

Michael Faschingbauer/  
René Mauer

# Marktplatz der Macher

## Unternehmerisch neue Wege erschließen



Die meisten Verfahren zur Zukunftsgestaltung beginnen mit Analyse und Planung. Wenn wirklich neue Wege beschritten werden sollen, muss man jedoch vor allem eines tun: losgehen. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn sich vorab nicht sagen lässt, welcher Weg denn nun der richtige wäre. Der »Marktplatz der Macher« ermöglicht den Zugang zu kreativen neuen Wegen in risikoarmen, kleinen Schritten.

### Entrepreneurship-Forschung

Entrepreneurship-Forschung (vom engl. entrepreneurship, Unternehmertum) ist eine junge Disziplin, die sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen zum Prozess der Entstehung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten befasst. 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.<sup>1</sup>

Wie kann man Vorhaben für eine Zukunft entwickeln, die man noch nicht kennt? Waren die Macher früher vor allem Unternehmer, die sich mit dieser Frage auseinandersetzten, müssen sich heute Führungskräfte und Mitarbeiter fast aller Unternehmensbereiche mit dieser Frage beschäftigen. Strategieentwicklung, Innovation, Erschließung neuer Märkte und Organisationsentwicklung sind Beispiele für Kontexte, in denen Praktiker heute unter Ungewissheit entscheiden und handeln müssen. Sie müssen machen.

Sucht man nach Rollenvorbildern für unternehmerisches Handeln unter ungewissen Bedingungen, wird man bei sehr erfahrenen Unternehmern fündig. Sie entwickeln im Lauf der Zeit Expertise darin, sich in Neuland zu bewegen und dort Neues und Wertvolles zu kreieren. Die

Entrepreneurship-Forschung beschreibt ihre Methode unternehmerischen Handelns unter dem Begriff *Effectuation*. Der Marktplatz der Macher ba-

siert auf dieser unternehmerischen Methode. Das Tool simuliert den unternehmerischen Prozess, um in der Gruppe Zukunftsvorhaben zu erschließen.

### Verfahren

Ausgangspunkt für den Marktplatz sind Themen oder Fragestellungen, auf die die Beschreibung »nicht vorhersehbar, aber durch Handeln gestaltbar« zutrifft. Dies können recht allgemeine und vage Fragen sein (Wie erschließen wir neue Dienstleistungen, Produkte oder Geschäftsfelder? Welche Synergien können wir zwischen entfernten Geschäftsbereichen herstellen? Was können wir tun, um die Kundenzufriedenheit zu heben?). Das Tool lässt sich allerdings auch auf den Start konkreter Vorhaben anwenden (Wie gehen wir das Thema »Employer Branding« in unserem Unternehmen an? Welche strategischen Optionen können wir angesichts unerwarteter Ereignisse ausloten? Wie machen wir unser neues/erweitertes Team fit für die Zukunft?). Ist das Thema formuliert, folgt die Durchführung des *Marktplatzes*, am besten mit einem heterogenen Team. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Prozess.

### Schritt 1: Das Thema abgrenzen und Regeln vereinbaren

Ein hartnäckiger Mythos über Kreativität besagt, dass Einschränkungen die Kreativität bremsen. Das Gegenteil ist der Fall: Restriktionen schaffen die Voraussetzung für angewandte Kreativität. Eine wirkungsvolle Methode der Abgrenzung des Themas ist die Leitplankenplanung<sup>2</sup>. Dabei wird nur festgelegt, was nicht Thema sein soll. Die hierbei erarbeiteten Punkte dienen als Leitplanken für Zukunfts-

### Spielregeln für den Marktplatz der Macher

- Selbstständig Machbares ist besser als aufwendig Erträumtes.
- Kleine konkrete Schritte sind besser als große Planungsfantasien.
- Wir tun, was wir tun können, anstatt zu analysieren, was man tun sollte.
- Es geht nicht darum »das Richtige« zu tun – was »richtig« ist, lässt sich noch nicht sagen.
- Wir investieren jeweils nur das, was wir auch zu verlieren bereit sind.
- Ziele entstehen über Vereinbarungen und können über Vereinbarungen geändert werden.
- Rückschläge und Fehler sind Teil des Prozesses – es geht darum, früh und günstig zu scheitern.

vorhaben. Zudem hat es sich in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, Spielregeln zu vereinbaren, die unternehmerisches Denken – im Gegensatz zum in Organisationen dominierenden Management-Denken – forcieren. Auf Seite 38 wird ein Beispiel für Spielregeln gezeigt, wie sie in einem Marktplatz zur Strategiearbeit verwendet wurden.

### Schritt 2: Mittelanalyse

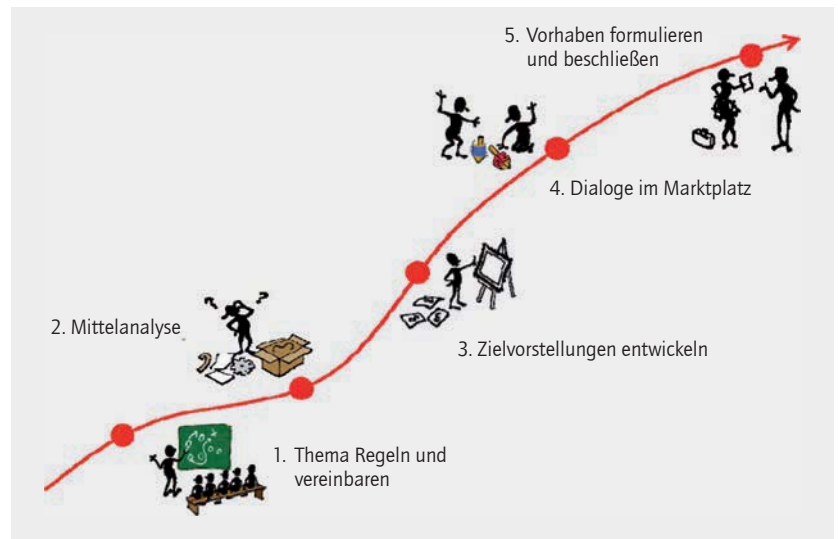
Jetzt muss der Ausgangspunkt zur Erschließung neuer Wege festgelegt werden. Die zentralen Fragen dafür lauten: Wer bin ich (Rollen-Identität, Werte)? Was weiß ich (Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen)? Wen kenne ich (Kontakte und Netzwerk)? Die Antworten auf diese Fragen stellen die Mittel dar, aus denen sich machbare Zukunftsvorhaben entwickeln lassen.

### Schritt 3: Individuelle Zielvorstellungen entwickeln

Jeder Teilnehmer des Marktplatzes formuliert nun Ideen für Vorhaben, die sich auf Basis der eigenen Mittel (Identität, Wissen, Netzwerk) starten lassen. Es geht dabei nicht um den »großen Wurf« oder die »brillante Idee«, die das Rahmenthema ein für alle Mal lösen. Wichtiger ist, dass die formulierten Zielvorstellungen unmittelbar auf Basis der eigenen Mittel angesteuert werden können (Machbares vor Erträumtem) und dabei weiterhin das Rahmenthema bearbeitet wird.

### Schritt 4: Dialoge am Marktplatz

Der Marktplatz ähnelt einem Speed-Dating: Jeweils zwei Personen haben zehn Minuten Zeit, sich gegenseitig ihre Vorhaben vorzustellen. Dabei verfolgen sie ein klares Ziel: Sie wollen Vereinbarungen mit ihren Partnern schließen. In diesen Vereinbarungen sagen die Partner einander entweder Mittel für die Umsetzung eines Vorhabens zu (z. B. Wissen, Zeit, Kontakte oder andere Ressourcen) oder sie bringen sich durch Ideen für eine neue oder erweiterte Richtung eines Vorhabens ein (»Wenn wir das Vorhaben so abändern, bin ich dabei.«). Je besser es gelingt, die eigenen Vorhaben im Dialog mit den Mitteln der anderen weiterzuentwickeln oder durch neue Impulse zu veredeln, desto größer wird die Chance, dass sich daraus realisierbare Projekte entwickeln. Dazu ist es hilfreich, eine Atmosphäre des Dialogs (im Gegensatz zur Diskussion) herzustellen, wie sie im Folgenden beschrieben wird.



### Schritt 5: Vorhaben formulieren und beschließen

Abb. 1 Der Marktplatz im Überblick

Zurück im Plenum werden aus den am Marktplatz gereiften Vorhaben nun diejenigen ausgewählt, die konkret gestartet werden sollen. Einige Vorhaben werden in den Dialogen am Marktplatz so viel Unterstützung gefunden haben, dass deren Beschreibung und Beschluss sehr einfach vonstattengehen. Wesentliche Elemente für ein Gelingen sind das Festlegen eines Verantwortlichen (Owner), die verbindliche Zusage (Commitment) derer, die etwas zum Vorhaben beitragen, und die Festlegung der ersten erkundenden Schritte. Da mit den Vorhaben neue Wege beschritten werden, ist es günstig, zunächst »auf Sicht« über wenige Wochen und ohne Fixierung eines fernen Endziels zu planen. Die Vorhaben brauchen nun Zeit, um von ihren Ownern vorangetrieben und entwickelt zu werden. Sie reifen im Prozess.

#### Kreativer Dialog statt kritischer Diskussion

Ein echter Dialog ist keine Diskussion. Damit sich andere in ein Vorhaben einklinken können, ist es notwendig, die eigenen Mittel und Motive zu exponieren. Zuhören orientiert sich an der Frage: Was kann ich mit meinen Mitteln und Vorstellungen zum Vorhaben beitragen? Beide Gesprächspartner öffnen im Dialog die Türen ihrer eigenen Vorstellungsräume und kreieren einen neuen, gemeinsamen Vorstellungsräume, in dem ganz neue Ideen entstehen können. Die Chemie macht es vor: Hier entsteht durch die Verbindung von Wasserstoff (H) und Sauerstoff (O) etwas Neues: Wasser (H<sub>2</sub>O) transformiert die Eigenschaften der beiden Gase zu etwas Originärem mit neuen Eigenschaften. Für diese Form des kreativen Dialogs ist eine innere konstruktive Haltung notwendig, die stärker auf »Ja genau«-Beiträgen basiert als auf »Ja aber«-Einwänden.

### Vor- und Nachteile

Ein wesentlicher Vorteil des Marktplatzes liegt in seiner Handlungsorientierung. Er vermeidet das unter Ungewissheit müßige Unterfangen, Entscheidungen über den Wert von bislang ungeprüften Ideen treffen zu müssen. Im Marktplatz entwickeln sich stattdessen diejenigen Ideen zu konkreten Vorhaben, welche die Handlungsenergie der anwesenden Akteure aktivieren können.

Im Vergleich zu anderen Methoden zur Ideengenerierung liegt die Stärke des Tools in der Wirkung der Dialoge. Ideen müssen sich nicht von Anfang an vor einem großen Entscheidergremium bewähren, wie das etwa beim Brainstorming oder in einem Vorschlagswesen der Fall ist. Die Dialoge geben dem Ideengeber die Gelegenheit, die Idee so weit zu entwickeln und mit den Impulsen anderer anzureichern, dass sie reifen kann und im Plenum überlebensfähig wird.

Der Marktplatz mündet in konkrete erste Schritte innovativer Vorhaben. Durch die Methode und deren Spielregeln ist sichergestellt, dass diese Schritte leistbar sind und auf dem aufbauen, was in der Organisation bereits vorhanden ist: Identität, Wissen und soziales Netzwerk. Die konsequente Mitteleorientierung begünstigt diejenigen Vorhaben, die von der Organisation auch umgesetzt werden können. Der Marktplatz beschränkt sich nicht auf die Kreativität im Denken, sondern fördert die Kreativität im Tun.

Ein gelungener Marktplatz setzt die Eigeninitiative und Selbstorganisation (Kooperationsbereitschaft) der Teilnehmer voraus. Weckt das Rahmenthema die Betroffenheit und das Engagement der Teilnehmer nicht, so wird das Tool auch keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Die Teilnahme an einem Marktplatz soll schon allein aus diesen Gründen auf Freiwilligkeit beruhen.

Das Tool fordert zudem die Entscheider einer Organisation. Da es sich um einen Prozess handelt, in dem sich die Ergebnisse nicht vorhersagen lassen, ist es wesentlich, dass diese bereits in der Anfangsphase die Grenzen des Handlungsspielraums und die Entscheidungsregeln für zu startende Vorhaben definieren. Werden im Prozess entwickelte Vorhaben am Ende durch Entscheider »niedergestimmt«, so kann das der Motivation der handelnden Akteure erheblich schaden. Es ist daher von besonderer Bedeutung, das Scheitern von Ideen als elementaren Bestandteil dieses Prozesses für Teilnehmer und Entscheider zu etablieren.

So einfach der Marktplatz im Prozess auf die Teilnehmer wirken kann, so herausfordernd ist er für den Organisator. Es ist daher sinnvoll, das Tool von einem Moderator mit Prozesskompetenz begleiten

zu lassen, der im Sinne des Themas keine Karten im Spiel hat, somit allparteilich auftreten kann und für die Balance zwischen unternehmerischem Vorgehen und etablierter Managementpraxis sorgen kann.

### Perspektiven

Der Marktplatz der Macher basiert auf der Effectuation-Logik, nach der erfahrene Unternehmer unter Ungewissheit neue Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen und Märkte kreieren. In der betrieblichen Praxis wurde das Tool unter anderem auf Strategiefragen (Welche Wege beschreiten wir?), Organisationsfragen (Wie organisieren wir uns angesichts komplexer Aufgaben?), Führungsfragen (Was machen wir aus den vorhandenen Ressourcen in der Organisation?), Innovationsfragen (Wie schaffen wir Neues und Wertvolles?), Karrierefragen (Wohin entwickle ich mich?) und allgemein zur Lösung komplexer Probleme (Was verändert die Situation in die gewünschte Richtung?) erfolgreich angewandt.

Dabei liegt die Verbindung mit dem in Organisationen stark verwurzelten Managementdreiklang Planung – Durchführung – Kontrolle durchaus nahe. Inwieweit sich die gestarteten Vorhaben nämlich tatsächlich bewähren, sollte in einem Follow-up nach einigen Wochen überprüft werden. Bis dahin hat sich herausgestellt, welche Wege in Sackgassen enden und welche in vielversprechende Richtungen führen. Erstere gilt es entschlossen zu beenden, während Letztere mit Mitteln und Richtungsvorgaben für die nächste Planungsperiode versehen werden können.

Speziell in reifen und etablierten Unternehmen wird unternehmerisches Denken und Handeln zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz. Der Marktplatz der Macher basiert im Kern auf dieser Logik unternehmerischen Denkens und Handelns und kann somit einen praktischen und pragmatischen Beitrag zu einem Schlüsselanliegen leisten: das Unternehmerische im Unternehmen wecken.

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Faschingbauer, M./Grichnik, D.: aa. O.
- 2 Vgl. Baumfeld, L./Hummelbrunner, R./Lukesch, R.: Instrumente systemischen Handelns, Leonberg 2009.

**Literaturhinweise**

Faschingbauer, M.: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2010.

Faschingbauer, M./Grichnik, D.: Effectuation: Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 80. Jg., 2011, H. 5, S. 337-344.

Sarasvathy, S. D.: Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham 2008.

**Weitere Quellen**

Deutschsprachige Webplattform für Effectuation Forschung und Praxis: [www.effectuation.at|.ch|.de](http://www.effectuation.at|.ch|.de)

Internationales Beraternetzwerk Effectuation Intelligence: [www.effectuation-intelligence.biz](http://www.effectuation-intelligence.biz)



**Michael Faschingbauer, MBA**

Klein & Faschingbauer Coaching OG  
office@faschingbauer.at



**Dr. René Mauer**

RWTH Aachen University  
mauer@win.rwth-aachen.de



## Zwischen Ordnung & Chaos

Mit einem ebenso faszinierenden wie herausfordernden Spannungsfeld der modernen Unternehmenssteuerung, das maßgeblich von Georg Schreyögg inspiriert wurde, setzen sich in diesem Band namhafte Experten aus verschiedenen Blickwinkeln auseinander:

- ▶ **Kompetenzen eines sozialen Systems im Umgang mit Komplexität**
- ▶ Aufrechterhaltung von Handlungsspielräumen unter komplexen Rahmenbedingungen
- ▶ theoretische Ansatzpunkte und praktische Maßnahmen einer modernen Managementlehre

Eine Einladung zur Reflexion – zum Entwicklungsstand der Unternehmensführung und den damit verbundenen vielschichtigen Perspektiven und Anregungen.

### Komplexität und Handlungsspielraum

#### Unternehmenssteuerung zwischen Ordnung und Chaos

Herausgegeben von Prof. Dr. Peter Eberl,  
Prof. Dr. Daniel Geiger und Prof. Dr. Jochen Koch  
2012, XII, 305 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
fester Einband, € (D) 59,95, ISBN 978-3-503-13679-7

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG  
Auf Wissen vertrauen