

# Ziele stören

## Wie man etwas organisiert, das man noch nicht kennt

„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? Erfahrene Unternehmer sagen jeweils „nein“. Sie haben – wesentlich besser als Manager – gelernt, in schwer einschätzbaren Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Michael Faschingbauer

MICHAEL FASCHINGBAUER, MBA



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

### So denken erfahrene Unternehmer

Erfahrene Unternehmer wissen, dass es für schwer Prognostizierbares wenig Sinn macht, sich an klare Zielvorstellungen zu klammern. Pläne für Innovationsvorhaben würden sie erst gar nicht am Reißbrett entwickeln. Sie handeln lieber auf Basis dessen, was ihnen unmittelbar zur Verfügung steht. Der Ausgangspunkt für ihre Taten im Ungewissen sind ihre Persönlichkeit (Werte, Vorlieben, Stärken), ihr Erfahrungskorridor und ihr Netzwerk. Ihre erste Frage lautet: Was kann und möchte ich mit meinen Mitteln unter diesen Randbedingungen *jetzt* Sinnvolles tun? Die Vorstellungskraft produziert auf diese Frage hin meist mehrere Bilder. Wichtig ist nun: Sie wählen an dieser Stelle keine einzelne Alternative aus. Sie orientieren sich an ihren strategischen Zielvorstellungen. Auf deren Operationa-

lisierung in konkrete Ergebnisse verzichten sie jedoch noch. Als nächstes gehen erfahrene Unternehmer in Interaktion mit anderen. Sie reden mit denen, die sie kennen und schätzen, treffen die erste Vorvereinbarung mit potenziellen Partnern oder gewinnen einen Kunden. Mit jedem Gespräch verändern sie ihre eigenen, vorläufigen Zielvorstellungen. Indem sie laufend Vereinbarungen mit potenziellen Partnern, Kunden, Kollegen, Interessenten, aber auch Mitbewerbern eingehen, formen sie die Realität, ohne sie zuvor vorhersagen zu müssen. In vielen Interaktionen erschließen sie neue Mittel und Wege, gewinnen Mitstreiter und vereinbaren Teilziele. Rückschläge sind für sie dabei Teil des Prozesses und gar nicht bedrohlich, denn sie riskieren immer nur das, was sie auch zu verlieren bereit sind. So gelingt es ihnen mitunter, in Richtung Indien loszusegeln und unterwegs Amerika zu entdecken. Ihre Art zu denken heißt *Effectuation*.



## So denken erfahrene Manager

Eine gute Führungskraft, so sagt das Lehrbuch, weiß genau, wo sie hin möchte. Für den Großteil der täglichen Management-Entscheidungen gilt: Zuerst ein klares Ziel haben, erst dann die geeigneten Mittel aufzutreiben. Diese so einsetzen, dass das Ziel am schnellsten, billigsten, effizientesten, ... erreicht werden kann. Auf diese kausale Art und Weise lassen sich gute Therapiepläne erstellen, Investitionsentscheidungen treffen oder Personalplanungen machen. Kausale Management-Logik bewährt sich überall dort, wo man die Zukunft einfach als eine Fortsetzung der Vergangenheit betrachten kann. In unternehmerischen Situationen mit komplexem Charakter lässt sich *nicht* auf der Basis von Trends und Prognosen sagen, was die Zukunft bringt. Dort steht kausales Management-Denken auf sehr

wackligen Beinen. Denn die Umwelt – Mitarbeiter, Kunden, Patienten, Lieferanten, Politik, öffentliche Meinung – verhält sich nur selten gemäß den eigenen Plänen. In Ermangelung von Alternativen werden Sachverhalte, für die sich keine verlässliche Wahrscheinlichkeit bestimmen lässt, trotzdem abgeschätzt und prognostiziert. Es werden Ziele gesetzt, dann wird sorgfältig geplant und schlussendlich gehandelt und ... nur manchmal ins Schwarze getroffen. Kausale Logik stößt hier an ihre Grenzen. Erfahrene Manager können ein Lied davon singen.

## Unternehmerisches Denken stellt kausales Management-Denken auf den Kopf

Am Verstehen und Erklären von unternehmerischem Denken und Handeln haben sich schon einige Theoretiker die Zähne

### Effectuation-Prinzipien

1. Beginnen Sie bei *wer Sie sind, was Sie wissen* und *wen Sie kennen* – nicht bei „mythischen Zielen“
2. Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Chancen, anstatt sich dagegen abzugrenzen
3. Orientieren Sie Ihren Einsatz am leistbaren Verlust – nicht am erwarteten Ertrag
4. Bilden Sie ein Netzwerk mit den Stakeholdern, die mitzumachen bereit sind, anstatt sich von potenziellen Konkurrenten abzugrenzen oder nach den „richtigen“ Partnern zu suchen
5. Es sind immer Menschen, die die Zukunft gestalten – nicht unbeeinflussbare und unabwendbare Trends

Effectuation ist eine praktisch erprobte und wissenschaftlich erforschte Logik für unternehmerisches Denken und Handeln unter Unsicherheit. Die Theorie der Effectuation stammt aus der Forschungsarbeit von Prof. Saras D. Sarasvathy, University of Virginia.



ausgebissen. Der Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy, Professorin an der University of Virginia, gelang jedoch in den letzten Jahren ein entscheidender Durchbruch: Sie entschlüsselte wesentliche Elemente im Entscheidungsverhalten erfahrener Unternehmer und stellte diese systematisch den Denkgewohnheiten von Managern gegenüber. Die Ergebnisse verblüfften nicht nur Entrepreneurship-Forscher.

Während Management bei der Analyse von Trends und Entwicklungen und der Definition von möglichst klaren Zielen beginnt, verzichten erfahrene Unternehmer

auf Prognosen. Sie lassen die Ziele ambivalent und beginnen auf Basis der eigenen Mittel zu handeln. Ihr Ausgangspunkt ist *wer sie sind, was sie wissen* und vor allem *wen sie kennen*. Sarasvathy nennt diese Art zu entscheiden *Effectuation*. Effectuation ist eine eigenständige Logik, die klassische *kausale Logik* in mehrfacher Hinsicht auf den Kopf stellt. Was die Sache für Führungskräfte so interessant macht: Effectuation spielt kausale Logik in schwer einschätzbaren Situationen an die Wand und beruht auf lernbaren Prinzipien.

## Was geht das Manager an?

Vorweg: Für viele tägliche Management-Entscheidungen ist kausale Logik genau das passende Werkzeug.

In Zeiten des Umbruchs – wenn Märkte Kopf stehen, Organisationen sich neu ori-

entieren und Innovation an allen Ecken und Enden gefragt ist – könnten Manager jedoch von der Effectuation-Werkzeugkiste erfahrener Unternehmer profitieren. Deren bevorzugte Denk-Werkzeuge sind nämlich erlernbar und eignen sich besonders für Situationen der Unsicherheit:

- In frühen Phasen einer Unternehmung
- Bei Krisen und Turbulenzen
- Wenn zukünftige Entwicklungen schwer prognostizierbar sind
- Wenn etwas wirklich Neues erschlossen werden soll
- Wenn viele Stakeholder beteiligt sind
- Wenn die Situation unternehmerischen Gestaltungsspielraum bietet
- Wenn Überraschungen und Ungeplantes die Norm sind

Wer sich auch im Führungsalltag routinemäßig der Werkzeuge erfahrener Unternehmer bedient, lukriert unter Unsicherheit handfeste Vorteile. Effectuators sind beispielsweise auch ohne genaue Prognosen handlungsfähig, navigieren sicher bei beweglichen Zielen und erschließen bevorzugt risiko-arme und kostengünstige Strategien. Während kausale Denker noch an perfekten Zukunftsentwürfen basteln, sind Effectuators meist längst schon dabei, die Zukunft in ihrem Sinne zu gestalten.

## Und was wird aus Alice?

„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 ein stabiler eigener Ausgangspunkt, die Verhandlung mit Stakeholdern und erkundendes Tun in kleinen Schritten wesentlich sinnvoller als die besten Analysen und Prognosen von nicht Prognostizierbarem. Man kann sich Alice als Person vorstellen, die sehr genau weiß, was sie will – jemand mit klaren Präferenzen und strategischen Zielen. Sie weiß aber auch, dass sie nach etwas sucht, das sie noch nicht kennt. In dieser Situation ihre Ziele als bestimmtes Ergebnis zu formulieren, macht für sie keinen Sinn. Noch nicht.

Die heutigen Wunderländer dynamischer Umfeldler und Organisationen werden wahrscheinlich nicht von kausalen Katzen, sondern von Effectuators wie Alice gestaltet. Und Manager in turbulenten Umfeldern tun gut daran, Effectuation als zusätzliche Werkzeugkiste in ihr Repertoire aufzunehmen. ■

### Effectuation-Workshop

## Ziele stören

### Kausale Management-Logik auf den Kopf gestellt

Erfahrene Manager setzen klare und messbare Ziele, bevor sie handeln. Das ist kausale Management-Logik. Erfahrene Unternehmer handeln hingegen auf Basis dessen *wer sie sind, was sie wissen* und *wen sie kennen* und lassen die Ziele offen. Das ist Effectuation. Was die Sache so interessant macht: Unternehmerische Effectuation spielt kausale Management-Logik in schwer einschätzbaren Situationen an die Wand. In diesem Workshop lernen Sie die 5 Prinzipien unternehmerischer Effectuation kennen und im eigenen Führungsalltag anwenden.

Referent: Michael Faschingbauer, MBA  
 26. Mai 2009, 9:00 – 17:00  
 Informationen unter [www.effectuation.at](http://www.effectuation.at)

