



Effectuation

Unternehmerisch Denken und Handeln kann jeder lernen

Sie garantieren volle Häuser und ein andächtig lauschendes Publikum: besonders erfolgreiche Unternehmer. Wir bewundern ihre kreativen Ideen, ihren Mut, ihre Überzeugungskraft und mitunter auch ihr Glück. Und wir fühlen uns in ihrer Nähe immer etwas kleiner und normaler als sie. Doch was ist dran am Mythos der großen Entrepreneur? Muss man zum Unternehmer geboren sein? Die Wissenschaft sagt eindeutig „nein“. Unternehmertum sei vielmehr eine Expertise, die jeder lernen kann. In der Praxis hat sich das allerdings noch nicht ausreichend herumgesprochen. Doch der Reihe nach ...

Grafiken: Thinkstock.com/vasabii

Unternehmerisch handeln – was ist das eigentlich? Im Zentrum unternehmerischen Erfolgs steht – so die Wissenschaft – die Tätigkeit des Unternehmens unter Ungewissheit. Mit anderen Worten: Erfolgreiche Unternehmer lernen entschlossen zu entscheiden und zu handeln, auch wenn sonst noch keiner weiß, wohin die Reise geht. Wie genau sie das machen, wird seit mehr als 15 Jahren intensiv beforscht (siehe Kasten): Es sind demnach nicht Talent oder Glück, die Menschen zu erfolgreichen Unternehmern machen. Durch jahrelange Erfahrung lernen sie intuitiv „Effectuation“ (so der wissenschaftliche Begriff für unternehmerische Expertise) zu nutzen. Doch „Effektuierten“ kann im Prinzip jeder, der etwas Neues wagen möchte. Wir müssen uns nur von ein paar Heldenmythen verabschieden und sie durch unternehmerische Prinzipien ersetzen. Wenn Sie sich im Folgenden wiedererkennen, dann dürfen Sie sich also ab sofort „Effectuator“ nennen.



Aufräumen mit großen Mythen

Sie würden ja alles tun, wenn Sie eine brillante Idee hätten? Achtung, Mythos! Bill Gates hat Microsoft gegründet, weil er keinen Job als Basic-Programmierer bekommen hat. Mark Zuckerberg wollte Studierende am Campus von Harvard vernetzen. Und am Anfang des legendären Zauberwürfels stand die Idee von Ernő Rubik, ein Lehrmittel für die Schulung des räumlichen Vorstellungsvermögens in seinen Design-Vorlesungen zu entwickeln. Große Unternehmungen beginnen meistens bei den Interessen, den Fähigkeiten und dem sozialen Netzwerk von Unternehmern – und nicht bei brillanten Ideen. Starten Sie also bei den vorhandenen Mitteln – wer Sie sind, was Sie wissen und wen Sie kennen – und nicht bei „mythischen Zielen“. Sie sind nicht besonders mutig? Das sollte nicht das Problem

sein! „Ebay war zunächst mein Hobby. Ich hatte einen Job, den ich mich nicht aufzugeben traute, als ich 1995 Ebay ins Netz stellte“, erzählt beispielsweise Pierre Omidyar seine Erfolgsgeschichte, „und deshalb habe ich Ebay auch so gestaltet, dass ich mich nicht viel darum kümmern musste.“ Die meisten erfahrenen Unternehmer verzichten darauf, Kopf und Kragen zu riskieren. Sie überlegen sich stattdessen, was sie aufs Spiel setzen können und rechnen mit dem Scheitern als Möglichkeit. Orientieren Sie Ihren Einsatz also daran, was Sie zu verlieren bereit sind – und nicht am unsicheren erwarteten Ertrag.

„Große Unternehmungen haben meist nichts mit ‚brillanten Ideen‘ zu tun“

Partner finden sich von alleine

Sie tun sich schwer, die Richtigen ins Boot zu holen? Darum geht es nicht! „Ich gehe einfach los und rede mit jedem über meine Vorhaben“, so ein erfolgreicher Serienunternehmer. „Wenn dann jemand sagt, er ist dabei und bringt interessante Ideen und Mittel ein, dann bringt das mein Vorhaben voran. Ich muss nicht am grünen Tisch entscheiden, wer Kunde, Partner oder Mitbewerber ist. Die wählen sich faktisch selbst aus!“ Auch dieses Muster ist vielen erfolgreichen Unternehmern gemein. Sie kreieren ihre Vorhaben gemeinsam mit anderen. Dazu sprechen Sie offene Beitragseinladungen á la „Was müsstest du dabei sein, damit du dabei bist?“ aus. Gehen Sie also schon früh Vereinbarungen ein und bilden Sie Partnerschaften mit denen, die mitzumachen bereit sind. Verzichteten Sie darauf, sich abzugrenzen oder nach den „richtigen“ Partnern zu suchen.

Durch Perspektivwechsel Chancen entdecken

Ihnen fehlt das nötige Glück oder Sie haben sogar manchmal schlichtweg Pech in ihrem Vorhaben? Sehen wir uns an, wie erfolgreiche Unternehmer mit Glück und Pech umgehen. Am Anfang der Entwicklung von Post-it stand eine missglückte Kleberentwicklung: Der Kleber haftete nur anstatt zu kleben. Der Gründer von Geox (Der Schuh, der atmet.) hatte auf einer Reise die falschen Schuhe mit und litt schrecklich unter Schweißfüßen, bis er sich Löcher in die Sohlen bohrte. In Unerwar-

tetem oder Unerwünschtem stecken meistens auch Chancen. Diese sind meist nicht offensichtlich, sondern lassen sich erst durch neu betrachten und handeln erschließen. Erfahrene Unternehmer lernen mit der Zeit, diese Neubetrachtung routinemäßig vorzunehmen und aus Überraschungen Wert zu generieren. Nutzen Sie also Umstände, Zufälle und Unvorhergesehenes als Gelegenheit, anstatt sich bloß darüber zu ärgern oder sich dagegen abzugrenzen.



„In Unerwartetem oder Unerwünschtem stecken meistens auch Chancen.“

Dürfen Gründer das?

Klingt doch eigentlich einfach: Die eigenen, vorhandenen Mittel betrachten, kleine Schritte machen und den leistbaren Verlust im Auge behalten. Vereinbarungen eingehen und den Zufall als Partner gewinnen. Und es klingt so gar nicht nach dem, wie in den letzten 20 Jahren die Gründerbegleitung professionalisiert wurde. Es wurde das Handwerk der Businessplanung trainiert, dem das Paradigma der Planbarkeit von Erfolg zugrunde liegt. Doch besonders unter ungewissen Bedingungen – wenn sich die Zukunft eben schwer oder gar nicht planen lässt – funktionieren Businesspläne nicht besonders gut. Erkundendes Handeln nach Effectuation hat deutliche Vorteile: Gründer kommen auf Basis ihrer Potenziale ins Gestalten und erschließen Wert, der sich sitzend und planend nicht abbilden ließe. Das Entscheidungskriterium des „leistbaren Verlusts“ stellt sicher, dass niemand Kopf und Kragen für seine Unternehmungen riskiert.

„In den letzten 20 Jahren wurden Businesspläne trainiert – Effectuation ist eine andere Methode“

Effectuation legitimiert aber auch etwas, das bei vielen Gründern bereits intuitiv angelegt ist. „So zu gründen fällt mir leicht und liegt mir sehr nahe“, sagt beispielsweise ein Gründer aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. „Und ich bin froh, dass es dafür endlich einen Namen gibt. Bisher musste ich mir immer den Vorwurf gefallen lassen, das sei nicht professionell.“ Dieses Potenzial sehen zunehmend auch Gründerbegleiter, wenn sie sich mit den neuen Erkenntnissen aus der Entrepreneurship-Forschung auseinandersetzen. Eine wachsende Anzahl an Einrichtungen zur Gründerförderung bringt daher Effectuation als „zweite Methode“ in die Beratung. Dabei kann es nicht das

Ziel sein, mit Effectuation als unternehmerischer Expertise die Werkzeuge der klassischen Businessplanung zu ersetzen. Es geht vielmehr darum, diese überall dort sinnvoll zu ergänzen, wo planen einfach nicht funktioniert.

Was haben Unternehmen davon?

Doch nicht nur Entrepreneurere schlagen sich mit Herausforderungen unter Ungewissheit herum. Auch das KMU-Umfeld gilt zunehmend als „VUKA“ (volatil, ungewiss, komplex und ambig, sprich: mehrdeutig). „Um unseren aktuellen Herausforderungen begegnen zu können, brauchen wir Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln!“ Welcher KMU-Geschäftsführer könnte diesem Statement nicht zustimmen? Doch was tun, um den Unternehmergeist in der Belegschaft zu wecken? Wenn wir den Geschichten erfolgreicher Unternehmer lauschen, macht das gute Stimmung und lässt uns staunen. Aber es macht uns nicht unternehmerischer. Die Rollenvorbilder reden über das WAS ihrer Erfahrung. Aber sie verfügen über keine bewusste Gebrauchsanweisung für das WIE. Der „Mythos der geborenen Unternehmer“ lebt dann weiter und lässt uns ratlos zurück. Das muss nicht so sein. Denn die „Gebrauchsanweisung“ für unternehmerisches Denken und Handeln gibt es bereits. „Effektuierten“ ist erfolgreichen Unternehmern wissenschaftlich abgucken und sagt uns, wie wir loslegen können. Was spricht also dagegen, bei der nächsten Motivationsveranstaltung Effectuation zu erklären? Zu erklären, WIE unternehmerisch Denken und Handeln funktioniert und wie man es lernen kann? Der ebenfalls geladene erfolgreiche Unternehmer wird sich wahrscheinlich verstanden fühlen! ●

Exkurs: Herkunft von Effectuation

Vor mehr als 15 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 Logik des erkundenden Handelns nutzten, die Sarasvathy mit Effectuation bezeichnete. Anstatt beispielsweise viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren, legen Sie los und setzen konkrete Schritte des Gestaltens. Statt zu fragen „Was sollte man nun tun?“ fragen Sie ganz pragmatisch „Was kann ich nun tun?“ Aus Sarasvathys Forschungsarbeit wissen wir heute sehr genau, aus welchen Handlungsprinzipien unternehmerischer Erfolg gestrickt ist.



Der Autor: **Michael Faschingbauer** ist Organisationsberater, Dozent und Speaker. Sein Buch „Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ wurde als Managementbuch des Jahres ausgezeichnet. Kontakt: office@faschingbauer.at