

# Planen ohne Plan

MANAGEMENTMETHODE EFFECTUATION



Foto: STOCK4B

Entscheidungen unter Unsicherheit sind gefürchtet. Das ist kein Wunder. Denn wie soll ein Unternehmer oder eine Führungskraft entschlossen handeln, wenn sich keine verlässlichen Prognosen und keine festen Zielvorgaben machen lassen? Den Weg weisen will eine neue Managementmethode namens Effectuation. Vielen erfolgreichen Menschen kommt sie bekannt vor.

**Preview:** ► Aha-Effekt: Warum viele Unternehmer und Manager ihr eigenes Vorgehen in Effectuation wiedererkennen ► Erfolgsfaktoren: Nach welchen Grundsätzen Effectuation funktioniert ► Erfolgsbeispiele: Wie Unternehmen mithilfe von Effectuation groß geworden sind ► Erste Schritte für die Methode der kleinen Schritte: Auf welche Weise die Einführung des neuen Managementgeistes gelingt

■ Die Reaktion von Professor Josef Smolle auf die neue Managementmethode Effectuation ist typisch: „Es wird genau das beschrieben, was ich seit 30 Jahren mache und was ich auch bei erfolgreichen Kollegen beobachte. Hier sehe ich es zum ersten Mal ausformuliert“, sagt der Rektor der Medizinischen Universität Graz. Er freut sich, denn mittels Effectuation kann er seinen Mitarbeitern besser vermitteln, was er von ihnen erwartet. Smolle: „Effectuation beschreibt den Geist, den ich mir für die Medizinische Universität wünsche.“

Wie Smolle zeigen sich viele erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte von der Methode beeindruckt, die ihnen geradezu aus dem Herzen spricht. Und das, obwohl

– vielleicht aber auch gerade weil – sie sich konträr zu den klassischen Managementstrategien positioniert. Während diese nämlich auf klare Vorgaben, sorgfältig ausgearbeitete Businesspläne und feste Budgets setzen, baut Effectuation auf veränderbare Ziele, schnelles Ausprobieren sowie die Nutzung von Zufällen. Salopp formuliert: auf Versuch und Irrtum oder geschicktes Durchwursteln. Was in der klassischen Managementlehre eher verpönt ist, hat laut den Verfechtern von Effectuation auf schnelllebigen Märkten und in unsicheren Zeiten wesentliche Vorteile. „Effectuation hilft überall dort, wo die Rahmenbedingungen sehr komplex sind und dennoch Entscheidungen getroffen werden müssen“, erklärt der aus Österreich stammende Berater und Buchautor Michael Faschingbauer.

Der Unternehmensberater mit Firmensitz in Wien und Graz macht sich im deutschsprachigen Raum für Effectuation stark. Er ist überzeugt: Die Methode setzt genau dort an, wo die klassischen Konzepte an ihre Grenzen stoßen. Schließlich stellt sich im Umgang mit diesen Konzepten immer häufiger die Frage: Wie kön-

nen klare Ziele formuliert werden, wenn sich keine Voraussagen über die Zukunft machen lassen? Wie kann man langfristige Pläne machen, wenn man die Folgen seines Handelns nicht abschätzen kann? Und: Wie soll man dennoch handlungsfähig bleiben?

### Erfolgsunternehmer misstrauen Prognosen

Nach Antworten auf diese Fragen suchen bereits systemische Berater, die grundsätzlich die Steuerbarkeit von Wirtschaftsunternehmen in Frage stellen. Ebenso die Vertreter des agilen Projektmanagements, die, ausgehend von der schnelllebigen Software-Branche, auf extrem kurze Planungszyklen und schnelle Absprachen mit dem Kunden setzen. Beide Richtungen betrachten Veränderungen nicht als Störung, sondern als normal. In diesen Reigen passt nun auch die Methode Effectuation. Sie wurde von Saras Sarasvathy, einer amerikanischen Professorin für Betriebswirtschaft, aus der Beobachtung erfolgreicher Unternehmer abgeleitet. Diese sind insbesondere in der Gründungsphase großer Unsicherheit ausgesetzt. ►



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.



„Eine der wichtigsten Botschaften von Effectuation lautet: nicht nach idealen, sondern nach machbaren Lösungen suchen.“

Michael Faschingbauer, Unternehmensberater, Trainer und Coach mit Firmensitz in Graz und Wien.  
Kontakt: office@effectuation.at

Um die Erfolgsrezepte der Firmenchefs erkunden und systematisieren zu können, suchte Sarasvathy 27 sogenannte Expertenunternehmer, die mindestens 15 Jahre Berufserfahrung, mehrere Gründungen und einen Börsengang vorweisen konnten. Sie legte ihnen ein 17-seitiges Szenario zur Gründung einer Firma vor. Während die Unternehmer die fiktive Firma aufbauten, sollten sie bei laufendem Aufnahmegerät jeden ihrer Gedanken laut äußern. Bei der Auswertung der Gedankenprotokolle entdeckte Sarasvathy: Alle Probanden beschrieben ähnliche Lösungswege, die sich deutlich von den bekannten Lehrbuchmethoden unterschieden. So stellten sie zum Beispiel die vorhandenen Prognosedaten infrage, misstrauten der Marktforschung und besannen sich vor allem auf ihr Wissen und ihr Netzwerk. Zudem bevorzugten sie Strategien, die mit einem Minimum an finanziellem Einsatz umgesetzt werden konnten.

Aus den beobachteten Handlungsweisen entwickelte Sarasvathy vier verblüffend schlichte Grundsätze von Effectuation. Der Name der Methode ist übrigens abgeleitet von to effectuate: bewirken, umsetzen.

#### 1. Mittel statt Ziele bestimmen

Statt sich auf ein Ziel festzulegen, das besonders erstrebenswert erscheint, konzentrieren sich die Expertenunternehmer auf vorhandene Ressourcen, auf die sie sofort zurückgreifen können. Sie überlegen, welche Ergebnisse sie damit erzielen können. Ressourcen können dabei die eigenen Fähigkeiten und Netzwerke sein, aber auch vorhandene Maschinen oder qualifizierte Mitarbeiter.

#### 2. Verluste begrenzen

Da sich die künftigen Einnahmen in neuen Märkten ohnehin nicht realistisch berechnen lassen, orientieren sich die erfolgreichen

Unternehmer vor allem an verschmerzbaaren Verlusten. Das bedeutet: Sie suchen nach Mitteln oder Wegen, die möglichst wenig oder gar nichts kosten. Nach dem Motto: lieber rasch drei einfache Dinge ausprobieren, statt lange über den richtigen Weg nachdenken. Ein wichtiges Resultat: Das, was man unternimmt, darf auch schiefgehen.

#### 3. Andere einbinden

Nicht lange allein vor sich hinbrüten, lautet ein weiterer Grundsatz von Effectuation. Besser ist nach Ansicht der Expertenunternehmer: Schnell Verbündete und Mitstreiter suchen, die ihrerseits vorhandene Ressourcen einbringen. So vermitteln der erste Kunde und der erste Kooperationspartner nicht nur Sicherheit, sie sind auch ein wichtiges Indiz dafür, dass ein Produkt oder ein Konzept Erfolg haben wird.

#### 4. Den Zufall nutzen

Es wird erst gar nicht versucht, Zufälle oder Überraschungen auszuschließen oder zu minimieren. Vielmehr geht es darum, diese geschickt für sich zu nutzen. Plakatives Beispiel ist etwa das Potenzmittel Viagra, das als Medikament gegen Bluthochdruck floppte, aber durch eine höchst interessante Nebenwirkung auf sich aufmerksam machte. Kaum ein Jahr mit der neuen Bestimmung auf dem Markt, brachte es bereits einen Milliardenumsatz.

„Unternehmertum klingt oftmals riskant, nach Mut und brillanten Ideen“, kommentiert Faschingbauer diese vier Schritte, die eben gerade nicht spektakulär, dafür aber verdächtig nach gesundem Menschenver-

## Andersherum planen: Effectuation-Prinzip Mittelorientierung

Effectuation stellt herkömmliche Planungsmodelle auf den Kopf. Hier beispielhaft aufgezeigt an einem der zentralen Bestandteile der Methode: der Mittelorientierung.

ZIELORIENTIERUNG kausale Logik		MITTELORIENTIERUNG Effectuation
Ohne klares und eindeutiges Ziel ist jedes Handeln sinnlos.	<b>Grundannahme</b>	Beginne bei dem, wer du bist, was du weißt und wen du kennst – und nicht bei mythischen Zielen.
Klares Ziel	<b>Gegeben</b>	Eigene Mittel
Mittel, um das Ziel zu erreichen	<b>Gesucht</b>	Ergebnisse, die mit den gegebenen Mitteln erreicht werden können
Das zuvor gesteckte Ziel erreichen	<b>Erfolgskriterium</b>	Mit den verfügbaren Mitteln ein sinnvolles und zufriedenstellendes Ergebnis erzielen
Welches Ziel soll erreicht werden? Welche Mittel sind erforderlich, um das Ziel am schnellsten/günstigsten/effizientesten zu erreichen?	<b>Leitfragen</b>	Wer bin ich? Was weiß ich? Oder: Wer sind wir? Was wissen wir? Welche Ergebnisse kann ich oder können wir mit den gegebenen Mitteln erzielen?

Quelle: Michael Faschingbauer: Effectuation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010

stand klingen. Oftmals sind genau solche kleinen Schritte der Schlüssel zum Erfolg. Viele zunächst glatt erscheinende Erfolgsgeschichten präsentieren sich bei genauerem Hinhören alles andere als geradlinig – etwa die des österreichischen Konditors Josef Zotter.

Zotter wagte mit einem ausgefallenen Tortensortiment den Weg in die Selbstständigkeit. Nach ersten Erfolgen setzte er zügig seine Expansionspläne um. Doch diese brachten nicht den gewünschten Erfolg: Zotter musste Insolvenz anmelden. Statt aufzugeben, zog er sich auf seinen ursprünglichen Standort zurück und experimentierte mit innovativen Schokoladenkreationen, von denen einige sehr gut bei den Kunden ankamen. Er traf einen Jugendfreund, der Kunst studiert hatte und für Zotters Produkte besondere Banderolen entwarf, die zum weiteren Erfolg beitrugen. Zotter weitete die Produktion in der Provinz aus, wo ihm günstige Räume angeboten wurden, und legte damit den Grundstein für seine heute bestens florierende Schokoladenmanufaktur. Zu seinen Kassenschlagern gehören Kürbis-Trinkschokolade und Gelbwurz-Konfekt, mit denen ihm eine Marktforschung wohl kaum Erfolg vorhergesagt hätte.

### Erfolg ist ein Resultat der kleinen Schritte und Versuche

Zotter wusste nicht, dass er nach Effectuation-Prinzipien handelte – und wurde doch als Exempel für die Methode von Berater Faschingbauer entdeckt. Vor allem im zweiten Teil der Geschichte würden sich die Punkte „auf vorhandene Mittel setzen“ und „Verluste begrenzen“ bei Zotter geradezu exemplarisch zeigen, erklärt Faschingbauer. Diese Vorgehensweisen halten Unternehmer und Führungskräfte auch in großer Ungewissheit handlungsfähig. „Mit



„Mit der Methode tun sich diejenigen am schwersten, die sich zuvor intensiv mit klassischen Managementmethoden beschäftigt haben.“

Josef Smolle, Rektor der Medizinischen Universität Graz. Kontakt: josef.smolle@meduni-graz.at

Effectuation kann man sich schneller auf den Weg machen“, erklärt der Berater. Und das ohne etwas zu verlieren: Denn in unsicheren Zeiten hilft langes Nachdenken oftmals nicht weiter, da man die Entwicklung ohnehin nicht vorhersehen kann.

Bei vielen Menschen spürt Faschingbauer ein regelrechtes Aufatmen, wenn sie von Effectuation hören: Bei denjenigen nämlich, die sich ausgebremst fühlen, weil sie meinen, in unsicheren Zeiten nach dem Masterplan oder der einen brillanten Idee suchen zu müssen. Faschingbauer: „Für sie ist es eine große Erleichterung zu hören, dass es laut erfahrenen Unternehmern völlig in Ordnung ist, zunächst einmal kleine Schritte zu machen, Dinge auszuprobieren und die Richtung auch wieder zu ändern.“

Eine der wichtigsten Botschaften von Effectuation laut Faschingbauer: „Ich suche nicht nach idealen Lösungen, sondern nach machbaren.“ Diese wiederum werden rasch in der Praxis getestet. „Ein Schnellboot rauschicken“, nennt der Berater das. Das heißt zum Beispiel: Statt lange über einem neuen Konzept zu grübeln, werden schnell erste Produkte verkauft. Kommen diese gut an, wird die Richtung ausgebaut. Andernfalls

wird die Idee wieder fallengelassen. Der Verlust ist zu verschmerzen.

### Effectuation verhilft auch F&E-Managern zu schnellen Erfolgen

Dem Universitätsrektor Smolle sind solche ergebnisoffenen Prozesse auch aus der Forschung bekannt. Dass Effectuation ebenfalls auf diesem Feld große Dienste leistet, bestätigt eine Forschergruppe der RWTH Aachen, die in Deutschland zu den Effectuation-Pionieren zählt. Mittels einer Befragung von 523 F&E-Managern fand das Team heraus: Projekte mit niedrigem Innovationsgrad sind zwar erfolgreicher, wenn sie klassisch auf Planung und striktes Projektmanagement setzen. Bei einem hohen Innovationsgrad sind diese Tugenden jedoch kontraproduktiv, die Effectuation-Prinzipien führen besser zum Ziel.

Eine der Grundthesen der Forscher hat sich bestätigt: Ebenso wie Unternehmensgründer sind F&E-Manager stark mit Unsicherheit konfrontiert, daher ist Effectuation auch hier hilfreich. Ein weiteres Ergebnis jedoch hat die Forschergruppe eher überrascht: Auch in großen Unternehmen wird Effectuation

**flow**  
consulting

KOMPLEXITÄT?  
FLOW CHANGE®  
ITERATIVE  
BERATUNG

#### PLANEN OHNE PLAN?

Die iterative Beratung bietet keine vereinfachenden Antworten, aber angemessene: Mit Achtsamkeit, Experimenten und Improvisation kombinationsgewandt und regelflexibel vorgehen.

Vormerken:  
Celler Impulse Kongress  
am 29.01.2013

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
D-29221 Celle  
Fon +49(0)5141.740074  
Fax +49(0)5141.740078  
mail@flow.de  
www.flow.de



längst praktiziert. Und das, obwohl deren Strukturen im Projektmanagement und auch im Controlling eher dagegen sprechen, so René Mauer. Mauer ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler an der Studie beteiligt gewesen und hat zum Thema Effectuation promoviert. Er weiß: „Die Personen, die die entsprechenden Methoden anwenden, haben oft ein schlechtes Gewissen – eben weil sie gegen die Vorschriften in ihrem Unternehmen verstoßen.“ Ein wichtiger Verdienst von Effectuation ist also vor allem im Kontext großer Unternehmen, dass das, was früher intuitiv gemacht wurde, nun systematisch verfolgt und anderen Abteilungen erklärt werden kann. Bei seinen Seminaren dreht sich schon einmal der Controller zum F&Eler um und bemerkt: „Endlich verstehe ich, wie du denkst!“, erzählt Mauer.

### Effectuation stößt anfangs zuweilen auf Ablehnung

Zumindest bei der ersten Begegnung mit Effectuation scheint die Methode die Beleg-



„In Effectuation-Seminaren dreht sich der Controller schon mal zum Entwickler um und bemerkt: Endlich verstehe ich, wie du denkst.“

Dr. René Mauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler an der RWTH Aachen.  
Kontakt: mauer@win.rwth-aachen.de

schaften in den Unternehmen jedoch häufig auch zu spalten: in Menschen wie Smolle, die die Methode als alten Bekannten begrüßen und sich geradezu darauf stürzen. Und in Menschen, die sich davon bedroht fühlen. „Am schwersten tun sich diejenigen, die sich zuvor intensiv mit klassischen Managementmethoden beschäftigt haben“, hat Smolle von der Medizinischen Universität Graz beobachtet. Von ihnen kämen Einwände wie: „Da gibt es ja gar keine

Strategie.“ Oder: „Man lebt einfach in den Tag hinein.“

Ähnliches hat der Leiter Personal und Organisation eines Software-Dienstleisters einer großen Bank (*Name ist der Redaktion bekannt*) in einem Workshop beobachtet. „Es gab sehr inhomogenes Feedback“, erklärt er. „Wir hatten Mitarbeiter, die sich sehr schwergetan haben, andere wiederum haben gesagt: Das ist das, womit ich schon immer Erfolg hatte.“ Vor allem hätten die Kritiker bemängelt: Man „committed“ sich nicht, man muss nicht den Kopf hinhalten, wenn es schief läuft.

Der Personalleiter ist in einer Situation auf Effectuation aufmerksam geworden, in der sich sein Unternehmen stark im Umbruch befindet. Früher war das Umfeld des Software-Dienstleisters stabil und berechenbar. Als interner Dienstleister hatte er langjährige Kundenbeziehungen, man kannte sich untereinander. Aufgrund strategischer Entscheidungen ist dies heute völlig anders: Das Unternehmen muss sich als freier Anbieter auf dem Markt behaupten. Das bedeutet jede Menge Unsicherheit: Die Aufträge kommen nicht mehr automatisch, zudem gilt es, sich in der stark verunsicherten Bankenbranche zu positionieren. Mit Effectuation, so findet der Personalleiter, blickt man dieser neuen Realität besser ins Auge. Schließlich seien die üblichen Business-Case-Berechnungen oftmals nicht mehr als Scheinlegitimationen: „Jeder Experte kann ein Projekt so berechnen, dass das Management nichts dagegen einwenden kann.“

Bei dem Software-Dienstleister kam es aufgrund der gespaltenen Reaktionen in der Belegschaft bislang noch nicht zu weiteren Workshops. Ganz will der Personalleiter das Thema jedoch nicht fallen lassen. Er selbst hat im Personalbereich bereits mehrere „Schnellboote“ gestartet. Zu einem späteren Zeitpunkt kann er sich vorstellen, das Thema für die gesamte Organisation wieder aufzugreifen. „Möglicherweise war der Zeitpunkt

## Einsatzgebiete von Effectuation

Effectuation ist von erfolgreichen Unternehmern abgeschaut und hilft Unternehmensgründern, von deren Denk- und Vorgehensweisen zu lernen. In der Praxis und in der Forschung kristallisieren sich jedoch weitere Einsatzgebiete heraus:

### ► Projektmanagement

Bei Forschungs- oder Change-Projekten will man ein Ziel erreichen, das man noch nicht genau kennt. In schnelllebigen Branchen können sich gefasste Ziele wieder ändern. In der Software-Entwicklung zum Beispiel kommt das Agile Projektmanagement den Effectuation-Prinzipien sehr nahe. Hier werden kurze Planungszyklen festgeschrieben und die Ergebnisse immer wieder mit den Kunden abgestimmt. Dabei werden die aktuellen Prioritäten und Wünsche besprochen, neue Ideen entstehen.

### ► Innovation

In den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen sind Innovationen gefragt. Meist arbeiten die Forscher hier an bestimmten Fragestellungen, die zuvor ausformuliert wurden. Viele neue Produkte entstehen jedoch auch durch Zufälle sowie die Eigeninitiative einzelner Forscher. Dafür sensibilisiert Effectuation. Eine Studie der RWTH Aachen ergab: Vor allem bei hochinnovativen Projekten leistet die Methode wertvolle Dienste.

### ► Selbstmanagement und Karriereplanung

Viele Berufsausbildungen zielen heute nicht mehr auf ein eindeutiges Berufsbild, Effectuation hilft, Schritt für Schritt ein Tätigkeitsfeld zu finden, das den eigenen Neigungen und Vorstellungen entspricht. Die Laufbahn entsteht im Laufen, Korrekturen sind immer wieder möglich. An den Kreuzungspunkten stehen die Fragen: Was kann ich? Wen kenne ich? Und was kann ich damit tun?

### ► Management von Ungewissheit

Schließlich hilft Effectuation überall dort, wo die Rahmenbedingungen unübersichtlich sind und die Zukunft nicht vorhersehbar ist. Durch die Methode der kleinen Schritte bleiben Führungskräfte und Unternehmer handlungsfähig – auch wenn sie nicht den großen Masterplan haben.

# »Führung kann man lernen«

Der Deutsche Führungskräfteverband ist mit 11 Mitgliedsverbänden und deren über 50.000 Mitgliedern das zentrale politische Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland. Über unsere Mitgliedsverbände bieten wir Ihnen kostenlose arbeitsrechtliche Beratung und juristischen Beistand, ein auf Führungskräfte zugeschnittenes Qualifizierungsprogramm sowie Zugang zum europäischen Netzwerk der Führungskräfte.

Unser Seminarprogramm richtet sich an:

- Mitglieder von Sprecherausschüssen (Schwerpunkte: Arbeitsrecht, Betriebliche Altersversorgung, Lösung praktischer Fälle aus der Sprecherausschussarbeit)
- Führungskräfte und Nachwuchs (Schwerpunkte: Management und Selbstorganisation, Mitarbeiter- und Unternehmensführung, Führungsethik und Unternehmenskultur)



Interessenvertretung und  
Qualifizierung für Führungskräfte

Werden Sie Mitglied!

Deutscher  
Führungskräfte  
Verband



Führungskräfte  
Institut



Deutscher Führungskräfteverband ULA  
[www.ula.de](http://www.ula.de)

FKI – Führungskräfte Institut GmbH  
[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)



für viele, die die alte Kultur gewohnt waren, noch zu früh“, meint er.

### Die Methode ist nicht ziellos. Sie setzt auf flexible Ziele

Grundsätzlich nämlich lassen sich die Vorurteile gegenüber Effectuation in vielen Punkten ausräumen. So bedeutet Effectuation gerade nicht, dass sich der Einzelne verstecken kann. Im Gegenteil: Die Methode fordert einen eigenverantwortlichen und beherzten Einsatz als Unternehmer im Unternehmen. „Sie passt sehr gut zu Dezentralität und flachen Hierarchien“, ist Rektor Smolle überzeugt. Auch Konzepte und Businesspläne wird es weiterhin geben. Sie wollen jedoch anders verstanden werden als bisher. So erklärt Berater Faschingbauer: „Sie dienen in erster Linie als Kommunikationsinstrument, um zu vermitteln, wo man hin will und nicht als starres Konzept.“ Sie sind im Fluss und können ständig umgestaltet werden.

Effectuation ist somit keinesfalls ziellos, sondern setzt auf flexible Ziele. Oder, wie

Faschingbauer es formuliert: „Ziele dienen als Navigationshilfe und nicht als Selbstzweck.“ Verdeutlichen lässt sich das zum Beispiel an der Geschichte des berühmten Seefahrers Christoph Kolumbus, die sich auf zwei Arten erzählen lässt: Als Geschichte des Scheiterns, weil er niemals in Indien angekommen ist. Oder aber als Erfolg: Weil er beherzt losgesegelt ist und Amerika entdeckt hat.

Auch viele Firmen werden erst dadurch wirklich erfolgreich, dass sich ihr ursprüngliches Konzept verändert, wobei der Zufall hilft – wie das legendäre Beispiel der Postits von 3M zeigt: Sie wurden nur erfunden, weil als Abfallprodukt eines Experiments ein Klebstoff entstanden war, der nicht richtig haftete und sich rückstandslos wieder entfernen ließ. Und weil sich zudem ein anderer Mitarbeiter darüber ärgerte, dass sein Lesezeichen immer wieder aus dem Gesangbuch fiel. Um das zu verhindern, erfand er ein klebendes Lesezeichen, das sich später als idealer Notizzettel erwies.

Kein Zufall ist es wahrscheinlich, dass der Technologiekonzern 3M eine Kultur pflegt,

die mit den Grundsätzen von Effectuation korrespondiert. In dem Unternehmen, das gemeinsam mit den Wissenschaftlern der Uni Aachen Effectuation im eigenen Betrieb untersucht, haben die Forscher 15 Prozent ihrer Zeit zur eigenen Verfügung. In den jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen ist als Ziel vereinbart, mutige Entscheidungen zu treffen und Fehler zu riskieren. „Viele der 1.300 Produkte, die wir jährlich auf den Markt bringen, entstehen aus Einzelinitiativen und Zufällen“, ist Stephan Rahn, Manager Corporate Innovation Marketing bei 3M Deutschland, überzeugt. Mit Effectuation will er die bereits etablierte und erfolgreiche Innovationskultur im Unternehmen abgleichen und verspricht sich ergänzende Impulse – vor allem für die Frühphase von Innovationen. „Später müssen wir schon stärker planen“, so Rahn.

### Kleine Schritte führen zur Methode der kleinen Schritte

Die vorantastende und vorsichtige Vorgehensweise in den Firmen ist durchaus im Sinne der Effectuation-Experten. Auch sie empfehlen gemäß den Grundsätzen der Methode nicht, Effectuation mit einem Trainingsprogramm auf einen Schlag und weltweit in allen Niederlassungen eines Unternehmens einzuführen. Stattdessen raten sie, in kleinen Schritten vorzugehen und zu schauen, was diese in einem Unternehmen bewirken. Beispielsweise könne Effectuation zunächst in bestehende Führungskräfteprogramme eingeflochten werden oder aber der Forschungsabteilung nahegebracht werden und von hier aus weitere Kreise ziehen. Stück für Stück lasse sich auf diese Weise eine Kultur von Unternehmer- und Innovationsgeist etablieren oder stärken.

Der Berater Faschingbauer und der Wissenschaftler Mauer, die intensiv zusammenarbeiten, wundern sich heute selbst darüber, dass sie bei der Planung ihres ersten Workshops nicht nach ihrer eigenen Methode vorgegangen sind: So sprachen sie mit ihrem neuen Konzept gezielt Gründer an, mit denen sie bislang noch gar keine Berührungspunkte hatten. Sie dachten, für diese sei das Thema besonders interessant. Doch die Gründer machten ihnen einen Strich durch die Rechnung und meldeten sich nicht an. Stattdessen wurden gestandene Unternehmer und Führungskräfte aus dem Umkreis der beiden Effectuation-Pioniere auf die neue Methode aufmerksam. Das erste Seminar fand im bestehenden Netzwerk der Experten statt. Von dort aus suchte sich Effectuation den Weg in die Praxis.

Andrea Bittelmeyer ■

## Service

### Literaturtipps

► **Marcus Ambrosch: Effectuation. Unternehmergeist denkt anders!** Echomedia Verlag, Wien 2010 (derzeit nur antiquarisch erhältlich).

Anhand zahlreicher Praxisbeispiele erklärt Marcus Ambrosch – Qualitätsmanager in einem Dienstleistungsunternehmen – das Thema Effectuation. Dabei zieht er Verbindungen zu verwandten Methoden wie dem agilen Projektmanagement, welches vor allem auf flexible Ziele setzt oder dem Design Thinking, das sich für eine systematische Entwicklung von Innovationen stark macht.

► **Andrea Bittelmeyer: Agiles Projektmanagement – Und es hat Scrum gemacht.** managerSeminare 160, Juli 2011, www.managerseminare.de/MS160AR02

Schnelligkeit, Flexibilität, ständiges Justieren: Das sind die Attribute von Scrum, einer neuen Methode im Projektmanagement. Noch wird der agile Ansatz nur in der Software-Industrie genutzt. Doch Berater sind sich einig: In naher Zukunft wird Scrum Projekte jedweder Art und Branche revolutionieren und für das Management von Unternehmen als Benchmark dienen. Der Artikel zeigt, wie die Methode funktioniert.

► **Michael Faschingbauer: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.** Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010, 39,95 Euro.

Das Buch bietet einen guten Einstieg in die Methode Effectuation und liefert viele konkrete Vorschläge für die Umsetzung im Unternehmen. Entgegen dem Untertitel ist es längst nicht nur für Unternehmer, sondern auch für Führungskräfte und Manager erhellend.

### Linktipps

► **www.effectuation.org**

Die Website der Effectuation-Begründer aus den USA mit den neuesten Informationen über deren Forschung und Trainingsangebote.

► **www.effectuation.de**

Die deutschsprachige Website zum Thema gibt einen Überblick über die Entwicklungen in der Praxis und in der Forschung.

► **www.effectuation-intelligence.de**

Das Effectuation-Expertenetzwerk stellt Unternehmen sein Beratungsangebot vor.