Manufaktur akquirieren konnte. Der weitere Verlauf der entschlossenen und professionellen Eroberung einer süßen und lukrativen Nische am Schokoladenmarkt ist Geschichte.

PAVE: Vier Typen packen die Zukunft an ¹		
	reagieren	gestalten
vorhersagen	Der Planer macht exakte Analyse und Voraussage der Zukunft; schmiedet Pläne, um eine gute Position in der Zukunft zu besetzen. <u>Weltbild</u> : Die Welt ist stabil genug für gute Vorhersagen und ich plane besser als die anderen	Der Visionär macht Bilder der Zukunft und nutzt seinen Einfluss, damit aus den Bildern Realität wird. <u>Weltbild</u> : Ich habe genug Hebelwirkung, um meine Welt nach meinen Vorstellungen zu bauen
nicht vorhersagen	Der Anpasser beobachtet die laufende Entwicklung und passt sich möglichst schnell an Veränderungen an. <u>Weltbild</u> : Die Welt verändert sich dynamisch, ich lerne schneller damit umzugehen	Der Effectuator nutzt die eigenen Mittel und Kontakte, um in einer veränderlichen und ungewissen Welt Neues zu erschaffen. <u>Weltbild</u> : Ich kann die Welt beeinflussen und die Zukunft mit anderen co-kreieren

Für die reaktiven Typen, den Planer und den Anpasser, besteht die Strategie eher aus einer Position oder Haltung in einer vom eigenen Handeln recht unbeeinträchtigten, auf jeden Fall nicht direkt beeinflussbaren Welt. Planer leben in statischen Umwelten besser, während Anpasser gut gedeihen, wenn sich ihr Lebensraum rasch und dynamisch verändert.

Die beiden anderen, aktiven Typen greifen jedoch in ihre Welt ein. Visionär und Effectuator positionieren sich nicht nur, sie legen selbst Hand an und basteln an Zukunft und Umwelt. Hier sind Menschen zu Hause, die es sich nicht nur in einer (vorgegebenen) Welt gut einrichten möchten, sondern die Welt verändern – jeder auf seine Weise. Während der Visionär der Welt kraft seiner mächtigen Bilder und starken Position seinen Stempel aufdrückt, arbeitet der Effectuator mit der Situation und seinen freiwilligen Mitstreitern, auf dass sich seine Zukunft kontrolliert entwickeln möge.

oder 50 Cent). Schokolade gab es mit oder ohne Nuss und vor allem in 100g Packungen. Diese stammten von ein paar großen, marktdominierenden Unternehmen. Einen Spezialitätenmarkt für Schokolade gab es nicht. In diesem Umfeld machte sich ein erfahrener aber gerade mit seiner Konditoreien-Kette gescheiterter Koch und Konditor Gedanken über seinen unternehmerischen Neubeginn ...

Der Planer

Er war ein alter Fuchs im Geschäft mit süßen Sachen. Und diesmal hatte er seine Lektion gelernt. Der Schokolade-Markt hatte ihn schon immer interessiert, doch am spannendsten für einen neuen Marktteilnehmer war es wohl, sich eine lukrative Nische zu suchen. Er nutzte sein Wissen über die aktuellen Trends zu qualitativ hochwertigeren Produkten, steigender Kaufkraft, die zunehmend in Genuss-Mittel mit lokalem Flair investiert wurde und die steigende Akzeptanz für neue Kom-

Der Visionär

Er hatte einen Traum. Vor seinem geistigen Auge konnte er sehen, wie hunderte Menschen – jung wie alt – zu seiner Schokoladenmanufaktur pilgern, um für einen Tag die Produktionsstätte seiner handgeschöpften Köstlichkeiten zu besuchen. Er träumte von Schokolade mit exotischen Zutaten, vom Schokoladetheater, in dem seine Kunden den Herstellungsprozess der edlen Ware kennenlernten, und sogar die Schokoladeseilbahn bestückt mit Gläsern edelster Schoko-Ingwer oder Schoko-Grüntee-Kreationen konnte er ausmachen. Anfangs stand er mit seiner Idee allein da – das Wort „Spinner“ bekam er regelmäßig zu hören. Er blieb seiner Vision treu, und was vor 10 Jahren noch als verschroben und seltsam galt, ist heute Teil des österreichischen Nationalstolzes: seine einzigartige Schokoladenmanufaktur.

Der Flexible

Er hatte im Laufe seines Lebens gelernt, sich unmittelbar an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Der Konditor-Markt hatte sich eben geändert – das musste er akzeptieren. Als Kenner der Branche hatte er jedoch das Ohr am Markt und an den Kunden. Unter den von ihm akribisch beobachteten Trends in süßen Sachen erschien ihm die aufkeimende Nachfrage nach „Schokolade für Genießer“ als der interessanteste. Die Schokoladewelt war gerade im Begriff sich zu verändern, und auf dem sich formierenden Zug gab es noch jede Menge freie Plätze. Da er gewohnt war, sich schnell zu bewegen, konnte er sich als Erster eine Position aufbauen und sichern, die im so

rasch niemand abjagen würde. Geschickt manövrierte er sein Unternehmen in eine Nische, die sich im Zuge der Eroberung des neuen Marktes durch die internationale Konkurrenz vor seinen Augen auftrat. Er ruht sich heute jedoch nicht auf dem Erfolg seiner Schokolademanufaktur aus. Er bleibt wachsam, denn die Konkurrenz schläft nicht, und neue Trends werden früher oder später wieder radikale Anpassungen seiner Strategie erfordern.

Der Effectuator

Er setzte dabei auf wer er war, was er wusste und wen er kannte. In seiner Konditorei experimentierte er mit mehreren Produkten, aber immer mit hochwertigen Zutaten. Er stellte zum Beispiel Seife her. Für einen Kunden entwickelte er einmal Schokolade mit Kürbiskernen. Für das Firmenlogo des Kunden verwendete er eine einfache Papier-Banderole. Das kam so gut an, dass er daraufhin Kürbismarzipan-, eine Orangen- und Hanfschokolade entwickelte und in seiner Konditorei anbot. Weil er die Nachfrage nach Schoko-Nikolos nicht bedienen wollte, produzierte er Nikolaus- und Krampus-Schokoladetafeln. Ein Jugendfreund, Absolvent einer Kunstakademie, bot an, Designs für die Banderolen zu machen. Die Schokolade „Für Schlingel“ wurde zum Verkaufsschlager. Da es in seiner Konditorei bald zu eng wurde, begann er in seinem ländlichen Heimatort (weit ab vom Schuss aber kostengünstig)

auf 160 m² Schokolade zu produzieren. 1999 hatte er sieben Mitarbeiter aber keine Zeit-Reserven. Er verkaufte die Konditorei und stürzte sich voll auf Schokolade.

Josef Zotter entwickelte bis 2006 über 140 innovative Schokoladearien, die händisch verarbeitet und von einer 60 Jahre alten Verpackungsmaschine verpackt werden. Als Zutaten setzte er u.a. Curry, Bio-Bier, Chili, Bergkäse, Grammeln, österreichische Weine und Brände, Steinpilze, Mangos, Edelkastanien, Paradieser, Stutenmilch, Tofu und Polenta ein. Bis 2006 wurde die Schokolademanufaktur mehrfach ausgebaut, die Produkte erlangten Kultstatus und erreichten einen Exportanteil von 60 %.

Welche der vier Varianten kommt dem tatsächlichen Verlauf der Geschichte am nächsten? Vielleicht finden Sie Hinweise auf www.zotter.at.

¹ Das PAVE-Modell (Copyright: M. Faschingbauer, 2009) basiert auf dem „Framework of Prediction and Control“ (vgl. Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. (2006): „What to do next? The case for non-predictive strategy“ Strategic Management Journal. Vol. 27, Iss. 10)

Effectuation Intensiv-Workshop:

6.-7. November 2009, Graz

Info & Anmeldung über www.effectuation.at

Quick-Test: Welcher PAVE®-Typ sind Sie?

Frage 1 von 16: Was raten Sie Ihren Kindern, wenn es um die Wahl einer Berufsausbildung geht?

- Beginne etwas, wonach heute große Nachfrage besteht.
- Lerne etwas Ordentliches, das auch in 15 Jahren noch gefragt sein wird.
- Gehe dem nach, was dich interessiert und achte auf gute Gelegenheiten am Weg.
- Glaube an deine Träume und verwirkliche sie.

Vervollständigen Sie Ihren Test unter www.pave-test.com

MICHAEL FASCHINGBAUER, MBA



Brachte Effectuation nach Österreich und in die Beratung. Er macht die neuen Erkenntnisse für Praktiker in unterschiedlichen Handlungsfeldern nutzbar. www.effectuation.at

In einem Schritt zum richtigen Code.

Semfinder® One Step Coding

I21.0 Akuter tran...
I50.1 Linksherzinsuffiz...
E11.2+ Nicht primär insu...
N08.3* Glomeruläre Krank...

Semfinder revolutioniert die Codierung: sogar komplexe Diagnosefreitexte werden in einem einzigen Schritt codiert! Bei unvollständiger Eingabe stellt Semfinder gezielt ergänzende Fragen. Damit schafft Semfinder die Grundlage für korrekte Fallpauschalen. Neugierig? Kontaktieren Sie uns, gerne zeigen wir Ihnen Semfinder persönlich.

Semfinder AG • Hauptstrasse 53 • CH-8280 Kreuzlingen • Tel +41 716 778 778 • www.semfinder.com

