



Foto: Faschingbauer

Autor
Michael Faschingbauer
 Organisationsberater, Trainer,
 Dozent und Autor,
 Effectuation Intelligence
 office@faschingbauer.at



Foto: Mauer

Autor
René Mauer
 Entrepreneurship-Forscher,
 Berater und Trainer,
 RWTH Aachen, Effectuation Intelligence
 mauer@effectuation-intelligence.de

Effectuation – Unternehmerisch handeln in unsicheren Situationen

„Wir müssen dem dynamischen und unsicheren Markt mit Innovationskraft und unternehmerischem Handeln begegnen.“ Welcher Manager würde diesem Credo nicht zustimmen? Doch auf der Ebene des Handelns ist guter Rat teuer. Welche Voraussetzungen müssen Organisationen schaffen, die das unternehmerische Denken und Handeln ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter fördern wollen? Antworten kommen aus der internationalen Entrepreneurship-Forschung: Effectuation ist eine Entscheidungslogik, die erfahrene Unternehmer in unsicheren Situationen bevorzugt anwenden. Und diese Vorgehensweise ist durchaus lernbar.

Vor mehr als zehn 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, legten sie los und setzten konkrete Schritte des Gestaltens. Die Frage „Was sollte man nun tun?“ ersetzten sie durch das pragmatische „Was kann ich nun tun?“.

Sarasvathy isolierte vier handlungsleitende Prinzipien, die Effectuation von Managementlogik abgrenzen:

1. Beginnen Sie mit „Wer sind Sie?“, „Was wissen Sie?“ und „Wen kennen Sie“ – nicht bei „mythischen Zielen“.
2. Orientieren Sie Ihren Einsatz am leistbaren Verlust – nicht am erwarteten Ertrag.
3. Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Chancen, anstatt sich dagegen abzugrenzen.
4. Kooperieren Sie mit jenen, die mitzumachen bereit sind, anstatt nach den „richtigen“ Partnern zu suchen.

In der vergangenen Dekade wurde Sarasvathys Ansatz zu unternehmerischer Expertise in zahlreichen Feldstudien bestätigt und erweitert. Heute hält Effectuation nicht nur in der Gründungspraxis Einzug. Auch lange bestehende Unternehmen können vom Effectuation-Ansatz auf mehreren Ebenen profitieren.

Unternehmerische Mitarbeiter

Jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter, die Unternehmergeist zeigen. Meist verbindet man damit eine seltene Kombination aus Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften.

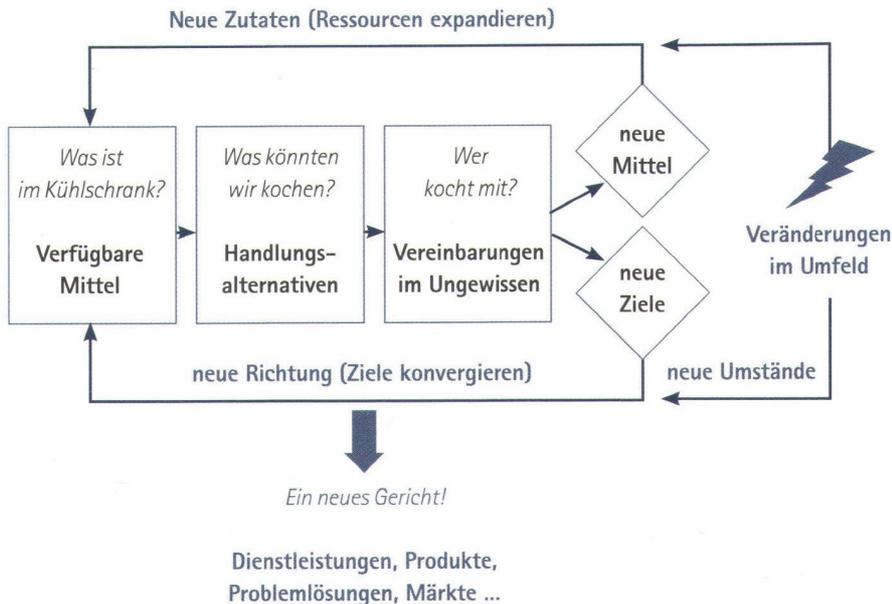


Abbildung 1: Effectuation-Prozess unternehmerischen Handelns. (Quelle: Faschingbauer 2010 nach Sarasvathy 2008)

ten: Mut, Entschlossenheit, Charisma, einen gewissen Riecher für Gelegenheiten und – besonders begehrt – brillante Ideen und große Visionen. So beschrieben bleibt Unternehmen nichts anderes übrig, als Personen mit diesen besonderen Fähigkeiten zu finden und zu binden.

Die Entrepreneurship-Forschung beschreibt Unternehmergeist hingegen als wählbare Haltung und erlernbares Verhalten. Demnach „effektuierten“ unternehmerische Mitarbeiter: Sie beginnen bei dem, was ihrem unmittelbaren Wissen und Wollen nahe liegt. Sie starten bereits mit vagen Vorstellungen von dem, was sie für sinnvoll halten und gehen sofort ins Handeln. Dabei suchen sie nach Mitstreitern in ihrem unmittelbaren Umfeld und handeln mit jenen, die ihr Wissen und Wollen einbringen, den nächsten Schritt aus. Da sie unter Ungewissheit handeln, setzen sie immer nur das aufs Spiel, was sie im Verlustfall verschmerzen können. Neue Erkenntnisse und Veränderungen in der Umwelt fließen in den jeweils nächsten Schritt ein. Diesen Prozess unternehmerischen Handelns stellt Abbildung 1 dar – verdeutlicht am Beispiel des Kochens.

Unternehmerische Menschen handeln also mittelorientiert, partnerorientiert, risikavers und in kleinen Schritten. Sie benötigen dazu keine großen Visionen oder Ziele und

fassen zufällige Begebenheiten als Entwicklungschancen auf. All das lässt sich lernen und bewusst umsetzen. So ist Effectuation an der medizinischen Universität Graz seit 2010 unter dem Titel „Zukunftsorientiertes Handeln“ fixer Bestandteil des Seminarprogramms. „Mit Effectuation tun sich allerdings diejenigen am schwersten, die sich zuvor mit klassischen Managementmethoden beschäftigt haben“, räumt Josef Smolle, Rektor der Meduni, ein. Kein Wunder, denn unternehmerisches Denken und Handeln ist klassischem Management oft diametral entgegengesetzt. Und genau das gilt es auch den Führungskräften zu erklären.

Unternehmerische Führungskräfte

Die Kernaufgabe gelernter Führungskräfte ist das Planen des Planbaren. In ihrem Alltag setzen sie entsprechend auf Analysen, Prognosen, klare Ziele, Rentabilitätsberechnungen und Pläne, inklusive aller kalkulierten Risiken. Das Motto lautet: „Wir tun das, was wir vorhersehen und planen können, um zuvor festgelegte Ziele bestmöglich zu erreichen.“

Dieses Management-Motto ist jedoch im ungewissen Feld der Innovation und des unternehmerischen Handelns kontraproduktiv. Schließlich geht es darum, das zu entdecken, zu gestalten und auszuschöpfen, was außerhalb der Planbarkeit liegt. Dorthin gibt es einen pragmatischen Weg: erkundend

handeln ohne fixe Ziele oder Pläne, jedoch im Rahmen leistbarer Einsätze – zum Beispiel kleinerer Projekte. Überall dort, wo die kalkulierbaren Chancen noch im Dunkeln liegen, lautet das Motto: „Wir gehen das Machbare an und steuern den Mitteleinsatz. Dann arbeiten wir mit den Ergebnissen des Handelns weiter.“ Nach diesem Motto lassen sich neue Produkte, Dienstleistungen, Märkte oder ganz allgemein neue Problemlösungen kokreieren.

Damit also Führungskräfte unternehmerisches Handeln fördern oder zumindest nicht behindern, müssen sie Planbares von nicht Planbarem unterscheiden können. Darüber hinaus ist es wichtig zu erkennen, dass es sich lohnt, Mitarbeitern Handlungsspielräume für unternehmerische Erkundungen jenseits des Rechtfertigungsdrucks einzuräumen.

Interne Märkte

Unternehmer am freien Markt genießen gegenüber unternehmerischen Mitarbeitern einen entscheidenden Vorteil: Praktisch jeder kann zum ersten „Partner“ ihres vorerst noch vagen Vorhabens werden. In bestehenden Organisationen ist jedoch durch Hierarchie und Kompetenzverteilung genau geregelt, an wem die Beschäftigten mit ihren Vorhaben „vorbeikommen“ müssen. Im internen Vorschlagswesen ist es das Fachgremium, bei der Produktverbesserung der Produktmanager, bei der Prozessinnovation der Process-Owner und so weiter. Um diese Experten vom unternehmerischen Vorhaben überzeugen zu können, fehlt jedoch in einem frühen, ungewissen Stadium oft die Faktenbasis.

Damit unternehmerische Mitarbeiter ähnliche Bedingungen wie am freien Markt vorfinden können, sind im unternehmerischen Unternehmen organisatorische Rahmensetzungen hilfreich. Dazu ein Beispiel: Unternehmen wie Gore & Associates verzichten in ihrem internen Vorschlagswesen auf die Ideenbewertung durch ein Expertengremium. Stattdessen fordern sie die Mitarbeiter auf, für die Weiterentwicklung ihrer Ideen Mitstreiter im gesamten Unternehmen ins Boot zu holen. So entscheiden nicht die unter Ungewissheit überforderten Experten über Sein oder Nichtsein eines Vorhabens. Es setzen sich vielmehr die Ideen durch, die am internen Markt das

Wollen und Können von betroffenen Beteiligten binden können.

Mit dem empirisch basierten Wissen aus der Effectuation-Forschung über die Natur unternehmerischer Prozesse lassen sich ähnliche Lösungen interner Märkte für unterschiedliche Fragestellungen erarbeiten – von der Prozessverbesserung über die Produkt- und Marktentwicklung bis hin zur Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei ist es wichtig, interne Märkte nur innerhalb wohldefinierter Grenzen im Hinblick auf Kosten und Nebenwirkungen aufzusetzen. Die Grenzen des Handlungsspielraums lassen sich beispielsweise über den Zeiteinsatz (Stunden pro Woche für eigene Projekte), den Mitteleinsatz (Budget für unternehmerische Vorhaben) oder den Inhalt (Freiraum zum Experimentieren zu bestimmten Fragestellungen) definieren.

Unternehmerische Vorhaben

Mitarbeitertrainings, Führungskräfteentwicklung und die Installation interner Märkte sind Möglichkeiten, das Unternehmerische durch die Vordertür in die Organisation zu bringen. Ist die Ungewissheit bereits im Gewand einer unternehmerischen Fragestellung im Hause, so bietet sich der Hintereingang als pragmatischer Zugang: In Form von Werkzeugen, die auf unternehmerischer Expertise basieren.

Sehr gute Erfahrungen haben wir mit einem Werkzeug gemacht, das dem weiter oben beschriebenen Effectuation-Prozess nachempfunden ist. Die Teilnehmer am „Marktplatz der Macher“ führen Dialoge in wechselnden Zweiergruppen. In diesen versuchen sie, Mitstreiter für ihre Innovationsvorhaben zu gewinnen. Über mehrere Dialoge hinweg behaupten sich die Vorhaben, die die Aufmerksamkeit und das Engagement von Partnern binden. Diese werden als „Schnellboote“ (im Unterschied zu trägen „Containerschiffen“) bezeichnet und erkundend losgeschickt, also selbstorganisiert im Tagesgeschäft umgesetzt. Bei der Auswahl von Schnellbooten geht es nicht um Meinungen und Wertungen designerter Experten, sondern um Commitment und Mitteleinsatz freiwillig Beteiligter für Vorhaben unter Ungewissheit. Das Werkzeug des Marktplatzes eignet sich für Fragestellungen nach dem Muster „nicht vor-

hersehbar, aber durch erkundendes Handeln gestaltbar“.

Das Wiener IT-Unternehmen Bacher Systems nutzt den Marktplatz beispielsweise, um ein neues Geschäftsmodell zu erarbeiten. Ausgangspunkt war die Tatsache, dass das bestehende Geschäftsmodell aufgrund dynamischer Veränderungen im Wettbewerb, aber auch durch die Etablierung neuer Technologien, Jahr für Jahr geringere Deckungsbeiträge abwarf. Im Zuge der strategischen Planung nach klassischem Muster erkannte die Geschäftsführung, dass sie auf Basis von Trend- und Wettbewerbsanalysen keine belastbaren Aussagen über das richtige Handeln für die Zukunft treffen konnte. Im Rahmen des Marktplatzes schickte eine Gruppe von 15 Schlüsselmitarbeitern 16 erkundende Vorhaben („Schnellboote“) auf den Weg, die in den darauffolgenden Monaten je ein interner Unternehmer („Captain“) bearbeitete. In einem dieser Vorhaben wurde beispielsweise ein Leitkunde für die Weiterentwicklung einer noch vagen Dienstleistungs idee ins Boot geholt. Geschäftsführer Manfred Köteles kommentiert in einem Review des laufenden Prozesses: „Es tut uns gut, die Ansätze einfach auszuprobieren, für deren Bewertung wir am grünen Tisch sonst zu viel Zeit verlieren. Wir tun uns allerdings noch schwer damit, das frühe und günstige Umkehren von Schnellbooten zu fördern.“ Diese Erkenntnis markiert eine Schlüsselfähigkeit in unternehmerischen Vorhaben: Rasch ins Handeln kommen, jedoch bei Hindernissen oder ausbleibenden Erfolgen umgehend abbrechen können. Das bringt uns zu einem gängigen Hemmnis für das Unternehmerische in Organisationen: Die Unternehmenskultur.

Unternehmerische Kultur

Darf man im Unternehmen Experimente wagen und dabei scheitern? Die offizielle Antwort lautet meist „Ja natürlich!“. Sieht man genauer hin, stellt sich oft heraus, dass Organisationen Scheitern sanktionieren: Mit schlechter Nachrede, dem Zurückhalten von Boni oder einem Übergehen bei der nächsten Beförderung. Mitarbeiter haben ein feines Sensorium dafür, wie in ihrem Unternehmen üblicherweise gehandelt wird – auch wenn es nirgends geschrieben steht. Auf diese Weise sind in der Unternehmenskultur oft unbeabsichtigt Hemmnisse für Innovati-

on und unternehmerisches Handeln eingebaut.

Will man ein Unternehmen jedoch unternehmerisch revitalisieren, gilt es Kulturelemente wie autonomes Handeln zu fördern und der Angst vor Fehlern entgegenzuwirken. Das geht nicht von heute auf morgen und bedarf des Rückhalts durch das Management. Mitarbeiter können lernen, dass es tatsächlich erwünscht ist, durch Experimente und Vorhaben unter der Maßgabe des leistbaren Verlusts neue Wege zu erkunden. Sie können auch lernen, Momente des Scheiterns automatisch als Lernerfahrungen zu nutzen. Anstatt Misserfolge und Fehler zu sanktionieren oder einfach totzuschweigen, sollten Führungskräfte dabei unterstützt werden, die Kultur des Umgangs mit Fehlern zu ändern: Die Mitglieder der Organisation müssen ein frühzeitiges Scheitern als Lernoption und damit als Erfolg begreifen. Es geht somit nicht um eine Fehler produzierende Unternehmenskultur, sondern um eine aus Fehlern lernende Kultur.

Unternehmerische Perspektive

Unternehmerisches Handeln ist keine Kunst. Wenn Menschen aus Ungewissheit heraus Neues und Wertvolles schaffen, dann hat dies Methode. Eine Methode, die jeder lernen kann. In der Effectuation-Theorie aus der Entrepreneurship-Forschung hat diese Behauptung eine gut fundierte theoretische Basis. Es obliegt nun Führungskräften, HR-Experten und unternehmerischen Mitarbeitern, auf dieser Basis unternehmerische Wege in bestehenden Unternehmen zu beschreiben.

LITERATURTIPP

Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Von Michael Faschingbauer. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel 2013.

WEBTIPPS

www.effectuation.at / [.ch](http://www.effectuation.ch) / [.de](http://www.effectuation.de)

www.pave-test.com (Der PAVE-Test gibt Auskunft darüber, welche Strategien Sie persönlich bevorzugen, wenn Sie Probleme lösen oder Entscheidungen treffen.)