

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 140, Dezember 2014

Thema:

WIE WIR INS HANDELN KOMMEN **EFFECTUATION: HILFREICHE PRINZIPIEN UNTER UNGEWISSHEIT**

Von Carsten Holtmann

INHALT:

- Ungewissheitsprofilung - Wo stehe ich mit meinem Vorhaben?
- Effectuation - Mit einfachen Prinzipien unternehmerisch handeln
- PAVE-Modell für Entscheider - Welcher Typ sind Sie?
- Wie sich Gore als unternehmerisches Unternehmen behauptet ...
 - ... und warum machen das nicht alle so?
- Wie kann ich Mitarbeiter konkret unterstützen, unternehmerisch zu denken und zu handeln?
- Zu guter Letzt...

Ungewissheits-Profilung

Wo stehe ich mit meinem Vorhaben?

Von Carsten Holtmann

Die Kernfrage dieses Coaching Letters beschäftigt sich damit, wie wir uns flexibel in Situationen der Ungewissheit verhalten, wie wir etwas bewirken und ins Handeln kommen können. In der heutigen Welt, die sich immer schneller dreht, nehmen Komplexität, Dynamik und Ungewissheit zu. Wie gehen wir damit um? Wie können wir das Unplanbare planen? Wie erreichen wir Ziele, die nicht erreichbar sind? Wie gehe ich mit Informationen um, die sich widersprechen? Und wie machen das „die Anderen“?

Als allererstes wollen wir uns allerdings mit der Frage beschäftigen: Was ist überhaupt Ungewissheit? Und wie viel Ungewissheit haben wir, bezogen auf ein konkretes Vorhaben, das uns beschäftigt.

Anhand der folgenden 5 Kategorien lässt sich unser Vorhaben in Bezug auf Ungewissheit gut beurteilen. Alle Kategorien stellen dabei mögliche Quellen für wahrgenommene Ungewissheit dar. Je mehr die Einstufung des persönlichen Vorhabens auf der linken Seite liegt, können wir von hoher Ungewissheit ausgehen. In diesen Situationen haben sich Prinzipien und Methoden bewährt, die heute unter **Effectuation** zusammengefasst werden.

Ungewissheit vs. „Sicherheit“



Das Ungewissheitsprofilung lässt sich auch sehr gut in Gruppen/Teams einsetzen. Mehrwert entsteht dabei dadurch, dass eine gemeinsame Sprache für den Grad von Ungewissheit gefunden wird und ein gemeinsames Verständnis entstehen kann. Vermeintlich sichere Projekte können als ungewiss identifiziert werden, und umgekehrt. Bei unterschiedlichen Einstufungen der Gruppenmitglieder werden verschiedene Perspektiven transparent und besprechbar. (Quelle: Effectuation Experts 2014)



Effectuation - Mit einfachen Prinzipien unternehmerisch handeln

Das Effectuation-Konzept wurde von Saras Sarasvathy im Rahmen einer Forschungsarbeit zu Handlungskonzepten von „Expert Entrepreneurs“ in den USA entwickelt. Sarasvathy hat im Rahmen von umfangreichen Interviews herausgefunden, dass erfolgreiche Unternehmer in ungewissen Situationen, z.B. bei der Gründung von Unternehmen oder der Umsetzung von innovativen Produkten, selten nach kausal-linearer, sondern meistens nach der so genannten „effektualen“ Logik handeln. Effektual lässt sich dabei mit „etwas bewirkend“ bzw. „gestaltend“ übersetzen. Unter dem Begriff Effectuation hat Sarasvathy gemeinsam mit Kollegen Prinzipien und Prozesse beschrieben, die auf verschiedene, von Ungewissheit geprägten Kontexte übertragen werden können. Die Prinzipien geben also Orientierung und Halt(ung) bei Ungewissheit. Sie können wie folgt zusammengefasst werden.

- **Einstellung gegenüber der Zukunft: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar**

Stattdessen ist die Zukunft das Ergebnis von Co-Creation und kann durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren gestaltet werden. Beispiele: Investoren, Partner und Kunden gehen Vereinbarungen in Bezug auf ein zukünftiges Produkt, ein neues Unternehmen oder einen noch nicht existierenden Markt ein und reduzieren dadurch die Ungewissheit.

- **Basis für das Handeln: Mittelorientierung**

Die jeweils verfügbaren Mittel (Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?) bestimmen, welche veränderlichen Ziele angestrebt werden (und nicht umgekehrt).

- **Einstellung gegenüber Risiko und Ressourceneinsatz: Leistbarer Verlust**

Der individuell leistbare Verlust bzw. Einsatz (und nicht der erwartete Ertrag) bestimmt, welche Gelegenheiten wahrgenommen werden bzw. welche Schritte in einem Vorhaben tatsächlich gesetzt werden.

- **Einstellung gegenüber Anderen: Partnerschaft und Vereinbarungen**

Eingehen von Partnerschaften mit denen, die bereit sind, unter Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen einzugehen und eigene Mittel zur Kreation der Gelegenheit beizutragen.

- **Einstellung gegenüber dem Unerwarteten: Zufälle und Überraschungen als Chancen**

Unerwartetes, Zufälle und Umstände können als Hebel genutzt und als Innovationen und unternehmerische Gelegenheiten transformiert werden.

Die Prinzipien lassen sich in Kontexten anwenden, in denen Menschen ins Handeln kommen wollen: Im Coaching, in der Mitarbeiterführung, in der Gründerberatung, bei der Berufsorientierung, in der Team- und Organisationsentwicklung und auch in vielen Situationen des Alltags.



Das PAVE-Modell Welcher Typ sind Sie?

Strategie kann man als den „großen Plan über allem“ oder als „grundsätzliches Muster der Handlungen“ verstehen. Strategien helfen dabei, in konkreten Situationen Entscheidungen zu treffen. Die Frage „Was soll ich als Nächstes tun?“ lässt sich mit einer Strategie viel einfacher beantworten als ohne. Die Antwort hängt entscheidend von der gewählten Strategie ab. Die Zukunft vorhersagen oder nicht? Sich anpassen oder die Welt aktiv gestalten? Das sind die kritischen Zutaten der vier PAVE-Strategien.

PAVE: Vier Typen packen die Zukunft an		
	Reagieren	Gestalten
Vorhersagen	<p style="text-align: center;">Der Planer</p> <p>macht exakte Analyse und Voraussage der Zukunft; schmiedet Pläne, um eine gute Position in der Zukunft zu besetzen.</p> <p><u>Weltbild:</u> Die Welt ist stabil genug für gute Vorhersagen und ich plane besser als die Anderen.</p>	<p style="text-align: center;">Der Visionär</p> <p>macht exakte Analyse und macht Bilder der Zukunft und nutzt seinen Einfluss, damit aus den Bildern Realität wird.</p> <p><u>Weltbild:</u> Ich habe genug Hebelwirkung, um meine Welt nach meinen Vorstellungen zu bauen</p>
Nicht vorhersagen	<p style="text-align: center;">Der Anpasser</p> <p>beobachtet die laufende Entwicklung und passt sich möglichst schnell den Veränderungen an.</p> <p><u>Weltbild:</u> Die Welt verändert sich dynamisch, ich lerne schneller damit umzugehen.</p>	<p style="text-align: center;">Der Effectuator</p> <p>nutzt die eigenen Mittel und Kontakte, um in einer veränderlichen und ungewissen Welt Neues zu erschaffen</p> <p><u>Weltbild:</u> Ich kann die Welt beeinflussen und die Zukunft mit anderen co-kreieren.</p>

Alle vier beschriebenen PAVE-Strategien haben je nach Situation ihre Stärken: Für die reaktiven Typen, den Planer und den Anpasser, besteht die Strategie eher aus einer Position oder Haltung in einer vom eigenen Handeln recht unbeeindruckten, auf jeden Fall nicht direkt beeinflussbaren Welt. Planer leben in statischen Umwelten besser, während Anpasser gut gedeihen, wenn sich ihr Lebensraum rasch und dynamisch verändert. Die beiden anderen, aktiven Typen greifen jedoch in ihre Welt ein. Visionär und Effectuator positionieren sich nicht nur, sie legen selbst Hand an und basteln an Zukunft und Umwelt. Hier sind Menschen zu Hause, die es sich nicht nur in einer (vorgegebenen) Welt gut einrichten möchten, sondern die Welt verändern - jeder auf seine Weise. Während der Visionär der Welt kraft seiner mächtigen Bilder und starken Position seinen Stempel aufdrückt, arbeitet der Effectuator mit der Situation und seinen freiwilligen Mitstreitern, auf dass sich seine Zukunft kontrolliert entwickeln möge.

(Nach M. Faschingbauer in Qualitas 03/09)



Wie sich Gore als unternehmerisches Unternehmen behauptet ...

Die Grundstruktur vieler Organisationen beruht heute auf funktional und hierarchisch arbeitsteiligen Prozessen, die durch Vorhersagen und Planungen gesteuert werden und streng an Zielen ausgerichtet sind. Genau diese Rahmenbedingungen erschweren jedoch unternehmerisches Denken und begünstigen die Vermeidung von Verantwortungübernahme. Das wird auch häufig von den Unternehmenslenkern mit Sätzen wie „Die Mitarbeiter müssten mal etwas unternehmerischer denken!“ quittiert. Die Notwendigkeit Wege zu finden, neue Regeln oder gar Prinzipien in die Grundstrukturen der Organisationen einzuführen, ist groß. Es gibt viele Beispiele namhafter Unternehmen, die solche Prinzipien bereits seit Jahrzehnten erfolgreich verfolgen. Ein Beispiel ist W.L.Gore & Associates. Bekannt ist das Unternehmen uns allen durch die klassischen Outdoor-Textilien aus „Gore-Tex“. Kaum jemand weiß allerdings, dass Gore auch für eine Vielzahl weiterer innovativer Produkte und Produktgruppen verantwortlich ist. Kabel, Dichtungen, Medizintechnik, Filter, Seile, Nähfäden, Batterien und Kondensatoren, Zahnseide oder Gitarrensaiten sind nur einige Produktgruppen, mit denen Gore eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte schreibt. Gründer Bill Gore war von Anfang an bemüht die Hemmschuhe für Innovation, nämlich Hierarchie und Bürokratie zu vermeiden und entwickelte daher seine „Innovationsdemokratie“. Gore geht davon aus, dass alle Menschen innovativ sind und wertvolle Ideen kreieren, wenn man sie lässt und dass das Unternehmen Chancen verschenkt, wenn es diese Ideen nicht nutzt. Gore stellt den Mitarbeitern Zeit zur Verfügung, und in diesen als „Steckenpferdzeit“ bekannten Stunden hat ein Großteil des heute über 1000 Produkte umfassenden Sortimentes seinen Ursprung.

Mit folgenden Prinzipien und Verhaltensweisen hält das Unternehmen Gore sich erfolgreich unternehmerisch:

Verzicht auf Vorhersage

Es gibt keine Gremien, die entscheiden, welche unternehmerischen Ideen (nicht) verfolgt werden sollen. Stattdessen können Projekte von Mitarbeitern so lange aus Eigeninitiative betrieben werden, bis wesentliche Unsicherheiten bezüglich Nutzen und Marktfähigkeit abgebaut wurden.

Verzicht auf Hierarchie

Alle der 8.400 Gore-Mitarbeiter sind Associates. Das Unternehmen versteht sich selbst eher als „Netzwerk an Beziehungen“ denn als hierarchische Organisation.

Überschaubare Prozesse

Gore Betriebsstätten vereinen jeweils die gesamte Wertschöpfungskette unter einem Dach. Standorte mit über 150 Mitarbeitern werden geteilt. Persönliche Beziehungen zwischen



Mitarbeitern aus Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Service und so weiter werden gefördert.

Autonomie

Gore steckt nie viel Geld in ungewisse Innovationsvorhaben. Alle Mitarbeiter werden jedoch ermutigt, in ihrer „Steckenpferd-Zeit“ (½ Tag pro Woche) Projekte nach eigenen Interessen zu verfolgen.

Mittellorientierung

Gore kümmert sich vergleichsweise wenig um die Beschränkung auf das Kerngeschäft. Stattdessen sorgt die Devise „Was können wir mit unseren Mitteln noch tun?“ für ein handlungsorientiertes und pragmatisches Vorgehen, bei dem aus einer Vielzahl von Möglichkeiten die meistversprechenden verfolgt werden.

Leistbarer Verlust

Nach dem Prinzip „Waterline“ müssen Entscheidungen nur dann mit dem Management abgestimmt werden, wenn sie nach Ermessen der Mitarbeiter das Ansehen oder Überleben des Unternehmens gefährden könnten.

Umstände und Zufälle

Gore hält viele experimentelle Projekte auf „kleiner Flamme“ so lange am Leben, wie es Mitarbeiter gibt, die darin Potenziale sehen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit für „glückliche Zufälle“ ...

Vereinbarungen und Partnerschaften

Die Mitarbeit an unternehmerischen Projekten beruht auf Selbstverpflichtung. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, in welche Vorhaben er Wissen, Zeit und Energie investiert. „Commitment“, die Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen, genießt einen hohen Stellenwert.

... und warum machen das nicht alle so?

Gore ist es also gelungen unternehmerischen Freiraum in die Organisation zu integrieren. In etablierten, konventionellen Organisationen ist kaum Platz für Experimente, dieser muss, in Analogie zum Beispiel Gore, erst geschaffen werden. Zudem gibt es systemimmanente, kulturbedingte Hindernisse:

Planung, Budgetierung und Vorhersagen

In jeder Organisation sind die Mittel und Ressourcen durch Pläne gebunden. Pläne entstehen aus Strategien, die wiederum durch Vorhersagen in Bezug auf die Zukunft gebildet werden. Ein Abweichen von diesen Plänen wird als Versagen interpretiert und ist rechenschaftspflichtig. Dies hemmt die Nutzung von unvorhersehbaren Chancen und das Reagieren auf Gelegenheiten.



Hierarchie, die Trennung von Entscheidung und Handlung

Arbeitsteiligkeit und Hierarchien ermöglichen es Unternehmen komplexe Aufgabenstellungen effizient abzuwickeln. Hierarchien trennen aber auch die Ebene des Handelns und der Erfahrung und die Ebene der Entscheidung. Damit gehen Informationen verloren, vor allem die kurzen iterativen Lernschleifen, die unternehmerisches Handeln ausmachen, werden schwerfälliger oder sogar gänzlich aufgebrochen.

Arbeitsteilige Prozesse

Die Prozesse im Unternehmen sind auf Effizienz ausgelegt und bieten keinen Freiraum für Experimente und erkundende Abweichungen von Vorgegebenem. Die Arbeitsteiligkeit sorgt für hohe Effizienz, aber auch dafür, dass kaum einer den gesamten Prozess überblicken und neu denken könnte.

Unternehmenskulturelle Elemente in Bezug auf Innovation und Neuem

Wie wird im Unternehmen mit Neuem umgegangen? Welche Reaktionen hat jemand zu befürchten, der scheitert? Was bedeutet es im Unternehmen seinen Plan nicht zu erfüllen aber gute Innovationen eingebracht zu haben? Zwingt die Vorgabe dazu, sich auf das zu konzentrieren was geplant ist oder ist es erlaubt, ja sogar erwünscht, manches zu hinterfragen oder auszuprobieren? Darf man einfach etwas probieren, wer muss gefragt werden bevor man etwas tun darf?

Alle diese Themen und Fragen zeigen kulturelle Hemmnisse für Innovationen. Lautet die offizielle Botschaft „Fehler sind Lernchancen“ und der Letzte, der Fehler gemacht hat, wurde gekündigt, motiviert das nicht gerade dazu zu experimentieren und Fehler zu machen.

Betrachtet man das Beispiel Gore, kann es natürlich nicht darum gehen dieses Unternehmen zu kopieren. Vielmehr stehen die handelnden Personen in jedem Unternehmen vor anderen Herausforderungen im Zusammenhang damit, die Hindernisse mit eigenen Mitteln zu reduzieren bzw. auszuschalten. Grundsätzlich geht es darum Freiraum für Ideen und Experimente und Gelegenheit für das Zusammentreffen von Idee, Beteiligung und Mittelgebern zu schaffen (interne Märkte).



Wie kann ich Mitarbeiter konkret unterstützen, unternehmerisch zu denken und zu handeln?

- Klären und erklären Sie, was Sie unter unternehmerischem Denken verstehen. Gleichen Sie dieses Verständnis mit dem Ihres Gegenübers ab und machen Sie Unterschiede sichtbar.
- Bieten Sie unternehmerisch Denken und Handeln als lernbare Methode an (Effectuation-Prozess und Prinzipien).
- Schaffen Sie Freiraum, in dem Experimentieren ausdrücklich erwünscht ist.
- Legen Sie Aktionsbereiche fest, in denen Sie Potenzial für unternehmerisches Handeln sehen und in denen die Mitarbeiter unternehmerisch agieren können.
- Schaffen Sie organisatorische Rahmenbedingungen für diese Freiräume, die das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern.
- Setzen Sie sich mit den in reifen Unternehmen typischen Hemmnissen für unternehmerisches Handeln (Vorhersageneigung, Hierarchie, arbeitsteilige Prozesse, Unternehmenskultur) auseinander und treffen Sie Maßnahmen, diese zu entschärfen und zu überwinden.
- Unterstützen Sie die agilen Methoden (kurze Lernzyklen, persönliche Kontakte, Ergebnis und Funktion vor Prozess und formalen Kriterien - siehe „Agiles Manifest“).
- Versuchen Sie die hemmenden kulturellen Elemente zu minimieren, schaffen Sie einen positiven Stellenwert für das Experimentieren und die Sicherheit in begrenztem Rahmen auch scheitern zu dürfen.

Unternehmerisches Handeln und Denken wird zunehmend ein Schlüsselfaktor für das Überleben von Unternehmen. Auch wenn die Forderung: „... denke unternehmerisch ...“ immer wieder gestellt wird, so bleibt oft doch unklar, was genau damit gemeint ist. Effectuation bietet einen lernbaren Weg, unternehmerisches Denken und Handeln zu begreifen, um damit in ungewissen Situationen besser zu reüssieren.

(Quelle, u.a.: Grichnik/Faschingbauer in zfo 5/11)

Über **Carsten Holtmann**: Dipl.-Wirtschaftsingenieur, ehem. Unternehmer, Vorstand und Geschäftsführer. Systemischer Coach und Organisationsberater. Bereits während seiner Arbeit als Vorstand eines mittelständischen Software-Unternehmens in Hamburg beschäftigte er sich mit systemischen Methoden, Kommunikation, Führung und Leadership. Er ist zertifizierter Effectuation Expert und berät Firmen und Organisationen bei Veränderungs- und Innovationsprozessen.

→ Kompetenztag „Effectuation“ bei V.I.E.L, 26. Februar 2015:

Im Workshop „*Effectuation - Ungewissheit meistern, handlungsfähig bleiben*“ erfahren die Teilnehmer, wie sie auch in komplexen und nicht mehr steuerbaren Situationen erfolgreich und innovativ sein können. **Carsten Holtmann** erläutert die Prinzipien und Wirkweisen des neuen Management-Tools und bietet mit dem "Effectuation Grid" eine Methode, die sofort im Führungs- und Coaching-Alltag genutzt werden kann.

Weitere Informationen unter: <http://www.viel-coaching.de/Effectuation>



Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „Ungewissheit & Planung“ ...



© 2003 United Feature Syndicate, Inc.

etwa:

<p>„Ich brauche eine Beschreibung Ihres Projekts und der anfallenden Kosten.“</p> <p>„Das ist unmöglich.“</p>	<p>„Das ‚Projekt-Unsicherheits-Prinzip‘ besagt, dass wenn man ein Projekt versteht, kann man die Kosten nicht kennen und umgekehrt.“</p>	<p>„Das haben Sie sich gerade ausgedacht.“</p> <p>„Deshalb ist es nicht weniger wahr.“</p>
---	--	--

V.I.E.L Coaching Letter © 2014

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR
Elbberg 1, 22767 Hamburg
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

