

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

12

Die Kraft des Träumens in Organisationen

Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse gestalten

Motivation durch Vision

Erfolgsfaktoren einer starken und wirksamen Vision

Identitätsfindung im Netzwerk

Wie 18 Forschungseinrichtungen vom losen Verbund zur Gemeinschaft werden

Wie entwickeln Sie eine Vision?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften renommierter Firmen

Management des Ungewissen

Mit der Methode ‚Effectuation‘ Veränderungen steuern

Von Vordenkern lernen

In diesem Heft: Managementexperte Peter Drucker

Effectuation

Unternehmerische Impulse für das Change Management

Wer Amerika entdecken will, muss mitunter erst einmal in Richtung Indien lossegeln. Um unternehmerisches Denken und Handeln ranken sich Heldenmythen von risikofreudigen Visionären und genialen Künstlern mit starkem Willen und strahlendem Charisma. Die moderne Entrepreneurship-Forschung beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln hingegen als Expertise, die ohne seltene Talente oder Begabungen auskommt und von «Menschen wie du und ich» erlernt und als Methode angewandt werden kann. Diese Expertise mit dem Fachbegriff «Effectuation» eignet sich ausgezeichnet für die Erschließung neuer Wege und kann wesentliche Impulse für das Change Management der Zukunft geben. Dieser Beitrag soll das «Warum», das «Wozu» und das «Wie» klären.

Change Management hat sich über die letzten drei Dekaden kontinuierlich entwickelt. Die Rahmenbedingungen für Change haben sich im selben Zeitraum jedoch radikal geändert. Die Komplexität von Märkten ist gestiegen und der Wettbewerbsdruck hat zugenommen (Wimmer 2011), während die Halbwertszeit von Märkten dramatisch kürzer wurde. Globale Vernetzung und hohe Transparenz (Social Media) schafften einerseits Potenziale für radikal neue Geschäfts- und Kooperationsmodelle, erhöhten aber andererseits gleichzeitig die Verletzlichkeit bestehender Unternehmen (Heitger 2011). Um dem gestiegenen Veränderungsdruck gerecht zu werden, haben Unternehmen ihre Eigenkomplexität sukzessive erhöht (Wimmer 2011). Ließ sich die Quelle für Innovation vor 30 Jahren zumeist noch zentral verorten, hat sie sich heute in dezentrale, netzwerkartige Partnerschaften verlagert (Scharmer 2011). 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 (Wimmer 2011). Wurde Veränderungsarbeit vor 30 Jahren noch vielfach als «kompliziert und risikobehaftet» erlebt, häufen sich jetzt die Veränderungsvorhaben, auf die das Prädikat «komplex und ungewiss» zutrifft.

Wenn wir in diesem Beitrag die Expertise-Forschung unter erfahrenen Unternehmern bemühen und daraus Impulse für das Change Management ableiten, so halten wir das zumindest aus drei Gründen für fruchtbar: Zum ersten ist «komplex und ungewiss» seit jeher das Betätigungsfeld von Entrepreneurien, die neue Produkte, Dienstleistungen, Firmen und mitunter auch neue Märkte kreieren, während Manager in bestehenden

Unternehmen eher auf «kompliziert und risikobehaftet» spezialisiert sind. Wir gehen davon aus, dass sich das, was erfahrene Unternehmer unter Ungewissheit erfolgreich macht, auch auf Change-Vorhaben in ungewissem Kontext übertragen lässt. Zweitens nehmen wir an, dass es sich bei «ein neues Unternehmen erfinden» und «ein Unternehmen oder Teile davon neu erfinden» um ähnliche Aufgabenstellungen handelt, und dass sich wirksame Muster übertragen lassen. Drittens erfüllt das Prozessmuster unternehmerischer Expertise eine Reihe von Anforderungen, die oben zitierte und andere namhafte ZOE-Autoren an das Change Management der Zukunft stellen. Doch noch bevor wir es wagen wollen, Veränderungsvorhaben unternehmerischer zu gestalten, sehen wir uns an, was Unternehmer im Kern unternehmerisch macht.

Wie knacken erfahrene Unternehmer die Ungewissheit?

Effectuation als unternehmerische Methode ist ein Ergebnis der internationalen Entrepreneurship-Forschung der vergangenen Dekade. In diesem Forschungszweig wird seit den 80er Jahren versucht, das Phänomen unternehmerischen Denkens, Entscheidens und Handelns zu beschreiben. Im Unterschied zur allgemeinen BWL liegt der Fokus dabei nicht auf der Administration bestehender Unternehmen, sondern auf den gestalterischen Elementen, die zur Entstehung neuer Produkte, Firmen und Märkte führen. Viele Ansätze sind dabei kaum bis zum Kern vorgedrungen. Zu Grunde lag von Anfang an die Idee von Joseph Schumpeter (vgl. Schumpeter 1934), nach der der Unternehmer kreative Zerstörung in das wirtschaftliche System bringt und dadurch Ungleichgewichte herbeiführt – der Unternehmer als Treiber der Veränderung, als «change agent».

Saras Sarasvathy, heute Professorin an der Darden School of Business, hatte schließlich Ende der 90er Jahre als Doktorandin des Nobelpreisträgers Herbert Simon die Idee, das Denken, Entscheiden und Handeln von Unternehmern als Expertise zu betrachten. Herbert Simon hatte davor u.a. mit Studien zur Expertise von Schachspielern Aufsehen erregt. Sarasvathy ließ 30 sehr erfahrene Unternehmer ein Gedankenexperiment mündlich lösen und zeichnete jedes gesprochene Wort auf (vgl. Sarasvathy 2001 und 2008). Die erste Analyse der Denkprotokolle ergab Erstaunliches: Die erfahrenen Unternehmer lehnten Marktforschung zum überwiegenden Teil ab. Dies entsprach so gar nicht dem Planungsparadigma der 90er Jahre.

«Effectuation bedeutet unter Verzicht auf Vorhersage handeln und etwas bewirken.»

Im zweiten Schritt fand Sarasvathy eine Reihe von Prinzipien, die die erfahrenen Unternehmer anstelle von Prognosen und Planung anwandten. Vier handlungsleitende Prinzipien, die in einem iterativen Prozess (siehe Abbildung 1) miteinander verbunden sind, bilden dabei die Basis einer Logik unternehmerischen Handelns. Diese Logik wurde von Sarasvathy «Effectua-

tion» genannt. To effectuate bedeutet im Englischen bewirken. Mit Effectuation beschreibt Sarasvathy den Kern unternehmerischer Expertise: unter Verzicht auf Vorhersage handeln, und etwas bewirken.

Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen

Die verschiedenen Verfahren, die heute unter dem Begriff Change Management zusammengefasst werden, sind eine bedeutende Errungenschaft der vergangenen 30 Jahre. Wir verfügen heute über ein breites Repertoire an Konzepten, Methoden und Werkzeugen, die alle darauf abzielen, dass sich Unternehmen entsprechend veränderter Rahmenbedingungen neu erfinden: risikoarm, effizient, human, kontrolliert und unter Berücksichtigung dessen, was die Theorieentwicklung zu Organisationen und Systemen hervorgebracht hat.

In der Jubiläumsausgabe 4/2011 der OrganisationsEntwicklung blickten ZOE-Autoren auf die 30-jährige Geschichte des Feldes zurück. Dabei identifizierten sie auch Anforderungen an ein modernes, zukunftsfähiges Change Management, anhand derer wir zeigen möchten, welche Probleme mit Effectuation adressiert werden können. Tabelle 1 stellt den aus unserer Sicht wesentlichen Anforderungen jeweils den Beitrag gegenüber, den Effectuation als Methode leisten kann.

Abbildung 1
Effectuation im dynamischen Modell (in Anlehnung an Sarasvathy und Dew 2005)

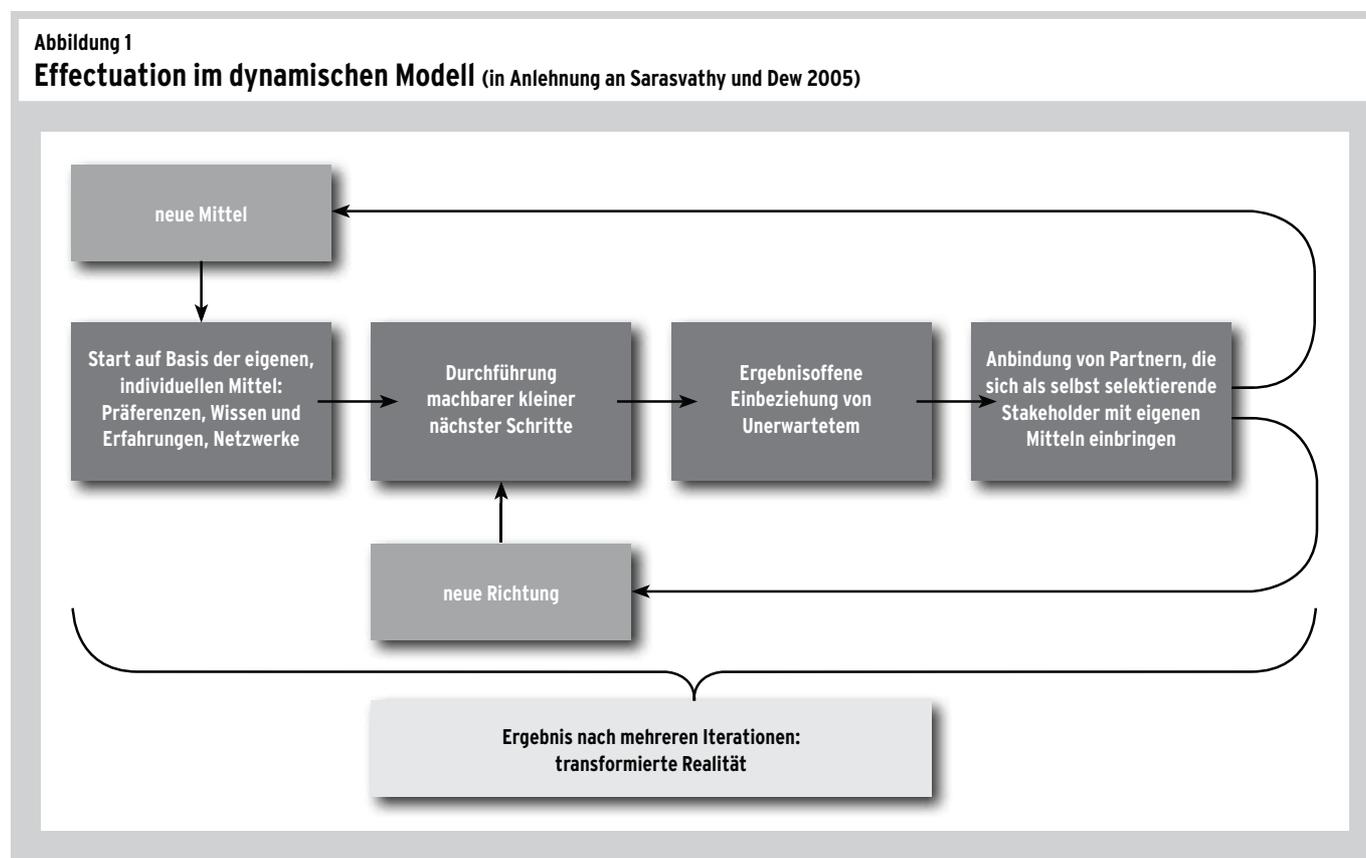


Tabelle 1
Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen

Anforderungen an moderne Change-Prozesse	Effectuation-Beitrag
Iterativ-investigativer Verlauf statt sequenzielle Phasen (Kessel 2011)	Iterativ-investigatives Vorgehen abseits der Modelle von Planung und Durchführung
Öffnung von Unternehmen und Organisationen gegenüber der Generation kommender Führungskräfte und Vordenker (Scharmer 2011)	Selbstselektion derer, die sich unter Ungewissheit mit ihren Werten und Intentionen einbringen
Institutions- und sektorübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen mit Beginn auf der Mikroebene der Akteure (Scharmer 2011)	Einzelne Akteure bewirken über Einbeziehung von Stakeholdern Auswirkungen auf der Makroebene (Gruppe, Organisation, Institution)
Herausforderung in dieser Komplexität ist der Erhalt der Handlungsfähigkeit, sich zu verbünden, und die Zusammenarbeit über kulturelle, funktionale und institutionelle Grenzen hinweg (Scharmer 2011)	Kooperation von Akteuren, die Vereinbarungen aushandeln, um trotz hoher Komplexität lokal handlungsfähig zu werden
Professionell eingespielte Lösungsmuster [Anm: Festhalten am Widerstandskonzept , Muster nach Levin: «Auftauen – Neuformieren – Wiederverankern»], machen das Scheitern anspruchsvoller Veränderungsvorhaben wahrscheinlicher (Wimmer 2011)	Initiierung durch gestaltende Akteure auf allen Ebenen der Organisation; Deutung von Widerständen jeglicher Art als Kontingenz bzw. Input für den Prozess der Zukunftsgestaltung: «Erlauben – Ermöglichen – Einbeziehen»
Widerspruch zwischen Grunderfahrung des zielgerichteten Handelns durch die Entscheidungsträger und des Fehlens relevanter Informationen zur vollständigen Beschreibung der Ausgangslage (Wimmer 2011)	Steuerungskonzept unter Berücksichtigung von Ziel-Multivalenzen mit dem Ziel der Bewahrung der Handlungsfähigkeit auch in mehrdeutigen Situationen mit eingeschränkter Informationsbasis
Kluger Umgang mit der Konfliktdynamik innerhalb des organisationsinternen Netzwerks erfolgskritischer Entscheidungsträger als zentrale Herausforderung (Wimmer 2011)	Abfederung von Konfliktdynamik zwischen beteiligten Entscheidungsträgern durch Kaskaden von Vereinbarungen nach Maßgabe des leistbaren Einsatzes
Einbau fluider, offener Elemente, professionelle Organisation von Paradoxien bei gleichzeitiger Entwicklung emotionaler Klarheit für die eigene Identität ; Zukunft entsteht mehr denn je im Dialog, im Entscheiden und Erproben (Heitger 2011)	Abgleich von Werten und Identität in Dialogen unter Verzicht auf Vorhersagen der Zukunft; Treffen von lokalen Entscheidungen; Erproben machbarer Zukunft in kleinen Schritten
«Reflexivwerden» des Change Managements spricht für eine stärkere Verknüpfung der damit verbundenen Interventionskonzepte mit den reichhaltigen Forschungen zur Lernfähigkeit von Organisationen (Wimmer 2011)	Einbringen von Forschungsergebnissen über individuelle und kollektive Lernprozesse, die unter Abwesenheit funktionierender Märkte zur Entstehung funktionierender Organisationen führen
Grundsätzliche Einbeziehung der Möglichkeit des Scheiterns im Change Management verankern (Doppler 2011)	Möglichkeit des Scheiterns durch das Entscheidungsprinzip des leistbaren Verlusts im Zentrum der Aufmerksamkeit

Dimensionen eines unternehmerischen Change-Prozesses

Effectuation gibt also schlüssige Antworten auf eine Reihe der Anforderungen an modernes Change Management. Als Methode kann es aus unserer Sicht jedoch mehr als die bloße Erfüllung eines Anforderungskatalogs leisten. Dazu ist es erforderlich, Effectuation aus dem Entrepreneurship-Kontext heraus in ein handlungsleitendes Konzept für organisationalen Wandel zu übersetzen. Um Effectuation also als Methode im Change

greifbar zu machen, bedienen wir uns der Unterschiedsbildung. Dazu folgen wir Sarasvathy, die die Prinzipien unternehmerischer Expertise gegen zielorientierte Managementlogik kontrastierte. In einer Reihe von Studien konnte mittlerweile nachgewiesen werden, dass erfahrene Manager intuitiv eher nach zielorientierter Managementlogik agieren, während erfahrene Unternehmer Effectuation eindeutig den Vorzug geben.

Im Folgenden werden Management-Prinzipien und Effectuation-Prinzipien im Kontext der Projektarbeit vorgestellt und voneinander abgegrenzt.

Konkrete Ziele vs. individuelle Mittel

Am Beginn eines Projekts nach Managementlogik werden klare Ziele gesetzt. Diese werden in Etappenziele herunter gebrochen und dienen als Orientierung für das Handeln. Erfahrene Unternehmer hingegen haben nur eine vage Vorstellung von Zielen. Vielmehr beginnen sie bei ihren ganz persönlichen Mitteln. Der Mittelbegriff bezieht sich bei Effectuation auf Präferenzen, Wissen und Erfahrung sowie auf persönliche Netzwerke. Es handelt sich also weniger um Mittel im Sinne materieller Ressourcen als vielmehr um Informationsquellen für erste einfache Schritte, die sehr nah am Individuum bzw. der Organisation festgemacht sind.

Erwartbarer Ertrag vs. leistbarer Verlust

Projektmanager entscheiden frühzeitig, welche aus einer Vielzahl möglicher Handlungsalternativen sie verfolgen. Analysen und Berechnungen zum erwarteten Ertrag helfen hier weiter. Erfahrene Unternehmer hingegen sind skeptisch in Bezug auf

die Berechenbarkeit des zukünftigen Ausgangs unternehmerischer Handlungen. Sie verfolgen die Idee des leistbaren Verlustes und entscheiden sich nicht für Handlungsalternativen im Ganzen, sondern nur für kleine machbare nächste Schritte. Sollten sich diese Schritte als «effektlos» herausstellen, darf der Verlust den Unternehmer nicht gefährden – er muss leistbar gewesen sein.

Vermeidung vs. offene Einbeziehung von Unerwartetem

Im Projektmanagement ist es wesentlich, einen Plan zu entwickeln, der den besten Weg zum Ziel markiert. Wichtig ist dabei, dass der Plan mögliche Überraschungen antizipiert und berücksichtigt, damit diese die Abarbeitung nicht gefährden. Erfahrene Unternehmer akzeptieren hingegen, dass Unerwartetes geschieht – vielmehr noch, sie befördern es. Für sie sind unerwartete Informationen und Ereignisse Inputfaktoren für den Effectuation-Prozess: Jede Überraschung wird aktiv dahingehend geprüft, welchen Impuls sie für das Vorhaben geben kann.

Tabelle 2
Management und unternehmerisches Gestalten im Vergleich

Management von Change-Projekten	Unternehmerische Gestaltung von Change-Projekten
Steuern anhand von Vorhersagen: Trendanalysen und Prognosen als Basis für das, was man tun sollte	Steuern unter Verzicht auf Vorhersagen: Verfügbare Mittel und Potenziale der aktuellen Situation als Basis für das, was wir tun können
Personen werden nach Eignungskriterien zur Mitwirkung am Vorhaben ausgewählt: «Die Richtigen einbinden»	Personen qualifizieren sich durch ihr Engagement und den Einsatz eigener Mittel (Wollen, Wissen, Können, Kennen): «Die, die mitmachen, sind die Richtigen.»
Konkrete und messbare operationalisierte Ziele für das Gesamtvorhaben; diese werden in Etappenziele herunter gebrochen	Zielkorridore, Zielvorstellungen und Ziel-Multivalenz für das Gesamtvorhaben; nur kurzfristige Etappenziele werden konkret und messbar operationalisiert
Ideenbewertung durch Experten bzw. objektivierte Bewertungsschemata	Ideenbewertung durch soziale Prozesse auf Basis von Engagement und Aufmerksamkeit handelnder Akteure
Unter mehreren Lösungswegen den Weg mit dem höchsten Erwartungswert im Hinblick auf dessen Ertrag auswählen	Leitkriterien für die Auswahl des Wegs sind die Machbarkeit (mit vorhandenen Mitteln) und ein leistbarer Einsatz bzw. Verlust
Zufall und Ungeplantes ausschließen bzw. durch Risikomanagement abfedern	Gelegenheiten für Zufall und Ungeplantes inszenieren, wertschätzen und im Hinblick auf eine günstige «Zufallsrendite» auswerten
Von der Zukunft her steuern: «Was genau wollen wir erreichen? Wie kommen wir von hier aus da hin?»	Aus der Gegenwart heraus steuern: «Was ist heute machbar und attraktiv? Was tun wir, um die Zukunft gemeinsam zu gestalten?»
Erfolgsbewertung im Soll-Ist-Vergleich: Haben wir erreicht, was wir uns vorgenommen haben?	Erfolgsbewertung über die Zufriedenheit der relevanten Stakeholder: Wie wertvoll ist das, was wir erreicht haben, für Beteiligte und Betroffene?

Exakte Positionierung vs. Co-Kreation mit Partnern

Wesentlich ist schließlich die Frage, wie Projekte in Bezug auf ihre Umwelten realisiert werden. Der Projektmanager positioniert sein Projekt durch eine umfangreiche Umfeldanalyse: Welchen Beitrag leistet das Projekt für wen genau, und wer ist beteiligt oder betroffen? Und gegen wen gilt es, das Vorhaben abzugrenzen? Der erfahrene Unternehmer kümmert sich zunächst wenig um Positionierung und Konkurrenz und co-kreiert sein Vorhaben mit denen, die sich als Partner selbst selektieren. Aus seinem Netzwerk oder auch durch zufällige Kontakte trifft er potenzielle Stakeholder, die zum Partner werden, wenn sie – unter der Investitionsregel des leistbaren Verlustes – ihre eigenen Mittel einbringen. Zugleich bringen sie Ideen für die Weiterentwicklung des Vorhabens mit ein, die die Richtung des Projektes ändern und konkretisieren.

Während der Prozess des zielorientierten Managements eher linear und von der Zieldefinition her gedacht und abgearbeitet wird, ist Effectuation als Prozess iterativ. Ausgangspunkt sind verfügbare Mittel und ein Anlass zum Handeln. Erst nach einigen Schleifen werden die unternehmerischen Vorhaben konkreter. «Konkreter» bedeutet, dass Ungewissheit abgebaut wird und sich klare Ziele herausbilden. Erst dann ist ein allmählicher Wechsel zu zielorientiertem Management angezeigt.

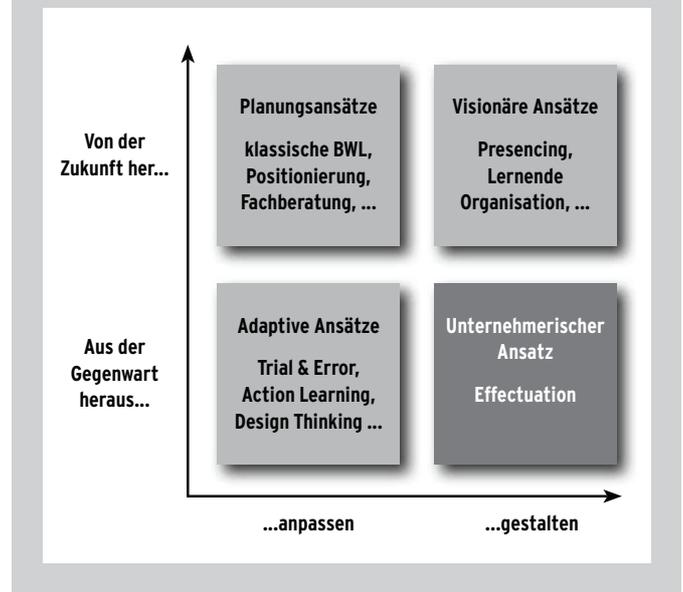
Sarasvathys Erkenntnisse über die als Effectuation beschriebene unternehmerische Expertise initiierte nicht nur eine der aufregendsten Strömungen der globalen Entrepreneurship-Forschung, sondern bildet auch die Basis für Forschung und Praxis zu mit Ungewissheit behafteten Fragestellungen im Kontext von Organisationen sowie für Individuen.

In Tabelle 2 leiten wir aufbauend auf Effectuation-Prinzipien Handlungsempfehlungen des unternehmerischen Gestaltens als Gegenpol zum Management von Veränderung ab. Der Raum zwischen den aufgezeigten Polen kann als Kontinuum gesehen werden, auf dem sich der Regler je nach Grad der Ungewissheit des Veränderungsvorhabens verschieben lässt. Wenn wir also beispielsweise das Management-Prinzip des erwarteten Ertrags gegen unternehmerisch leistbaren Verlust kontrastieren, dann plädieren wir für ein Mehr an Letzterem, je höher der Grad der wahrgenommenen Ungewissheit ist.

An dieser Stelle könnte man nun fragen: «Was ist hier neu?» oder «Lassen sich unternehmerische Handlungsanweisungen nicht auch aus anderen Theoriesträngen herleiten?». Augenfällige Ähnlichkeiten der Schlüsse, die sich aus Erkenntnissen voneinander unabhängiger Forschungsstränge (Entrepreneurship und Systemtheorie) ergeben, begrüßen wir zunächst als Bestätigung und beruhigende Konvergenz. Weiterbringen wird uns jedoch eher die Betrachtung von Unterschieden.

Das Alleinstellungsmerkmal von Effectuation sehen wir in der Grundhaltung des Steuerns durch handelnde Akteure aus der Gegenwart heraus. Die Erfolgchancen sind dabei nicht nur unbekannt, sondern nicht berechenbar. Es herrscht Ungewiss-

Abbildung 2
Einordnung des unternehmerischen Change
 (in Anlehnung an Wiltbank et al 2006)



heit im Sinne von Frank Knight (Knight 1921): Es existiert keine gültige Basis für Prognosen und die Berechnung von Risiken. Die unternehmerische Grundannahme für Vorhaben unter Ungewissheit kommt daher ohne Elemente des Planbaren aus und konzentriert sich stattdessen auf pragmatisch Machbares: «Alles was wir aushandeln und dadurch steuernd beeinflussen können, brauchen wir nicht vorherzusagen». Aus dieser Haltung ergibt sich die Positionierung von Effectuation im Vergleich zu planerischen, adaptiven und visionären Ansätzen der Zukunftsgestaltung (siehe Abbildung 2).

Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse

Welche ganz konkreten Impulse können von Effectuation für Change Management ausgehen? In welcher Weise lassen sich Prinzipien und Prozess der unternehmerischen Methode auf Veränderungsvorhaben übertragen? Welche Hindernisse sind dabei in Organisationen zu erwarten? Und wie können diese adressiert werden? Als vorläufige Antworten auf diese Fragen diskutieren wir nun konkrete Ideen zu unternehmerischer Gestaltung von Change-Prozessen, die sich in unserer Beratungstätigkeit als hilfreich erwiesen haben. Ein praktisches Beispiel

für die Kombination dieser Ideen bieten zwei Fallbeispiele (siehe Kästen).

Rituale der Vorhersage durchbrechen. Organisationen haben einen Hang zur Vorhersage – und das ist in vielen Fällen gut so. Wir gehen davon aus, dass für einen Großteil der in Unternehmen getroffenen Entscheidungen der Grundschrift Prognose-Analyse-Entscheidung angemessen ist. Dieses Muster jedoch auch auf Entscheidungen unter Ungewissheit – also angesichts einer nicht planbaren Zukunft – anzuwenden, ist

Fallbeispiel 1: Von der Unzufriedenheit der Mitarbeiter zur unternehmerischen Kultur

Die Zentrale eines Industrieunternehmens führt das erste Mal seit Jahren eine Mitarbeiterbefragung durch. Die Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, Unzufriedenheit in Themenkreisen wie Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Führung zu äußern. Management und Personalentwicklung entscheiden sich dafür, diese Themen unternehmerisch mit der Unterstützung aller Mitarbeiter zu bearbeiten. Dazu werden in jeder Abteilung moderierte Workshops mit der Intention durchgeführt, selbstorganisiertes Handeln zur Verbesserung erlebter Missstände zu initiieren. In den Workshops wird zunächst die grobe Richtung erwünschter Veränderungen ausgehandelt: «Wovon wollen wir weg? Wo wollen wir stattdessen hin?». Die entstehenden Richtungsaussagen definieren lediglich einen Korridor für mögliche Veränderungsziele. In weiterer Folge geht es darum, «Schnellboote» zu definieren, die dazu dienen sollen, dem Erwünschten näher zu kommen. Zum Ende jedes Workshops werden nur jene «Schnellboote» abgelegt, die das Commitment eines anwesenden «Kapitäns» (der Unternehmer des Vorhabens) und seiner «Besatzung» (selbstselektierte Mitstreiter des Vorhabens) bündeln, deren erster Schritt geklärt ist und deren Design der Maßgabe leistbaren Verlusts für Kapitän, Besatzung und deren Führungskräften entspricht. Pro Abteilung stechen fünf bis 15 Schnellboote in See, um unbekannte Gewässer zu erschließen. Bis zum «Kapitäns-Dinner», einem Workshop, in dem die Betreiber von Vorhaben Schnellboote und Ergebnisse präsentieren und weitere Maßnahmen entwickeln, werden manche Schnellboote umkehren und andere den Kurs ändern. Entscheidend ist, dass durch unternehmerisches Handeln in kleinen Schritten Erfolgserlebnisse geschaffen werden. Diese werden nicht nur Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Führung verbessern, sondern können längerfristig kulturverändernd in Richtung einer unternehmerischen Kultur wirken.

zwar irrational aber üblich. Hier ist Bewusstseinsbildung gefragt. Bereits das Darüber-Reden, welche Entscheidungen nun tatsächlich auf Basis von Vorhersage getroffen werden sollten und wo es stattdessen rationaler ist, auf Prognosen zugunsten erkundenden Handelns zu verzichten, macht einen Unterschied.

Arbeitsteiligkeit auflösen. Ein weiteres Hemmnis für Veränderungen, die über bloße Optimierung des Bestehenden hinausgehen, sind arbeitsteilige Prozesse. Daher ist es hilfreich, Settings zu schaffen, die es den Beteiligten ermöglicht, vollständige Prozessketten zu überblicken. Je nach Grad der angestrebten Veränderung bedarf es also einer abteilungs-, bereichs- oder firmenübergreifenden Besetzung der Veränderungsorganisation.

Dem Zufall Chancen einräumen. Während es im zielorientierten Projektmanagement als Tugend gilt, nichts dem Zufall zu überlassen, leben unternehmerische Prozesse geradezu vom Unerwarteten. Damit das Unerwartete eintreten kann, bedarf es Architekturen und Designs, die zufällige Begegnungen (z.B. in heterogenen Veränderungssteams) und Ereignisse (z.B. durch Experimente, viele parallele Initiativen) fördern. Regelmäßige Reflexion von Zufällen (Was ist unerwartetes passiert?) und deren potenzielle Nutzung (Was ist dadurch möglich?) unterstützen dabei, aus dem Unerwarteten Kapital zu schlagen und eine gute «Zufallsrendite» zu erzielen.

Korridore für Veränderung aushandeln. Um gemeinsam mittelorientiert vorgehen zu können, sind allzu konkrete Ziele hinderlich. An deren Stelle treten Übereinkünfte über die Richtung der Veränderung und den Korridor für mögliche Ergebnisse. Die Veränderungsrichtung lässt sich zum Beispiel in globalen Richtungsaussagen («Wir wollen weg von ... und stattdessen hin zu ...») aushandeln. Zur Begrenzungen des Korridors sind Leitplanken («Was soll explizit nicht Thema des Vorhabens sein?») hilfreich. In der Definition von Change-Projekten stellen wir die Leitplanken auf Pinnwänden dar und platzieren Themen und Nicht-Themen auf Metaplankarten innerhalb und außerhalb des Korridors.

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, für die der erzielbare Nutzen noch nicht objektiv bewertbar dargestellt werden kann, weil dieser von Ereignissen in der Zukunft abhängt, ist das kontraproduktiv. Eine Alternative bieten soziale Prozesse des Entscheidens, die freien Märkten ähneln. Welche Ideen gut sind, bewerten nicht die Entscheider im Mehrheitsbeschluss, sondern die handelnden Akteure durch Kooperation. Eine Idee ist dann gut, wenn es den handelnden Akteuren gelingt, Mitstreiter (Partner, Kunden, Sponsoren, ...) ins Boot

zu holen. Den formalen Entscheidern kommt die Rolle zu, die Rahmenbedingungen (Zeit- und Ressourceneinsatz, Reputationseinsatz) festzulegen, unter denen etwas umgesetzt werden kann. Ausgehandelt wird nicht, was eine gute Idee ist, sondern die Bedingungen, zu denen Akteure «die Lizenz zum Handeln» und damit zur Erkundung einer Idee bekommen.

Teams kurzfristig auf Zielkurs halten. Mittelorientiert vorzugehen bedeutet nicht den Verzicht auf Ziele. Ziele unterstützen dabei, dass Teams koordiniert handeln können. Sie werden jedoch konkret nur kurzfristig auf Etappenebene (z.B. mit einem Horizont von ein bis vier Wochen) vereinbart. Nach jeder Etappe ist es sinnvoll, Richtung, Themen und Prioritäten des Vorhabens aufbauend auf den Ergebnissen der letzten Etappe neu zu verhandeln. Erst dann werden die konkreten Ziele der nächsten Etappe vereinbart. Kursänderungen während des Change-Projekts werden dadurch nicht zur «Störung» oder gar zum «letzten Ausweg», sondern sind regulärer Bestandteil des Prozesses.

Schnellboote losschicken. Da sich Ungewissheit selten durch bloßes Nachdenken abbauen lässt, plädieren wir für erkundendes Handeln von Projektbeginn an. Für Menschen in Organisationen ist das meist ein ungewohntes Mindset. Wir nutzen dabei die Metapher des Schnellboots, das – im Unterschied zum großen Containerschiff – mit wenig Aufwand und ohne großes Risiko den Hafen verlassen kann. Ein Schnellboot ist startklar, sobald ein Erkundungsvorhaben mit einem Namen, einem Kapitän, einer Besatzung und dem Kurs für die erste erkundende Aktivität ausgestattet wurde. Schnellboote werden nicht losgeschickt (=Delegation), sondern starten aus Eigeninitiative von Kapitän und Besatzung (=Selbstselektion).

Elegantes Scheitern kultivieren. Vom Lippenbekenntnis «Fehler sind Lernchancen» zu einer Kultur, die Scheitern tatsächlich als notwendiges und nützliches Element der Entwicklung akzeptiert, ist es ein weiter Weg. Als Maßnahme in Richtung einer solchen Kultur kann man Punkte in der Veränderungsarchitektur vorsehen, an denen man vereinbarte Ziele und eingeschlagene Wege routinemäßig auf ihre Sinnhaftigkeit und Gültigkeit überprüft und «elegantes» (sprich: frühes und dadurch billiges) Scheitern fördert. Es geht dabei darum, Scheitern nicht nur als reale Möglichkeit in Betracht zu ziehen, sondern als Erfolg zu begreifen.

Die Zukunft aushandeln lassen. Sehr gute Erfahrungen haben wir auch mit Interventionen gemacht, die dem Prozess von Effectuation nachempfunden sind. Im «Marktplatz der Macher» führen die Teilnehmer jeweils Serien von Dialogen in Zweiergruppen, in denen sie versuchen, Mitstreiter für ihre Vorhaben im Dienste des Change-Projekts zu gewinnen. Über mehrere Dialoge behaupten sich die Vorhaben, die die Aufmerksamkeit und das Engagement von Stakeholdern binden. Es geht dabei also nicht um Meinungen und Wertungen über, sondern um Commitment und Mitteleinsatz für Vorhaben un-

ter Ungewissheit. Den «Marktplatz der Macher» haben wir bereits an anderer Stelle in einer Fachpublikation dargestellt (siehe Literaturliste).

Sowohl-als-auch zulassen. Wenn auch auf vieles in Veränderungsvorhaben 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. Eine

Fallbeispiel 2: Neue Wege im Traditionsgeschäft

Mit dem Aufkommen des Internethandels ist der Markt für Buchhandelsunternehmen deutlich unsicherer geworden. Die Ergebnisse strategischer Überlegungen aus mehreren Strategieklausuren geben keine klare Antwort auf die Frage, was jetzt zu tun ist. Die Geschäftsführung entschließt sich dazu, das unternehmerische Potenzial in den eigenen Mitarbeitern zu aktivieren. Zum internen «Marktplatz der Macher» werden 20 innovationsfreudige Köpfe aus allen Bereichen und Hierarchieebenen geladen. Das Management legt zunächst Leitplanken in Form von Leitthemen für die Zukunftsgestaltung fest. In Kleingruppen werden sodann direkt vorhandene Mittel (Kultur, Wissen und Können, Netzwerk) erhoben und dienen als Basis für individuelle Ideen der Beteiligten zur Zukunftsgestaltung. Am «Marktplatz der Macher» mischen sich Ideen, Mittel werden ausgetauscht und Partner für die eigenen Vorhaben ins Boot geholt. Die in vielen einzelnen Dialogen geformten Vorhaben werden zu «Schnellbooten» mit «Kapitän» und «Besatzung»; erste machbare Handlungsschritte werden ausformuliert. Schlussendlich müssen sich die Schnellboote im Plenum bewähren. Dabei geht es nicht darum, die Sinnhaftigkeit eines erkundenden Vorhabens in Frage zu stellen. Was zählt ist, ob die Schnellboote dem Kriterium des leistbaren Verlusts gerecht werden – aus Sicht der Akteure wie auch aus Sicht des Managements. Schnellboote, die diesen Kriterien noch nicht genügen, werden jedoch nicht «versenkt», sondern so lange nachverhandelt, bis die konkreten erkundenden Schritte als «leistbar und angemessen» beurteilt werden können. Am Ende des Tages werden zunächst 13 Schnellboote losgeschickt. In weiteren internen Workshops werden die Projekte weiterentwickelt. Aktuell sind – ausgelöst durch Effectuation – 15 Schnellboote im Unternehmen unterwegs. Aus zweien sind im Laufe der darauf folgenden Wochen konkrete, planbare Unternehmensentwicklungsprojekte entstanden, die sukzessive umgesetzt werden. Die laufenden Initiativen decken ein weites Feld ab, von innovativen Sortimentsentwicklungen, über Themenwelten, Kooperations-Konzepte, bis hin zu speziellen Service-Ideen. Die interne Herausforderung dabei ist, dass die Mitarbeiter die Projekte parallel zum Tagesgeschäft bearbeiten.

sorgfältige Planung des Planbaren ist ein ausgezeichnetes Kommunikationsinstrument, sollte jedoch in regelmäßigen Intervallen verhandelbar bleiben. Auch gegen klare Ziele auf Etap-penebene ist nichts einzuwenden, da sie Aufmerksamkeit bündeln und allen Beteiligten Sicherheit geben.

Ausblick

Etablierte Unternehmen und deren Berater beginnen gerade erst, den Wert einer unternehmerischen Methode für sich zu entdecken und damit zu experimentieren. Dabei geht es ihnen in erster Linie um unternehmerisches Handeln innerhalb der Unternehmensgrenzen. Die Herausforderung ist dabei weniger das Erlernen und Anwenden der unternehmerischen Methode durch Individuen als die Integration der Methode in die Abläufe einer bestehenden Organisation. Etablierte Organisationsstrukturen hemmen unternehmerisches Handeln zudem, und auch das etablierte Change-Instrumentarium muss auf unternehmerischen Change erst angepasst werden. Wenn heute jedoch die steigende Ungewissheit in Form von Komplexität nach neuen Wegen für Veränderungsvorhaben verlangt, trägt die unternehmerische Methode einige davon bereits im Bauch. Das «ob» für unternehmerischen Change ist also nicht mehr die Frage, sondern das «wie».



Michael Faschingbauer, MBA

Organisationsberater, Coach, Dozent
Partner Effectuation Intelligence

Kontakt:
faschingbauer@effectuation-intelligence.at



Dr. René Mauer

Wissenschaftler und Dozent
(RWTH Aachen), Trainer, Partner
Effectuation Intelligence

Kontakt:
mauer@effectuation-intelligence.de

Literatur

- **Faschingbauer, M. (2010).** Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel.&
- **Faschingbauer, M. & Grichnik D. (2011).** Effectuation. Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. Zeitschrift Führung + Organisation. Heft 5/2011. S. 337–344.
- **Faschingbauer, M. & Mauer, R. (2012).** Marktplatz der Macher. Unternehmerisch neue Wege erschließen. Zeitschrift Führung + Organisation. Heft 1/2012. S. 38–41.
- **Sarasvathy, S. (2008).** Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar.
- **Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N. & Wiltbank, R. (2011).** Effectual Entrepreneurship. Routledge.

Ein ausführliches Literaturverzeichnis kann bei den Autoren angefordert werden.

Internet

- Deutschsprachige Webplattform für Effectuation Forschung und Praxis:
www.effectuation.at|.ch|.de
- Webplattform der Society for Effectual Action:
www.effectuation.org