



# Effectuation

Michael Faschingbauer/  
Dietmar Grichnik

## Das Unternehmerische im Unternehmen wecken

**Unternehmerisches Denken wird in Stellenbeschreibungen zunehmend zu einer Schlüsselanforderung. Im Gegensatz zum Management gibt es für Unternehmertum jedoch keine formale Ausbildung. Der Effectuation-Ansatz beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln dennoch als erlernbare Methode. Dieser Beitrag zeigt, wie mit Effectuation das unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter gefördert werden kann.**

Es ist eigentlich paradox: Unternehmensgründer wollen ihre Start-ups möglichst schnell etablieren und zu reifen Unternehmen entwickeln. Damit dies gelingen kann, müssen sie moderne Management-Strukturen schaffen. In reifen und etablierten Unternehmen kann genau dies zum Problem werden. Um sich weiterzuentwickeln und in dynamischen und komplexen Umfeldern neue Geschäfte zu erschließen, sollten Unternehmen daher unternehmerisch wie Start-ups agieren. Gefragt sind dann Führungskräfte und Mitarbeiter, die wie Unternehmen denken und handeln.

Doch was macht Unternehmer unternehmerisch? Und was macht das Unternehmerische in Unternehmen aus? Wodurch wird es in reifen und etablierten Unternehmen gehemmt? Und was kann man tun, um das unternehmerische Potenzial der eigenen Mitarbeiter zu wecken und zu fördern? Konkrete Antworten auf diese Fragen können aus aktuellen

Erkenntnissen der **Entrepreneurship-Forschung** zum Entscheidungsverhalten erfahrener Entrepreneur abgeleitet werden. Der **Effectuation-Ansatz**<sup>1</sup> beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln nicht etwa als Talent oder Persönlichkeitsmerkmal, sondern als lernbare Methode. Mitarbeiter etablierter Unternehmen können demnach also lernen, unternehmerisches Denken situativ richtig und ergänzend zu Methoden klassischen Managements einzusetzen.

### Entrepreneurship-Forschung

Entrepreneurship-Forschung (von engl. Entrepreneurship, Unternehmertum) ist eine junge Disziplin, die sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen zum Prozess der Entstehung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten befasst.

### Effectuation

Die Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy erforscht seit mehr als zehn Jahren unternehmerisches Denken und Handeln als Expertise im Umgang mit Ungewissheit. Sie und ihre Mitstreiter wiesen nach, dass sehr erfahrene Unternehmer bei Ungewissheit vorrangig eine Entscheidungslogik bevorzugen, die auf Vorhersagen der Zukunft verzichtet und stattdessen auf deren aktive Gestaltung setzt. »Effectuation« (engl. für ausführen, bewirken) ist ein eingeführter Fachbegriff für diese unternehmerische Expertise.

### Was macht Unternehmer unternehmerisch?

Die populären Erklärungsversuche, was erfolgreiche Unternehmer wie Pierre Omidyar (eBay), Yngve Bergqvist (Icehotel) oder Richard Branson (Virgin Group) so unternehmerisch macht, lassen sich in drei Bereiche zusammenfassen: Glück, Talent und Können sowie Rahmenbedingungen. Jede dieser Hypothesen hat Auswirkungen darauf, was Praktiker in reifen Unternehmen tun können, um das Unternehmen unternehmerischer zu machen.

**Unternehmerischer Erfolg wird häufig mit Talent, Können und Glück sowie günstigen Rahmenbedingungen erklärt.**

Unternehmerischen Erfolg auf Glück zu reduzieren ist wohl die für den Praktiker am wenigsten befriedigende Erklärung. Um dem Glück nachzuhelfen, ist es (in Analogie zum Glücksspiel) rational, möglichst viele Lose zu kaufen, d. h. wahllos möglichst viel auszuprobieren. Bemüht man Talent und Können als Erklärung für unternehmerische Leistung, so folgt für den Praktiker, man müsse vor allem in der Personalauswahl darauf achten, Menschen mit »unternehmerischer DNA« auszuwählen.<sup>2</sup> Betrachtet man hingegen unternehmerischen Erfolg als ein Phänomen der passenden Rahmenbedingungen, so gilt es, optimale Bedingungen für unternehmerisches Handeln (Finanzierung, Managementunterstützung, Ausbildung, Zeit) zu schaffen.

Unternehmen konzentrieren sich heute in der Praxis vor allem auf die letztgenannten Faktoren: Man versucht,

- »die richtigen Leute« mit unternehmerischen Aufgaben zu betrauen,
- Bedingungen zu schaffen, die unternehmerisches Handeln fördern, oder
- eine Kombination aus beiden Strategien zu verfolgen<sup>3</sup>.

Die moderne Entrepreneurship-Forschung erweitert das Spektrum um eine für die Praxis äußerst relevante Perspektive. Die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy, Professorin für Entrepreneurship an der Darden Business School der University of Virginia, entdeckte 2001 in der Feldforschung eine Reihe von Mustern im Denk- und Entscheidungsverhalten sehr erfahrener Entrepreneurre. Sie und weitere Forscher konnten in den vergangenen zehn Jahren zeigen, dass Serien-Entrepreneurre Expertise darin entwickeln, in ungewissen und komplexen Situationen unternehmerische Gelegenheiten zu formen und auszuschöpfen.<sup>4</sup> Die im

Effectuation-Ansatz beschriebene unternehmerische Expertise unterscheidet sich deutlich von der Expertise erfahrener Manager.

**Unternehmerische Expertise eignet sich in dynamischen, komplexen Umfeldern zur Problemlösung und zum Anstoß von Innovationen.**

Während die Expertise erfahrener Manager in einem Umfeld hoher Dynamik und Komplexität an ihre Grenzen stößt, eignet sich die unternehmerische Expertise in einem solchen Umfeld besonders gut als Methode zur Problemlösung und Innovation. Warum das so ist, zeigt ein Blick auf den Problembereich unternehmerischen Handelns.

### Schauplatz Ungewissheit in unternehmerischen Vorhaben

Etwas Neues in die Welt zu bringen ist von Natur aus mit Ungewissheit behaftet. Ungewissheit unterscheidet sich grundlegend von Risiko, dem natürlichen Habitat klassischen Managements. Managemententscheidungen für eine neue Produktionsstraße, die Vertriebsziele des kommenden Jahres oder eine neue Produktvariante liegen bekannte oder erhebbare Erfolgswahrscheinlichkeiten zugrunde, die sich mit Risikofaktoren versehen lassen. Management unter Risikobedingungen lässt sich im Wesentlichen in der Kurzformel *Prognose-Planung-Handlung* zusammenfassen und beruht auf der Annahme: »Was wir vorhersagen können, können wir steuern«.

Für unternehmerische Vorhaben wie das erste Internet-Auktionshaus (eBay), das erste Hotel aus Eis (Icehotel) oder das erste Angebot für Weltraumtourismus (Virgin Group) kann man sich nicht auf bekannte Wahrscheinlichkeiten stützen. Die Erfolgchancen sind nicht nur unbekannt, sondern nicht berechenbar. Es herrscht Ungewissheit im Sinne von Frank Knight:<sup>5</sup> Es existiert keine gültige Basis für Prognosen und die Berechnung von Risiken. Hinzu kommt, dass am Anfang solcher Vorhaben noch keine Ziele vorgegeben und die Informationen aus dem Umfeld lückenhaft oder mehrdeutig sind. Die Grundannahme unternehmerischen Denkens muss daher ohne Elemente des Planbaren auskommen und sich stattdessen auf pragmatisch Machbares konzentrieren: »Alles was wir steuern können, brauchen wir nicht vorherzusagen«.

**Die Erfolgsaussichten von neuen unternehmerischen Vorhaben sind nicht kalkulierbar.**

Da die meisten Unternehmensprozesse jedoch auf Vorhersage und Planung basieren und Rahmenziele **Top-Down** vorgegeben werden, fällt es Mitarbeitern in etablierten Unternehmen schwer unternehmerisch zu agieren. Genau das ist jedoch gefordert, wenn Situationen ungewiss sind<sup>6</sup>, weil Märkte sich rasch verändern, neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen erschlossen werden sollen oder generell Herausforderungen anstehen, für die es noch keinen Präzedenzfall gibt.

### Elemente unternehmerischer Expertise

Erfahrene Unternehmer verzichten also in Ermangelung einer gültigen Informationsbasis auf Vorhersagen der Zukunft und setzen stattdessen auf deren unmittelbare Gestaltung. Doch wie kann etwas gestaltet werden, dass sich nicht prognostizieren und damit auch nicht planen lässt? Der Effectuation-Ansatz erklärt den Prozess (vgl. Abb. 1) dahinter und bietet handlungsleitende Prinzipien.

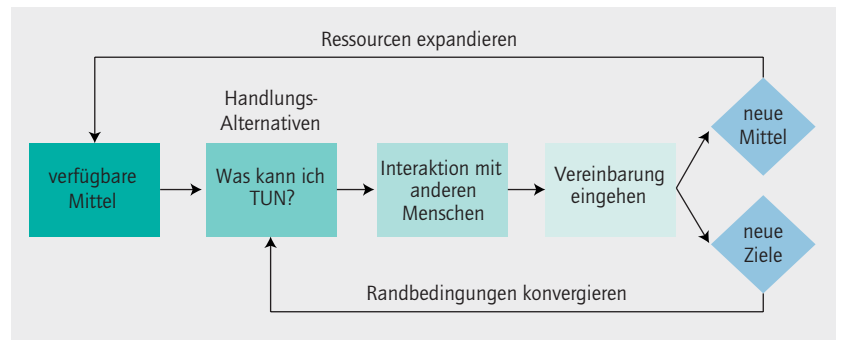
### Effectuation als unternehmerischer Prozess

Unternehmertum geht von dem aus, was unmittelbar zur Verfügung steht. Anstatt nach bewährter Management-Praxis zielorientiert ein gewünschtes Ergebnis zu fixieren, starten erfahrene Unternehmer bei vorhandenen Mitteln: »Wer bin ich?«, »Was weiß ich?« und »Wen kenne ich?«. Die Antworten auf diese Fragen sind der Input für die Überlegung: »Was kann ich tun?«. Gesucht wird nach Ergebnissen, die auf Basis vorhandener Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerke durch eigenes Handeln unmittelbar erreichbar erscheinen. Welche Ziele auch sinnvoll und erstrebenswert sind, orientiert sich an der eigenen Identität (wer ich bin) und der Identität des Unternehmens (wer wir sind).

**Erfahrene Unternehmer konzentrieren sich auf leistbare Einsätze und nicht auf erhoffte Erträge.**

Liegen Handlungsoptionen vor, würde klassisches Management dazu tendieren, das Verfahren mit den besten Ertragsaussichten auszuwählen. Da sich jedoch unter der Prämisse der Ungewissheit der Ertrag von Handlungen nicht einmal annähernd prognostizieren lässt, konzentrieren sich erfahrene Unternehmer auf die direkt beeinflussbare Größe: den zu leistenden Einsatz. Ob und welche Handlungen nun durchgeführt werden, bestimmt somit nicht der erwartete Ertrag, sondern der *leistbare Verlust*.

Erfahrene Unternehmer – wie auch erfahrene Manager – stellen ihre Vorhaben potenziellen Partnern



vor. Da sich für Vorhaben, deren Ausgang ungewiss ist, jedoch noch nicht sagen lässt, was genau entstehen wird und wer folglich die relevanten Projektbeteiligten (Kunden, Lieferanten, Mitstreiter, Mitbewerber) sind, gehen Unternehmer dabei wesentlich freizügiger vor als Manager. Sie exponieren Ideen, Mittel und Motive früh und ausführlich, statt sich auf potenzielle Wettbewerber zu konzentrieren. Sie versuchen erst gar nicht, die nach dem eigenem Plan und den vorgegebenen Zielen jeweils richtigen Partner auszuwählen. Stattdessen gehen sie auf die Suche nach denjenigen, die bereits vor der Fixierung endgültiger Ziele bereit sind, Mittel und Ideen für das ungewisse Vorhaben einzubringen, und handeln mit ihnen die Zukunft aus.

Abb. 1 Effectuation-Prozess unternehmerischen Handelns<sup>7</sup>

**Top-Down-Prinzip**  
Vorgehen bei der Problemlösung »von oben nach unten«. Ausgehend von der globalen Betrachtung eines Problems mit hohem Abstraktionsgrad werden von »oben« nach »unten« konkrete Teillösungen entwickelt

**Erfahrene Unternehmer suchen nach Partnern, die bereit sind, Mittel und Ideen in ungewisse Vorhaben einzubringen.**

Mit jedem gewonnenen Partner verändern sich die Mittelausstattung, die Richtung oder sogar der Gegenstand des Vorhabens. In einem Prozess in kleinen erkundenden Schleifen bleiben dessen Betreiber flexibel und stets handlungsfähig. Sie navigieren auf Sicht und bauen schrittweise Ungewissheit ab. Was als Reise nach Indien beginnt, kann in Amerika enden.

### Effectuation-Prinzipien im unternehmerischen Prozess

Der Effectuation-Ansatz wirkt einerseits handlungsleitend für den Einzelnen und erklärt andererseits die Entstehung von Dienstleistungen, Produkten und Märkten auf der Makroebene. Ein Beispiel dafür ist die Geschichte der Elixir-Produktlinie des Unternehmens W. L. Gore & Associates (vgl. Fallbeispiel Gore 1). Am Fallbeispiel Gore lassen sich nicht nur der zyklische Effectuation-Prozess, sondern auch die vier handlungsleitenden Prinzipien von Effectuation illustrieren:

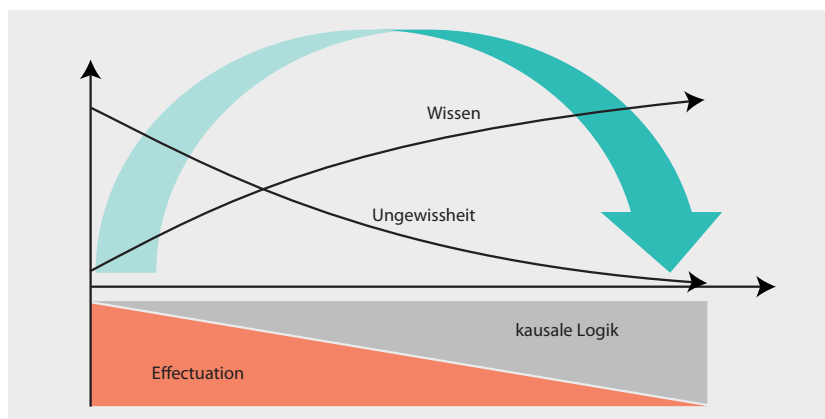
## Fallbeispiel Gore 1: Von Gore-Tex zu Gitarrensaiten

Das globale, 8.000 Mitarbeiter starke Unternehmen Gore, bekannt durch das Produkt Gore-Tex, fällt seit mehr als 50 Jahren durch überdurchschnittliche Innovationsleistung auf. Die meisten von Gores Produkten sind Anwendungen von Polytetrafluoräthylen (PTFE), besser bekannt als Teflon. Ein unternehmerischer Gore-Ingenieur, der eigentlich an medizinischen Produkten arbeitete, überzog probenhalber die Bowden-Züge seines Mountainbikes mit PTFE. Diese erwiesen sich dadurch als äußerst schmutzabweisend. Ein musikalischer Kollege kam dadurch auf die Idee, man könne auch Gitarren-Saiten – die in der Regel durch das Fett der Haut rasch einen Teil ihrer Klangeigenschaften einbüßen – mit PTFE überziehen. Beide gewannen eine kleine Gruppe von Mitstreitern für die Idee. Die Gruppe experimentierte ohne Managementbeschluss, aber auch ohne nennenswertes Budget, über drei Jahre immer wieder an Gitarrensaiten. Gore war schließlich nicht in der Musikindustrie tätig. Das Ergebnis der Bemühungen waren Gitarrensaiten, die ihre Tonqualität dreimal länger behielten als alle am Markt befindlichen Saiten. Gore brachte diese Saiten 1997 unter der Marke Elixir auf den Markt und wurde innerhalb kurzer Zeit zum Marktführer. Unter der Marke Elixir sind heute nicht nur verschiedene Saiten für akustische Gitarren und E-Gitarren, sondern auch für Bassgitarren, Mandolinen und Banjos erhältlich. Das Sortiment wurde mittlerweile auch um Instrumentenkabel aus dem Hause Gore erweitert, die durch ein patentiertes Verfahren besonders niedrige Kapazität aufweisen und dadurch ebenfalls zum perfekten Klangerlebnis beitragen.

- 1. Mittellorientierung** Beginnen Sie bei den vorhandenen Mitteln – wer Sie sind, was Sie wissen und wen Sie kennen – nicht bei »mythischen Zielen«.
- 2. Leistbarer Verlust** Orientieren Sie Ihren Einsatz am leistbaren Verlust – und nicht am erwarteten Ertrag.
- 3. Umstände und Zufälle** Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheit, anstatt sich dagegen abzugrenzen.
- 4. Vereinbarungen und Partnerschaften** Treffen Sie Vereinbarungen und bilden Sie Partnerschaften mit denen, die mitzumachen bereit sind, anstatt sich abzugrenzen oder nach den »richtigen« Partnern zu suchen.

Abb. 2 Lebenszyklus unternehmerischer Vorhaben<sup>8</sup>

Die unternehmerischen Mitarbeiter von Gore handeln nach den bereits weiter oben skizzierten Prin-



zipien der Mittellorientierung, des leistbaren Verlusts und der Partnerschaften und Vereinbarungen.

**Das Unerwartete ist für Unternehmer positiv besetzt und dient als Quelle der Inspiration.**

Das Prinzip der Umstände und Zufälle betrifft die Nutzung des Unerwarteten. Während klassisches Management danach strebt, Vorhaben so gut wie möglich gegen Unerwartetes abzusichern, ist Unerwartetes im unternehmerischen Prozess überwiegend positiv konnotiert: Gerade das nicht Plan- oder Vorhersehbare ist häufig die Quelle der unternehmerischen Aktionen. Um dieses Element nutzen zu können, haben erfahrene Unternehmer gelernt, flexibel mit Zielen umzugehen und sich den Chancen aus unerwarteten Informationen, Ereignissen oder Begegnungen zu öffnen.

## Einsatz von Effectuation im Lebenszyklus unternehmerischer Vorhaben

Am Fallbeispiel Gore lässt sich auch zeigen, in welcher Phase des Lebenszyklus unternehmerischer Vorhaben die Effectuation-Methode Nutzen bringt: an dessen Beginn, wenn die Ungewissheit am größten ist. Je mehr Ungewissheiten im Laufe des Vorhabens abgebaut werden und je plan- und absehbarer sich dadurch die Zukunft präsentiert, desto eher ist es sinnvoll, den Prozess nach klassischen Management-Methoden zu betreiben. Unternehmerisches Denken und Management-Denken schließen sich also nicht gegenseitig aus, sondern können und sollen gleichzeitig und ineinander verwoben betrieben werden. Die Schwerpunktsetzung ist abhängig vom Grad der Ungewissheit (vgl. Abb. 2).

**Ob unternehmerischem oder Management-Denken der Vorzug gegeben wird, ist abhängig vom Grad der Ungewissheit eines Vorhabens.**

## Erste Schritte, um unternehmerischer zu werden

Möchte man nun unternehmerisches Denken und Handeln gemäß Effectuation in der eigenen Organisation fördern, sollte man bedenken, dass sich dies letztlich nicht verordnen oder erzwingen lässt. Man kann allerdings Rahmenbedingungen gestalten, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Menschen unternehmerisch denken und handeln. Die

Versuchung ist groß, diesen nur bedingt planbaren Prozess im Stile klassischen Managements zu planen, d. h. den Veränderungsprozess »unternehmerischer werden« Top-Down zu organisieren. Die Alternative dazu ist, die unternehmerische Methode bereits auf deren Einführung in der Organisation anzuwenden und einen Prozess zu gestalten, der durch Selbstselektion und Selbstorganisation der Mitarbeiter, also **Bottom-Up** wirkt. Die folgenden idealisierten Szenarien zeigen, wie das jeweils aussehen könnte (vgl. Abb. 3).

### Top-Down Change-Modell

Der Vorstand der Top-Down AG beauftragt das interne Veränderungsprojekt »Unternehmergeist«. Nach der Standortbestimmung in einer unternehmensweiten Experten-Befragung definiert eine ausgewählte Gruppe von Führungskräften die Ziele und Maßnahmen des Projekts: Innerhalb von drei Jahren soll beispielsweise die Anzahl der Neuprodukte, die auf unternehmerische Initiative der Mitarbeiter zurückgehen, verdoppelt werden. Die Maßnahmen beinhalten eine Sensibilisierungsinitiative für Unternehmertum, ein Anreizsystem inklusive einer jährlichen Prämie für unternehmerisches Handeln und ein Effectuation-Trainingsprogramm, dessen 150 Teilnehmer von den Führungskräften ernannt werden. Des Weiteren wird eine Stabstelle mit Budgetverantwortung eingerichtet, die ähnlich einem Risikokapitalgeber unternehmerische Vorhaben bewertet und gegebenenfalls mit Startkapital versorgt. Anhand neu geschaffener Kennzahlen wird unternehmerisches Handeln von Tag 1 an einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen.

### Bottom-Up Lernmodell

Die Bottom-Up GmbH entscheidet sich in ihrem Projekt »Unternehmergeist« für ein erkundendes Vorgehen in kleinen Schritten. In einer Impulsveranstaltung für interessierte Führungskräfte und Mitarbeiter wird an einem Nachmittag unternehmerische Expertise im Vergleich zur im Haus gut entwickelten Management-Expertise vorgestellt und die Bedeutung beider Expertisen für das Unternehmen gewürdigt. In der Folge werden 100 Teilnehmerplätze in zweitägigen Workshops für Interessenten aus allen Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen ausgeschrieben. Aus diesen soll eine Gruppe von rund 50 freiwilligen »Erstanwendern« hervorgehen, die als »unternehmerische Zellen« Elemente unternehmerischer Expertise in eigenen Projekten einsetzen. Deren Initiativen werden durch kollegiale

Beratung und externes Coaching begleitet. Die Erfahrungen und Erkenntnisse der Erstanwender werden im nächsten Schritt in Lernzirkeln mit Meinungsmachern im Unternehmen reflektiert. Das Linien-Management ist über die Aktivitäten in allen Phasen informiert und dazu angehalten, diese nach eigenem Ermessen zu unterstützen, jedoch auf jeden Fall nicht zu behindern.

#### Bottom-Up-Prinzip

Vorgehen bei der Problemlösung »von unten nach oben«. Einzelne Teilbereiche einer Lösung werden von »unten« nach »oben« zusammengesetzt. Gesamtlösungen setzen sich in der Folge aus vielen Teillösungen zusammen.

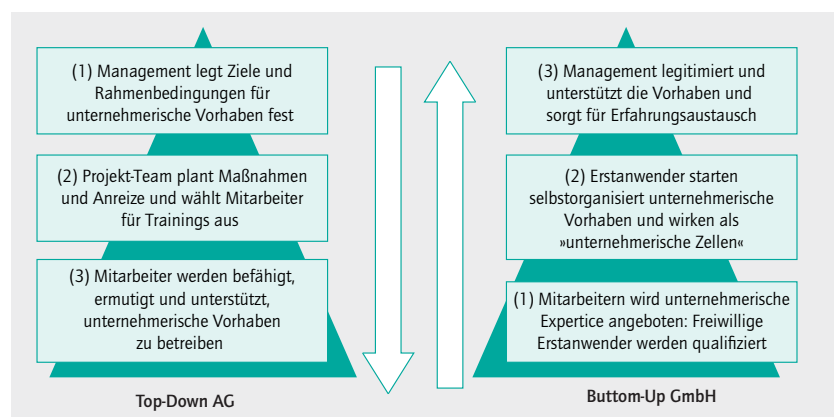
### Vergleich der beiden Modelle

Wieder gilt es einer Verlockung zu widerstehen, das eine Vorgehen generell dem anderen vorzuziehen. Es lohnt sich, die Ansätze zunächst anhand ihrer Wirkung, Chancen und Gefahren zu betrachten.

Das Vorgehen der Top-Down AG setzt auf den großen Wurf: Einbeziehung der gesamten Organisation und unbedingtes Commitment des Managements. Das sind gute Voraussetzungen dafür, in der Umsetzung auch »Nägel mit Köpfen« zu machen. Zu bedenken ist, dass sich das Unternehmen hier auf einen möglicherweise jahrelangen, ressourcenintensiven Prozess mit letztlich ungewissem Ausgang einlässt. Es besteht das Risiko von »Abwehrreaktionen«, wie sie bei Maßnahmen, die die Unternehmenskultur verändern, häufig zu beobachten sind. Beim Schaffen von Anreizen für unternehmerisches Denken ist zudem genau darauf zu achten, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten und das zu unterwandern, was das Unternehmen letztlich zu einer etablierten und reifen Organisation gemacht hat, nämlich klassisches Management-Denken.

Bei der Bottom-Up GmbH wird unternehmerische Expertise gleichsam durch die Hintertür ins Unternehmen gebracht. Dieser Prozess lässt sich gut skalieren und hinsichtlich der Kosten und des Risikos steuern. Das kann zum Beispiel durch die Auswahlkriterien für und die Anzahl der Erstanwender

Abb. 3 Vergleich der beiden Vorgehensmodelle



**Für die Praxis**

So können Führungskräfte und Personalverantwortliche ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, mittels Effectuation unternehmerisch zu denken und zu handeln:

- Klären Sie vorab, was Sie unter unternehmerischem Denken (in Abgrenzung zu Management-Denken) verstehen.
- Bieten Sie unternehmerisch denken und handeln als lernbare Methode (Effectuation-Prozess und Prinzipien) an.
- Legen Sie Themenfelder fest, in denen Sie Ungewissheit und damit auch Potenzial für unternehmerisches Handeln wahrnehmen.
- Schaffen Sie organisatorische Rahmenbedingungen und Freiräume, die unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern.
- Setzen Sie sich mit den in reifen Unternehmen typischen Hemmnissen für unternehmerisches Handeln (Vorhersageneigung, Hierarchie, arbeitsteilige Prozesse, Unternehmenskultur) auseinander und treffen Sie Maßnahmen, diese zu entschärfen und zu überwinden.

geschehen. Geht der Plan auf, so kann sich unternehmerisches Handeln gleichsam organisch im Unternehmen ausbreiten und wirkt dabei kulturverändernd, indem es kollektive Erlebnisse auf Basis einer neuen Art zu handeln schafft. Zu beachten ist allerdings, dass sich Erfolg und Fortschritt des Prozesses nur sehr begrenzt steuern lassen, weil beides darauf beruht, dass autonome Akteure im Unternehmen aus eigenem Antrieb handeln.

### Hemm- und Hindernisse für unternehmerisches Handeln überwinden

Unabhängig vom Ansatz, den man für die ersten Schritte wählt, wird man auf Hindernisse stoßen, die in reifen und etablierten Unternehmen systemimmanent sind. Es sind vor allem die folgenden Faktoren, die Unternehmertum in Organisationen hemmen:<sup>9</sup>

- **Tendenz zur Vorhersage** Wenn Unternehmen wachsen und gedeihen, entwickeln sie Geschichte und Kontinuität. Durch die steigende Anzahl an positiven Erfahrungen mit vorhersagebasierten Managementwerkzeugen leidet die Fähigkeit des Unternehmens, im Falle von Ungewissheit auf vorhersagebasierte Werkzeuge zu verzichten und unternehmerisch vorzugehen.
- **Trennung von Entscheiden und Handeln** Strukturen in Form von Hierarchien ermöglichen Unternehmen, ein komplexes und umfangreiches operatives Geschäft zu bewältigen. Hierarchien trennen jedoch auch Entscheiden von Ausführen. Information geht auf dem Weg zu den Entscheidern verloren und die kurzen iterativen Lernschleifen, die unternehmerisches Handeln

ausmachen, werden schwerfälliger oder vollständig unterbrochen.

- **Arbeitsteilige Prozesse** Prozesse organisieren die Zusammenarbeit in Organisationen und sind ein wirksamer Hebel zur Produktivitätssteigerung. Doch meist werden Prozesse so implementiert, dass sie Experimente, Unerwartetes und Neues – Quellen der unternehmerischen Gelegenheit – aus dem System eliminieren. Einmal implementiert sinkt die Anzahl der Personen, die einen gesamten Prozess überblicken und dadurch auch eher neu denken können.
- **Elemente der Unternehmenskultur** Wie wird in einer Organisation mit Scheitern und Fehlern umgegangen? Darf man sanktionsfrei experimentieren – auch ohne Erfolgsgarantie? Wer muss gefragt werden, bevor man handeln darf? In vielen Unternehmen sind die Antworten auf diese Fragen schlechte Nachrichten für Unternehmer im Unternehmen. Aufrufe wie »Handelt unternehmerisch!«, »Fehler sind Lernchancen!« sind kontraproduktiv, wenn das Verhalten der Organisation andere Botschaften vermittelt.

Trotz aller Hindernisse existieren etablierte und reife Unternehmen wie Gore, deren Mitarbeiter unternehmerisch handeln und in denen das Unternehmische gut gedeiht. Betrachtet man Gore durch die Effectuation-Brille, lässt sich erklären, wie Gore einerseits die genannten Hemmnisse für unternehmerisches Handeln außer Kraft setzt und andererseits Effectuation-Elemente im Unternehmen fördert (vgl. Beispiel Gore 2).

Das Unternehmen Gore ist nur *ein* Beispiel für eine mögliche Implementierung von Strukturen und Regeln, die unternehmerisches Handeln fördern. Die Empfehlung »werdet wie Gore« wäre wenig sinnvoll, da bestehende Unternehmen auf bestehende Mittel (Kultur, Organisation, Mitarbeiter, Kunden) aufbauen. Um das unternehmerische Potenzial der eigenen Mitarbeiter zu heben, ist es notwendig, die Anregungen aus der Gore-Fallbeschreibung an die eigene Situation anzupassen. Aus den oben angeführten Hemm- und Hindernissen lassen sich jedoch generische Empfehlungen ableiten, die zur nachhaltigen Verankerung unternehmerischen Handelns beitragen:

- **Innovationsdemokratie**<sup>11</sup> Um dem Schauplatz Ungewissheit gerecht zu werden, kann man bewusst auf zentrale Prognosen der Erfolgswahrscheinlichkeit innovativer Vorhaben verzichten. Wenn Mitarbeiter autonom Innovationsvorhaben starten können, selektieren sich diese (mitelorientiert) aufgrund des Engagements vieler Beteiligter anstatt (zielorientiert) aufgrund von Vorhersagen weniger Entscheider.

- **Interne Märkte** Ideengeber können überall im Unternehmen angesiedelt sein, ebenso diejenigen, die Vorhaben unterstützen können und wollen. Es sollten daher Vereinbarungen und Partnerschaften im Sinne von Effectuation ermöglicht werden. Interne Märkte wirken dann, wenn Mitglieder der Organisation über die Hierarchien hinweg und ohne Sanktionen im gesamten Unternehmen und darüber hinaus Mitstreiter und Förderer für ihre Vorhaben gewinnen können. Das schließt die Finanzierung und Entlohnung für unternehmerischen Erfolg mit ein.
- **Agile Prozesse** Damit Prozesse Unternehmertum weniger blockieren, kann man Elemente einbauen, die sie agiler machen. Elemente, die die Agilität und letztlich auch Effectuation fördern, sind beispielsweise häufige persönliche Interaktion der handelnden Akteure, nicht formalisierter Kundenkontakt, eingebaute Lern- und Verbesserungsschleifen und flexibles Prioritätenmanagement.
- **Unternehmerische Kultur** Kultur zu verändern ist schwierig und dauert lange. Dennoch lohnt es sich, daran zu arbeiten. Kulturelemente wie die »Sicherheit nach gemachten Fehlern« oder »Autonomie« korrelieren stark mit der Innovationskraft von Unternehmen. Solche Elemente müssen von Führungskräften nicht nur geduldet, sondern vorgelebt werden. Einzelne Mitarbeiter sind dann eher dazu bereit, sich auf unternehmerisches Handeln in Effectuation-Prozessen einzulassen.

Fazit

Unternehmen, die unternehmerisches Denken und Handeln fördern wollen, sollten zunächst klären, was sie darunter verstehen. Berücksichtigt und überwindet man die in reifen und etablierten Unternehmen wirkenden Hemm- und Hindernisse, wird Effectuation wesentlich dazu beitragen, das Unternehmische im Unternehmen zu wecken.

Fallbeispiel Gore 2: Was Gore unternehmerisch hält<sup>10</sup>

- Verzicht auf Vorhersage: Es gibt keine Gremien, die entscheiden, welche unternehmerischen Ideen (nicht) verfolgt werden sollen. Stattdessen können Projekte von Mitarbeitern so lange aus Eigeninitiative betrieben werden, bis wesentliche Unsicherheiten bezüglich Nutzen und Marktfähigkeit abgebaut wurden.
- Verzicht auf Hierarchie: Alle der 8.000 Gore-Mitarbeiter sind **Associates**. Das Unternehmen versteht sich selbst eher als »Netzwerk an Beziehungen« denn als hierarchische Organisation.
- Überschaubare Prozesse: Gore Betriebsstätten vereinen jeweils die gesamte Wertschöpfungskette unter einem Dach. Standorte mit über 150 Mitarbeitern werden geteilt. Persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern aus Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Service und so weiter werden gefördert.
- Autonomie: Gore steckt nie viel Geld in ungewisse Innovationsvorhaben. Alle Mitarbeiter werden jedoch ermutigt, in ihrer »Steckenpferd-Zeit« (½ Tag pro Woche) Projekte nach eigenen Interessen zu verfolgen.
- Mittelorientierung: Gore kümmert sich vergleichsweise wenig um die Beschränkung auf das Kerngeschäft. Stattdessen sorgt die Devise »Was können wir mit unseren Mitteln noch tun?« für ein zielgerichtetes und pragmatisches Vorgehen.
- Leistbarer Verlust: Nach dem Prinzip »Waterline« müssen Entscheidungen nur dann mit dem Management abgestimmt werden, wenn sie nach Ermessen der Mitarbeiter das Ansehen oder Überleben des Unternehmens gefährden könnten.
- Umstände und Zufälle: Gore hält viele experimentelle Projekte auf »kleiner Flamme« so lange am Leben, wie es Mitarbeiter gibt, die darin Potenziale sehen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit für »glückliche Zufälle«.
- Vereinbarungen und Partnerschaften: Die Mitarbeit an unternehmerischen Projekten beruht auf Selbstverpflichtung. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, in welche Vorhaben er Wissen, Zeit und Energie investiert. »Commitment«, die Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen, genießt einen hohen Stellenwert.

Associates

Associates in amerikanischen Firmen sind Mitarbeiter im Sinne von Teilhabern.

Waterline

Waterline (englisch für Wasserlinie) ist ein Begriff aus der Seefahrt. Die Wasserlinie bezeichnet den Bereich, in dem Schiffe besonders verwundbar sind.

Zusammenfassung

Unternehmerisches Denken wird zunehmend zu einer Schlüsselanforderung an Mitarbeiter reifer und etablierter Unternehmen. Oft bleibt unklar, was genau damit gemeint ist. Während es für gutes Management eine formale Ausbildung gibt, gilt Unternehmertum oft als in die Wiege gelegt. Der Effectuation-Ansatz aus der Entrepreneurship-Forschung beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln hingegen als lernbare Methode, die sich allgemein – und besser als klassisches Management – zur Bewältigung von Ungewissheit eignet. Mit Effectuation kann das unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter etablierter Unternehmen geweckt und gefördert werden.

Summary

Entrepreneurial reasoning is increasingly named as a key requirement for employees in mature and established firms. It often remains unclear, what exactly that means. While there is formal education for good management, entrepreneurship is often seen as something you have to be born with. The effectuation approach from entrepreneurship research, however, describes entrepreneurial reasoning and action as a learnable method, generally (and better than classical management) suitable to resolve uncertain situations. The entrepreneurial potential of employees can be awakened and fostered in established firms by introducing effectuation.

**Anmerkungen**

- 1 Sarasvathy, S. D.: Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham 2008.
- 2 Wer beispielsweise für Google arbeiten möchte, wird üblicherweise in rund 20 Gesprächen auf Hinweise auf unternehmerisches Denken abgeklopft.
- 3 Wolcott, R./Lippitz, M.: The Four Models of Corporate Entrepreneurship. In: MITSloan Management Review, Vol. 49, 2007, S. 74–82.
- 4 Sarasvathy, S. D.: Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: Academy of Management Review, Vol. 26, 2001, S. 243–288.
- 5 Vgl. Knight, F.: Risk, Uncertainty and Profit. New York 1921.
- 6 Vgl. Dew, N./Read, S./Sarasvathy, S./Wiltbank, R.: Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices. In: Journal of Business Venturing, Vol. 24, 2009, H. 4.
- 7 Vgl. Grichnik, D./Brettel, M./Koropp, C./Mauer, R.: Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, Stuttgart 2010, S. 60.
- 8 Vgl. Faschingbauer, M.: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2010, S. 33 f.
- 9 Vgl. Read, S./Dew, N./Sarasvathy, S./Wiltbank, R.: Unternehmensführung. In: Faschingbauer, M.: a. a. O., S. 157 ff.
- 10 Vgl. Faschingbauer, M.: a. a. O.
- 11 Vgl. Hamel, G.: Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin 2008, S. 123 ff.



**Michael Faschingbauer, MBA**  
Unternehmensberater, Coach und Dozent;  
Betreiber der deutschsprachigen Internetplattform  
für Effectuation [www.effectuation.at|.ch|.de](http://www.effectuation.at|.ch|.de);  
Geschäftsführer, Klein & Faschingbauer Coaching OG  
[office@faschingbauer.at](mailto:office@faschingbauer.at)



**Prof. Dr. Dietmar Grichnik**  
Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship  
Institut für Technologiemanagement,  
Universität St. Gallen  
[dietmar.grichnik@unisg.ch](mailto:dietmar.grichnik@unisg.ch)