

„Vom konstruktiven Umgang mit dem Ungewissen“

Referat Michael Faschingbauer

auf der

Fachtagung bso | 27. März 2015 | Muri bei Bern

„Vertrauensvoll ins Ungewisse?“

Abstract

Die Nachfrage nach Beratung korreliert mit der zunehmenden Komplexität von Entscheidungssituationen unserer Kundinnen und Kunden. Die vernetzte Fülle von Einflussfaktoren und die daraus entstehende Dynamik, machen fundierte Prognosen der Zukunft nahezu unmöglich. In diesem Kontext erweisen sich Antizipation und Strategieplanung als Suchbewegungen im Ungewissen.

Michael Faschingbauer hat sich angesehen, wie erfolgreiche Entrepreneure, die unter Ungewissheit Neues hervorbringen, denken und handeln. Anhand des Konzepts „Effectuation“ überträgt er deren Handlungsstrategien auf unterschiedliche Entscheidungssituationen unter Ungewissheit, so auch auf Beratungskontexte mit Einzelnen, Teams und Organisationen.

Referent

Michael Faschingbauer ist selbstständiger Organisationsberater, Coach und Dozent in Graz. Er gilt als Pionier des Konzepts ‚Effectuation‘ im deutschsprachigen Raum. Sein gleichnamiges Buch wurde 2010 als Managementbuch des Jahres ausgezeichnet.

Zusammenfassung des Referats

Eine alte Geschichte

„Wenn du nicht weißt, wohin du willst, dann ist es auch egal, welchen Weg du einschlägst.“ sagte schon die Cheshire-Katze an der Weggabelung süffisant zu Alice im Wunderland. Doch ist das wirklich ein guter Rat? Ist es unter Unsicherheit egal, wohin man seine Schritte lenkt? Würde Alice ein klares Handlungs- oder Ergebnisziel weiterhelfen? Effectuators, Spezialisten für die Unsicherheit, sagen jeweils „nein“. Denn Alice ist auf der Suche nach etwas, das sie noch nicht kennt. Effectuators haben – besser als zum Beispiel Managerinnen – gelernt, in schwer einschätzbaren Situationen handlungsfähig zu bleiben. Es wird Zeit, dass auch wir das Dogma des kausalen Ziels hinter uns lassen und dadurch neue Lösungsräume erschließen.

Moderne Wunderländer

Die Arbeitswelt, in der wir mit Coaching, Supervision und Organisationsberatung heute wirken, hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die Komplexität von Märkten ist gestiegen und der Wettbewerbsdruck hat zugenommen, während die Halbwertszeit von Märkten dramatisch kürzer geworden ist. Globale Vernetzung und hohe Transparenz (Social Media) schafften einerseits Potenziale für radikal neue Geschäfts- und Kooperationsmodelle, erhöhten aber andererseits gleichzeitig die Verletzlichkeit bestehender Unternehmen. Um dem gestiegenen Veränderungsdruck gerecht zu werden, haben Organisationen ihre Eigenkomplexität sukzessive erhöht. Ließ sich die Quelle für Innovation vor 30 Jahren zumeist noch zentral verorten, hat sie sich heute in dezentrale, netzwerkartige Partnerschaften verlagert. Entscheidungsträger sind hingegen zunehmend mit Entscheidungssituationen konfrontiert, in denen wesentliche Informationen auf eine

unüberschaubare Anzahl interner und externer Stakeholder verteilt oder schlichtweg nicht verfügbar sind. Wurden die Fragestellungen unserer Beratungskundinnen vor der Jahrtausendwende noch vielfach als „kompliziert und risikobehaftet“ erlebt, häufen sich jetzt die Vorhaben, auf die das Prädikat „komplex und ungewiss“ zutrifft. Gründe genug, unser Beratungsinstrumentarium auf die neuen Wunderländer anzupassen.

Zeitlose Rollenvorbilder für Wunderland

Für Vorhaben in Wunderländern lässt sich viel von einer Personengruppe lernen, die darauf spezialisiert ist, unter Ungewissheit zu agieren: erfahrene Gründerinnen und Serien-Unternehmer. Aus der Beforschung der Denkgewohnheiten dieser Personengruppe lassen sich unternehmerische Prinzipien (Heuristiken) ableiten, die sicheres Handeln auch im nicht Planbaren möglich machen. Die Entrepreneurship-Forschung beschreibt deren Denken und Handeln unter dem Begriff „Effectuation“ als lernbare Expertise. Was die Sache für Beraterinnen spannend macht: Effectuation stellt die Prinzipien, die im Management (und mitunter auch in der Beratung) als professionell gelten, auf den Kopf.

Exkurs: Herkunft von Effectuation

Vor mehr als 15 Jahren begann die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy von der University of Virginia erfahrenen Unternehmern „beim Denken zuzuhören“. Sie fand heraus, dass diese in Situationen der Ungewissheit bevorzugt eine *erkundende* Handlungslogik nutzten, die Sarasvathy mit *Effectuation* bezeichnete. Anstatt beispielsweise viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren legen sie los und setzen konkrete Schritte des Gestaltens. Die Fragen „Was sollte man nun tun?“ ersetzen sie durch das pragmatische „Was kann ich nun tun?“. Sarasvathy isolierte damals vier handlungsleitende Prinzipien und einen Prozess, die Effectuation von kausaler (Management-)Logik abgrenzen. In der vergangenen Dekade wurden Sarasvathys Ansatz zu unternehmerischer Expertise in zahlreichen Feldstudien bestätigt und erweitert. Heute hält Effectuation nicht nur in der Gründungspraxis Einzug. Auch Organisationen sowie deren Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Berater können vom Effectuation-Ansatz auf mehreren Ebenen profitieren.

Effectuation in vier Prinzipien

Wir werden zunächst schwarz-weiß malen und jeweils den kausale Prinzipien des Managements die unternehmerischen Effectuation-Prinzipien gegenüberstellen. Am Ende stehen uns gleich zwei Methoden zur Verfügung: Eine kausale für Planbares und eine für die Fälle, in denen uns die Komplexität überfordert und blockiert.

Mittellorientierung: Kochen mit dem, was im Kühlschrank liegt

Wer in einer straff gemanagten Organisation ein Vorhaben starten will, tut gut daran, ein klares Ziel zu formulieren. Das Ziel ist die Voraussetzung für die Erlaubnis zum Handeln. Der Grundschrift lautet: erst das Ziel definieren und danach die Mittel und Wege erschließen, um das Ziel schnell, günstig und risikoarm zu erreichen. Wie beim Kochen: Erst das Gericht auswählen, danach laut Plan (also Rezept) die Zutaten einkaufen und planvoll zubereiten.

Erfahrene Unternehmer gehen nicht zielorientiert, sondern mittellorientiert vor. Sie starten mit einem Blick in den Kühlschrank – auf die eigenen Mittel. Das betrifft auch: Wer bin ich? Was weiß und kann ich? Und vor allem: Wen kenne ich, den ich zum gemeinsamen

Kochen einladen kann? Erst dann denken sie darüber nach, was sich mit den direkt verfügbaren Zutaten kochen lässt.

**Leistbarer Verlust:
Gestalten, ohne Kopf
und Kragen zu riskieren**

Wie aber wählt man aus, was wir erkundend ausprobieren sollten? Der kausale Management-Weg geht über die Abschätzung erwarteter Erträge: Wir legen Phantasien über den zukünftigen Nutzen verschiedener Vorhaben nebeneinander und entscheiden uns für die Vorhaben, die den größten Ertrag bzw. Nutzen versprechen.

Das unternehmerische Prinzip des leistbaren Verlusts verzichtet im ungewissen Wunderland auf das „Erraten“ erwarteter Erträge. Stattdessen geht es darum, pragmatisch machbare Handlungen zu setzen, deren Scheitern einen leistbaren Verlust bedeuten würde. Der Fokus liegt also auf der Steuerung des zu leistenden Einsatzes (Zeit, Geld, Energie, Reputation...) und nicht bei der Optimierung ungewisser Erträge.

**Kooperieren mit dem
Zufall**

Mit dem Zufall zu kooperieren ist in Organisationen alles andere als üblich. Sobald man ein klares Ziel festgelegt hat und dieses direkt erreichen möchte, ist das Unerwartete eher etwas, was man durch die Methoden des Risikomanagements draußen halten möchte. Wer lässt sich schon gern durch den Zufall vom bestens geplanten Weg abbringen?

In der Welt sehr erfahrener Unternehmerinnen wird anders mit dem *Undenkbaren* umgegangen: Da sie nicht an enge Zielvorgaben gebunden sind, hilft ihnen Kontingenz, tatsächlich Machbares und Wertvolles zu erschließen. Man könnte sagen es geht ihnen darum, einen hohen *Return-on-Luck*, eine gute *Zufallsrendite* zu erwirtschaften. Sie fragen: „Wie können wir vorgehen, um das *unbekannte Unbekannte* zu erschließen?“ und „Was können wir tun, um aus unangenehmen Zufällen Nutzen zu ziehen?“

**Partnerschaften: Mit
denen kooperieren, die
früh mitmachen**

Wenn Menschen nun in oder außerhalb ihrer Organisation Zukunft gestalten, dann sind sie auf das Mitwirken anderer auf vielfältige Art und Weise angewiesen. Die Frage ist, *wie* sie dabei vorgehen. Nach kausaler Logik identifizieren sie „die Richtigen“ um das Vorhaben *optimal* umsetzen können. Das ähnelt einem Puzzle aus Stakeholdern, dass sie in Ihrer Planung entwerfen. Unangenehmer Weise scheitern nun viele Puzzles daran, dass man die so schön entworfenen Teile in der realen Welt dann nicht so bekommt, wie man sie haben möchte. Das Puzzle lässt sich nicht vervollständigen.

Die unternehmerische Methode für Partnerschaften orientiert sich eher am Patchwork-Quilt – also einem Fleckenteppich. Effectuators geht mit den eigenen Mitteln, Intentionen und Ideen sehr früh nach außen. Sie bilden Nahtstellen mit denen, die früh bereit sind, mitzumachen. Je nachdem, wer an Bord kommt, entwickelt sich das Vorhaben. Die Vorhaben entstehen zwischen den Stakeholdern und es braucht keinen großen Gesamtentwurf, da es Naht für Naht (sprich: Vereinbarung für Vereinbarung) ausgehandelt wird.

Effectuation als Prozess

Wenn wir jetzt die Prinzipien unternehmerischer Expertise als Methode unter Ungewissheit nutzen möchten, dann brauchen wir einen handlungsleitenden Prozess. Diesen setzen wir in Gang durch einen Handlungsanlass im *Wunderland*: Ein Problem, ein Misstand, eine Chance, ein interessanter Zufall, eine Idee. Der nächste Blick geht in den eigenen Kühlschrank: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich? Jeweils in Bezug auf unseren Handlungsanlass. Und was können wir sofort *tun*? *Tun*, also *Handeln*, bedeutet dann *Verhandeln*. Wir exponieren mitunter noch vage Vorstellungen, um andere zu finden, die frühzeitig ins Boot kommen und etwas von ihren Mitteln einbringen. Das wird einerseits den Kühlschrank mit den Mitteln anderer füllen, und wir können in der nächsten Runde ambitionierter kochen. Wir werden aber auch Vereinbarungen eingehen, die die Ziele und damit Richtung unseres Vorhabens konkretisieren. Über mehrere solcher Schleifen, immer unter der Maßgabe des leistbaren Einsatzes, können neue Problemlösungen und Wirkungen entstehen.

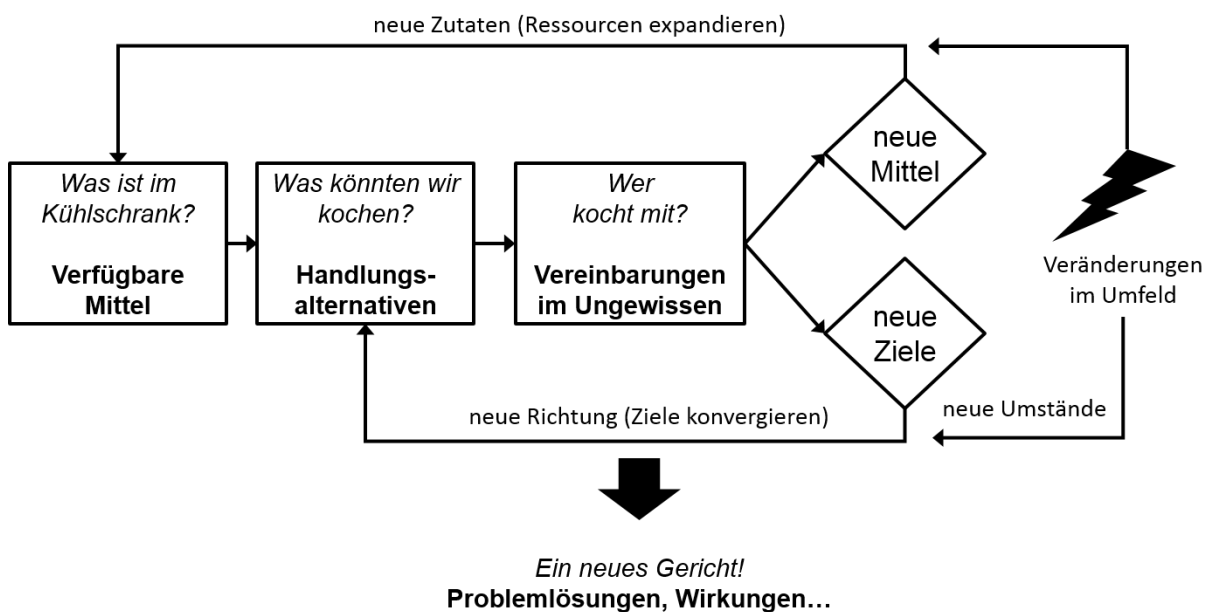


Abbildung: Effectuation-Prozess unternehmerischen Handelns.
(Quelle: Faschingbauer 2010 nach Sarasvathy 2008)

Dieser Prozess wird Ihnen aufgrund Ihrer Erfahrung bekannt vorkommen. Sie werden ihn vielleicht abschätzig als *Wursteln* benannt haben. Was wird anders, wenn Sie sich bewusst machen, dass Sie die für Wunderland höchst adäquate *unternehmerische Methode* angewandt – *effektuiert* haben?

Konkrete Impulse für die Beratung

In welcher Weise lassen sich Prinzipien und Prozess der unternehmerischen Methode auf Beratungsprozesse übertragen? Dazu ist Übersetzungsarbeit notwendig. Elemente wie die Folgenden haben sich in meiner Beratungstätigkeit als hilfreich erwiesen:

Rituale der Vorhersage durchbrechen. Menschen in Organisationen haben einen Hang zur Vorhersage. Vorhersagen auf Entscheidungen unter Ungewissheit – also angesichts einer nicht planbaren Zukunft – anzuwenden, ist zwar irrational aber üblich. Bereits das darüber Reden, für welche Entscheidungen auf Prognosen zugunsten erkundenden Handelns verzichtet werden kann, macht einen Unterschied.

Dem Zufall Chancen einräumen. Prozesse im Wunderland leben geradezu vom Unerwarteten. Damit man das *unbekannte Unbekannte* erschließen kann, bedarf es Architekturen und Designs, die zufällige Begegnungen (z.B. in heterogenen Teams) und Ereignisse (z.B. durch Experimente, viele parallele Initiativen) fördern. Reflexion von Kontingenzen (Was ist passiert?) und deren potenzielle Nutzung (Was ist dadurch möglich?) unterstützen dabei, eine gute „Zufallsrendite“ zu erzielen.

Leitplanken für Veränderung aushandeln. Zu konkrete Ziele sind im Wunderland hinderlich. An deren Stelle treten Übereinkünfte über die Richtung der Veränderung und Korridore für mögliche Ergebnisse. Zur Begrenzungen des Korridors sind Leitplanken („Was soll explizit nicht Thema oder Ergebnis sein?“) hilfreich.

Trennung von Entscheiden und Handeln aufheben. In hierarchisch organisierten Vorhaben werden Entscheidungen typischer Weise nicht auf der Ebene getroffen, auf der die Arbeit stattfindet. Der Informationsverlust zwischen Schauplatz und Entscheiderbüro wird dabei zugunsten der Effizienz in Kauf genommen. Für Vorhaben unter Ungewissheit ist das kontraproduktiv. Eine Alternative bieten soziale Prozesse des Entscheidens, die Märkten ähneln. Eine Idee ist dann gut, wenn es den handelnden Akteuren gelingt, Mitstreiterinnen (Partner, Kundinnen, Sponsoren, ...) ins Boot zu holen. Entscheiderinnen legen die Randbedingungen (Zeit- und Ressourceneinsatz, Reputationseinsatz) fest.

Teams kurzfristig auf Zielkurs halten. *Mittellorientiert vorgehen* bedeutet nicht den Verzicht auf Ziele. Ziele unterstützen dabei, das Teams koordiniert handeln können. Diese werden jedoch konkret nur kurzfristig pro Etappe (z.B. mit einem Horizont von Tagen oder Wochen) vereinbart.

Schnellboote losschicken. Da sich Ungewissheit selten durch bloßes Nachdenken abbauen lässt, zählt erkundendes Handeln. Wir nutzen dabei die Metapher des Schnellboots, das – im Unterschied zum großen Containerschiff – mit wenig Aufwand und ohne großes Risiko den Hafen verlassen kann. Schnellboote werden nicht *losgeschickt* (=Delegation) sondern starten aus Eigeninitiative von *Captain* und *Crew* (=Selbstselektion).

Elegantes Scheitern kultivieren. Vom Lippenbekenntnis „Fehler sind Lernchancen“ zu einer Kultur, die Scheitern als nützliches Element der Entwicklung akzeptiert, ist es ein weiter Weg. Hilfreich sind Interventionen, die „elegantes“ (sprich: frühes und dadurch billiges) Scheitern fördern und als Teil des Prozesses würdigen.

Die Zukunft aushandeln lassen. Sehr gute Erfahrungen habe ich auch mit Interventionen gemacht, die dem Prozess von Effectuation nachempfunden sind. Im „Marktplatz der Macher“ (siehe Literaturliste) führen die Teilnehmer jeweils Serien von Dialogen in Zweiergruppen, in denen sie versuchen, Mitstreiter für ihre Vorhaben zu gewinnen. Über mehrere Dialoge behaupten sich diejenigen Vorhaben, die die Aufmerksamkeit und das Engagement von Stakeholdern binden.

Sowohl-als-auch zulassen. Wenn auch auf Vieles in Beratungsprozessen die Beschreibung „komplex und ungewiss“ zutrifft, dann doch gewiss nicht auf alles. In der Regel haben die planbaren und vorhersehbaren Aspekte einen ebenso großen Anteil. Die Kunst liegt in einer sinnvollen Kombination von Managementlogik und unternehmerischer Logik.

Ein Beispiel aus der Praxis

Vom Traditionsgeschäft zum Aufbruch ins Wunderland

Mit dem Aufkommen des Internethandels ist der Markt für Buchhandelsunternehmen deutlich unsicherer geworden. Die Ergebnisse strategischer Überlegungen aus mehreren Strategieklausuren geben dem Führungsteam einer mittelständischen Buchhandelskette keine brauchbare Antwort auf die Frage, was jetzt zu tun ist. Alle erarbeiteten Szenarien weisen für den Eigentümer und die Führungskräfte ins Ungewisse und könnten dem Unternehmen Kopf und Kragen kosten. Wie können wir die Organisation unterstützen, wenn „Sitzen und Nachdenken am grünen Tisch“ nichts mehr bringen?

Auch hier gilt es zunächst, die Situation als ungewiss zu akzeptieren: Zur Erfolgswahrscheinlichkeit der bereits erarbeiteten Zukunftsszenarien lassen sich keine gültigen Aussagen tätigen. Aus der Effectuation-Haltung ermutigen wir dazu, die eigenen Mittel zu fokussieren und möglichst rasch Ungewissheit durch Handeln abzubauen. In einem Workshop laden wir zum „Marktplatz der Macher“ (siehe Literaturhinweise), der dem weiter oben beschriebenen Effectuation-Prozess nachempfunden ist. Die 30 Teilnehmerinnen aller Hierarchiestufen führen dabei eine lange Reihe kurzer Dialoge in wechselnden Zweiergruppen. In diesen versuchen sie, Mitstreiter für individuell denkbare (Innovations-)vorhaben zu gewinnen. Über mehrere Dialoge behaupten sich die Vorhaben, die die Aufmerksamkeit und das Engagement von Partnerinnen binden. Diese werden als „Schnellboote“ erkundend losgeschickt, also selbstorganisiert im Tagesgeschäft umgesetzt. Die Vorhaben decken ein weites Feld ab, von innovativen Sortimentsentwicklungen über neue Themenwelten, Kooperations-Konzepte, bis hin zu speziellen Service-Ideen.

In Folgeworkshops werden die Captains in ihren Vorhaben unterstützt. Elegantes Scheitern einzelner Boote ist Teil des Prozesses und wird gefeiert. Aus erfolgreichen Schnellboote werden strategische Projekte abgeleitet, sobald sie Ungewissheit abgebaut und in planbareren Gewässern Fahrt aufgenommen haben.

Und was wird aus Alice?

Zurück zur anfangs begonnen alten Geschichte. „Wohin ich gelange ist mir eigentlich gleich“ sagte Alice und ergänzte „...solange ich irgendwo ankomme“. „Oh, das wirst du ganz bestimmt“ ermutigte die Katze „wenn du nur lange genug gehst“. Alice befand, dass dagegen nichts einzuwenden war und fragte weiter: „Wer lebt denn hier in der Gegend eigentlich alles?“

Wäre die Katze im Wunderland von Lewis Carroll ein kausaler Manager, so würde sie Alice wohl raten, stehen zu bleiben und ein klares Ziel zu formulieren. Am besten spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch und terminiert. Doch wenn sich das Ziel nicht sinnvoll formulieren lässt, weil auch das Gebiet erst im Entstehen ist, dann ist eine stabiler eigener Ausgangspunkt, die Verhandlung mit Stakeholdern und erkundendes Tun in kleinen Schritten rationaler als die besten Analysen und Prognosen von nicht Vorhersehbarem. Man kann sich Alice als Person vorstellen, die sehr genau weiß, was sie will – jemand mit klaren Präferenzen. Sie weiß aber auch, dass sie nach etwas sucht, dass sie noch nicht kennt. In dieser Situation ihre Ziele als bestimmtes Ergebnis zu formulieren, hat für sie keinen Sinn. Noch nicht.

In den heutigen Wunderländern moderner Organisationen finden sich Effectuators wie Alice mitunter besser und sicherer zurecht als kausal denkende Manager. Wir Berater können davon profitieren, Effectuation als Haltung und Methode in unser Repertoire aufzunehmen.

Literatur

Faschingbauer (2010): [Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln](#), 2. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart, 2013.

Faschingbauer/Mauer: Effectuation – unternehmerisch handeln in unsicheren Situationen; In: personalManager 6-2013, Mannheim

Faschingbauer/Mauer: Effectuation: Unternehmerische Impulse für das Change Management; In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung ZOE, 4-2012, Düsseldorf

Faschingbauer/Mauer: [Marktplatz der Macher: Unternehmerisch neue Wege erschließen](#); In: Zeitschrift Führung und Organisation zfo, 1-2012, Stuttgart

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

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

Ressourcen

Effectuation Forschung & Praxis | www.effectuation.at |.ch|.de

Beraternetzwerk Effectuation Intelligence | www.effectuation-intelligence.biz

Curriculum Effectuation Expert | [Lehrgang für BeraterInnen über 5x3 Tage](#)

Kontakt

Michael Faschingbauer, MBA
office@faschingbauer.at