„Unternehmer sind Experten für neue Wege“

Visionäre, Menschen mit brillanten Ideen, gestandene Manager – selten trifft eines dieser Klischees auf erfolgreiche Unternehmer zu. Sie ticken ganz anders. Wie, das erklärt der steirische Organisationsberater und Trainer Michael Faschingbauer.

Anita Arneitz

Kärntner Wirtschaft: Sie sind Experte für Effectuation – was ist das?
Michael Faschingbauer: Effectuation ist die Expertise von erfahrenen Unternehmern. Dahinter verbergen sich unternehmerische Denk- und Handlungsmuster, die sich deutlich von dem unterscheiden, was im klassischen Management als professionell gilt.

Welche Denk- und Handlungsmuster fallen darunter?
Wenn Sie nach Effectuation vorgehen, dann handeln Sie auf Basis dessen, was Ihnen zur Verfügung steht, holen andere früh ins Boot und handeln in kleinen Schritten aus, was zuvor nicht denkbar – geschweige denn planbar – war. Dabei achten Sie auf Überraschungen am Weg. In Zufällen und mitunter Unfällen stecken Hinweise für das weitere Vorgehen. Klein- und Mittelbetrieben liegt diese Handlungsweise sehr nahe. Sie wissen intuitiv, dass große Planungsfantasien für sie mitunter tödlich sein können.

Was zeichnet also gute Unternehmer aus?
Die wenigsten erfolgreichen Unternehmer sind Visionäre. Die eigentliche Schlüsselqualifikation entspricht eher dem Bild eines kreativen Wurstlers. Sie gehen das Machbare an, anstatt sich lange mit Analysen und Prognosen aufzuhalten. Erfahrene Unternehmer sind mit dieser Methode Experten für neue Wege unter turbulenten Bedingungen. Sie kochen dabei mit dem, was bereits im eigenen Kühlschrank ist, ohne feste Zielvorgaben. Sie begrenzen das Risiko, nutzen Umstände und Zufälle und gestalten die Zukunft gemeinsam mit anderen.

Was können Jungunternehmer von ihnen lernen?
Zum Beispiel, dass es nicht notwendig ist, mit einer brillanten Idee zu starten. Die meisten erfolgreichen Start-ups starteten mit einer mittelmäßigen Idee. Es braucht eine Reihe von Versuchen, Zufällen, Gesprächen und Scheiter-Erlebnissen, bis aus einer Idee eine erfolgreiche Idee wird.

Wodurch bringen Betriebe mehr Unternehmerisches in ihr tägliches Handeln?
Durch den Umgang mit Fehlern. Darf man im Betrieb Experimente wagen und dabei scheitern? Mitarbeiter müssen erleben, dass es tatsächlich erwünscht ist, durch Experimente und Vorhaben unter der Maßgabe des leistbaren Einsatzes neue Wege zu erkunden. Es geht dabei jedoch nicht um eine Fehler produzierende Kultur, sondern um eine aus Fehlern lernende Kultur.

Und wie lässt sich das unternehmerische Denken bei Mitarbeitern wecken?
Unternehmerisches Handeln kann jeder lernen. Damit Chefs unternehmerisches Handeln fördern oder zumindest nicht behindern, müssen sie Planbares von nicht Planbarem unterscheiden lernen. Für nicht Planbares lohnt es sich, Mitarbeitern Handlungsspielräume für unternehmerische Erkundungen jenseits des Rechtfertigungsdrucks einzuräumen.

Ihr Tipp für Unternehmer in stürmischen Zeiten?
Da gibt es keinen gesicherten Return on Investment. Legen Sie stattdessen fest, was Sie im nächsten Schritt an Zeit, Energie und Geld aufs Spiel setzen können, ohne dabei Kopf und Kragen zu riskieren. Und dann handeln Sie – jetzt. Ob Sie Ihre Vorhaben genau planen können oder nicht: Nichts ersetzt das Handeln. Stürmisches Terrain muss man in kleinen Schritten betreten, um es erschließen und gestalten zu können.

> **„Unternehmerisches Handeln kann jeder lernen.“**
> Michael Faschingbauer, Autor und Organisationsberater

Michael Faschingbauer kennt die Geheimnisse erfolgreicher Unternehmer. Foto: KK

Zur Person

- Michael Faschingbauer, geboren 1969 in Graz, sammelte lange Zeit Führungserfahrung in der Automobilindustrie in Österreich und den USA.
- Seit 2001 arbeitet er als Organisationsberater, Trainer und Dozent im deutschen Sprachraum.
- Zu seinen Kunden zählen Großunternehmen, Banken, Klein- und Mittelbetriebe unterschiedlichster Branchen sowie der öffentliche Bereich.
- Sein Buch „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“, erschienen im Schäffer Pöschel Verlag, wurde 2010 unter anderem als Managementbuch des Jahres ausgezeichnet.