

Die Ungewissheit lieben lernen

Management. In schwer einschätzbaren Situationen ist die kausale Managementlogik oft kontraproduktiv. Effectuation braucht weder fixe Ziele noch geniale Ideen und setzt auf vorhandene Mittel.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Im Ungewissen zu sein, ist nicht das angenehmste Gefühl. Eines, das sich vielfach nicht verhindern lässt und das genau deshalb nach Anhaltspunkten ruft.

Eine „Heldin der Ungewissheit“ ist die Romanfigur Alice im Wunderland. Sie hat keine gültige Vorstellung von der Zukunft, weil sie die Spielregeln nicht kennt. Alice kommt zu einer Weggabelung, wo die Grinsekatz auf dem Baum sitzt. Alice fragt sie: „Würdest du mir bitte sagen, wie ich weitergehen soll?“ Die Katze grinst und sagt: „Das hängt zu einem guten Teil davon ab, wohin du möchtest.“

Michael Faschingbauer zitiert diese Passage von Lewis Carroll gern und erzählt, was Unternehmensberater klassischerweise an dieser Stelle raten würden: genau nachdenken, wohin man möchte, und sich klare Ziele setzen, bevor man losgeht. Faschingbauer ist selbst Organisationsberater und Coach, wählt aber einen anderen Ansatz: Er führte Effectuation im deutschsprachigen Raum von der Wissenschaft in die Wirtschaftspraxis.

Effectuation ist eine Denk- und Handlungslogik für ungewisse und mehrdeutige Situationen: Sie verzichtet auf Vorhersagen und setzt im Gegensatz zur kausalen Logik auf Steuerung. Erfahrene Unternehmer, also Menschen, die immer wieder Bedingungen der Ungewissheit vorfinden und etwas Neues in die Welt bringen, zeigen, was Effectuation bedeutet. Sie gehen Schritt für Schritt vor:

- Sie überprüfen laufend die verfügbaren Mittel und Ressourcen: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?
- Sie fragen sich: Was kann ich unter diesen Voraussetzungen tun?
- Sie treten in Interaktion.



Alice (l.) und die Grinsekatz (r.): Wer nur an das Ziel denkt, übersieht leicht Möglichkeiten, die sich auf dem Weg eröffnen. [Disney Enterprises]

► Sie setzen auf Partner, mit denen trotz Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen getroffen werden.

Erst wenn man das Machbare tatsächlich tue, sagt Faschingbauer, ergeben sich neue Mittel und Möglichkeiten. Effektuierende Unternehmer leben daher keineswegs in den Tag hinein, sie haben klare Vorstellungen: „Wünschenswerte Zukünfte“ nennt sie Faschingbauer. „Es geht darum, was sein könnte

und um eine Richtung.“ Aber nicht darum, den Weg zum Ziel in Schritte und Meilensteinen herunterzubrechen.

Räume aufmachen

Effectuation sei keine Frage der Organisationsgröße, sagt Faschingbauer, sondern eine Frage der Umstände: wenn sich Marktbedingungen rasch ändern, wenn organisatorische Veränderungen passieren oder Bestehendes nicht mehr funktioniert. „Wenn die verfügbaren Informationen nicht zeigen, welcher Weg der richtige ist, ist es besser, ins Tun zu kommen, als zu lange den einzigen und besten Weg zu suchen“, sagt Faschingbauer. Effectuation sieht er daher nicht als Ersatz, sondern als sinnvolle Ergänzung zum klassischen Management. Es sei auch nicht das Ziel, Hierarchien aufzulösen, sondern Raum für Experimente zu lassen.

Beim Funktions-Check eines

Flugzeugs vor dem Start ist Effectuation kein sinnvoller Zugang. Wohl aber dann, wenn es darum geht, den Prozess der Funktions-Checks zu verbessern.

Dazu braucht es Führungskräfte, die bereit sind, Räume zu öffnen, nicht für jeden Schritt Rechenschaft zu verlangen und scheitern zuzulassen. Als kleinen Test, ob effektuierend gedacht wird, rät Faschingbauer hinzuhören, was Führungskräfte ihre Mitarbeiter am Monatsende fragen: „Was hast du dazu beigetragen, die Quartalszahlen zu erreichen?“ Oder: „Was hast du ausprobiert, um Neuland zu erschließen?“



Michael Faschingbauer,
„Effectuation“
Schäffer-Poeschel
276 Seiten
41,10 €

AUF EINEN BLICK

Effectuation ist eine Denk- und Handlungslogik, die darauf beruht,

- bei dem zu beginnen, was zur Verfügung steht und auch ohne brillante Ideen handlungsfähig zu werden,
- risikoarme Entscheidungen zu treffen,
- andere für das Machbare zu gewinnen, statt nach dem besten Weg zu suchen,
- Unvorhergesehenes und Zufälliges in Gelegenheiten zu verwandeln,
- ohne sichere Landkarte zu steuern.