

# sechsseiten

UNGEWISSHEIT – EFFECTUATION

AUSGABE 06-2 | JUNI 2012

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Von Entrepreneuren lernen?



In ICEHOTEL #22 there will be 1 Deluxe suite, 16 Art suites, 20 ice rooms, 8 snow rooms and 2 group rooms. There will be 47 rooms in total during the winter season of 2011/2012.

This year's artists come from 15 countries, among others: Argentina, Estonia, Spain, Italy, Norway and The Netherlands. They will arrive in Jukkasjärvi in two turns/teams. The first team will build from 6th until 24th November and the second team between 20th November until 8th December.

If you are on location during the building phase you can gain a closer insight into the unique requirements that apply when building and creating art and architecture in snow and ice.

As we build ICEHOTEL under the open sky, using the natural materials of the winter season, our time plan and building progress depends on Mother Nature and therefore we ask you to make allowances for any deviations from the plan.

When the hotel is completed, a hectic time begins. Thousands of guests will sleep in rooms made of ice and snow, over a hundred couples will share wedding vows in the Ice church and many cold drinks will be enjoyed in ABSOLUT ICEBAR.

Until spring arrives and the sun starts to unthaw the walls of snow and we finally close the hotel and let it slowly return to its origin, Torne River.

## Von Entrepreneuren lernen?

Ursprünglich um den Tourismus zu stärken, organisierte die in Nordschweden gelegene Stadt Jukkasjärvi im Jahr 1989 eine Ausstellung mit Eisskulpturen japanischer Künstler. Nachdem diese großen Anklang fand, wurden im folgenden Jahr Werke von Jannot Derit gezeigt; und zwar in einer auf dem zugefrorenen Torne River errichteten Halle aus Eis. Zur Überraschung der Veranstalter entschlossen sich einige Besucher spontan zur Übernachtung innerhalb der Ausstellung. Die Gäste argumentierten, dass Iglus bereits seit Tausenden von Jahren als Unterkunft dienten. Und da sowohl einige Gäste als auch die Künstler vor Ort über die notwendigen Werkzeuge und das Know-how zur Eisbearbeitung verfügten, machten sie sich im Jahre 1991 erstmals an die Errichtung eines Eishotels.

Heute verbucht die jeden Winter wieder neu errichtete Hotelanlage pro Saison rund 14.000 Übernachtungen und durchschnittlich 45.000 Besucher. Zudem wurde das Konzept des Eishotels inzwischen für viele Destinationen rund um den Globus übernommen.

### DIE NICHT VORHERSEHBARE ZUKUNFT GESTALTEN

Was können wir von Unternehmern lernen, die permanent gefordert sind, mit Ungewissheit umzugehen, und denen es immer wieder gelungen ist, der Ungewissheit zum Trotz Werte zu schaffen und Gewinne zu erwirtschaften? Gibt es in ihrer Art, zu entscheiden und zu wirken, Aspekte, die über Branchen, Organisationsformen und Regionen hinweg konstant bleiben? Aspekte, die beschreibbar und damit erlernbar sind?

Rund um diese Kernfragen hat die Wirtschaftswissenschaftlerin Saras D. Sarasvathy ihre Forschung aufgebaut. Sie besuchte 30 Unternehmensgründer, deren Firmen Jahresumsätze zwischen 200 Millionen und 6,5 Milliarden Dollar erzielten und die jeweils mindestens eines ihrer Unternehmen an die Börse gebracht hatten. Ihren Gesprächspartnern legte sie eine 17-seitige Beschreibung einer unternehmerischen Gelegenheit vor. Jeder von ihnen musste sodann – über mehrere Stunden kontinuierlich sprechend – seine Gedanken zu der genannten unterneh-

merischen Gelegenheit kundtun. Die auf diese Art gesammelten Laut-Denk-Protokolle wurden ausgewertet und kennzeichnen die Geburtsstunde von Effectuation (was so viel bedeutet wie „Ausführung“).

Effectuation beschreibt die Denk- und Handlungsgewohnheiten von Entrepreneuren unter Ungewissheit. Dabei zeigt sich, dass Entrepreneure unter Ungewissheit nicht linear-kausal denken und handeln. Sie setzen sich also nicht Ziele, betreiben Marktforschung und erstellen Businesspläne, so wie es bis heute die Mehrzahl der Managementratgeber empfiehlt. Sie misstrauen Prognosen und Wahrscheinlichkeitsberechnungen, verzichten weitgehend auf Pläne und machen sich stattdessen schrittweise an die Gestaltung der Zukunft – frei nach dem Motto: Wir kennen weder die Zukunft noch die Wahrscheinlichkeit, mit der etwas eintreten wird. Statt die Zukunft vorherzusagen, gestalten wir sie.

Der Prozess der Effectuation lässt sich im Wesentlichen mit den folgenden vier Prinzipien beschreiben.

#### **Prinzip der Mittelorientierung**

In der kausalen Logik finden wir das Prinzip der Zielorientierung. Auf ein zunächst sauber formuliertes Ziel folgt die Auswahl oder die Generierung und anschließende Allokation von Mitteln, um dieses Ziel effizient zu erreichen. Der kausalen Logik folgend, orientiert sich sinnvolles Handeln also an Zielen, die sich bis zum Zeitpunkt ihres Erreichens nach Möglichkeit nicht wesentlich verändern dürfen.

Effectuators hingegen nehmen das Hier und Jetzt in den Blick. Sie fokussieren das, was unmittelbar verfügbar ist. Sie beleuchten, wer jemand ist, was er weiß und wen er kennt – und stellen erst dann die Frage, welche Ziele sich unter den gegebenen Voraussetzungen erreichen lassen. Viele dieser Gedanken finden wir auch in dem Konzept des Situationspotenzials (siehe sechsseiten Ausgabe 03-3, Juli 2009), das wesentliche Grundzüge der asiatischen Strategiefindung beschreibt.

#### **Prinzip des hinnehmbaren Verlusts**

In der kausalen Logik orientiert sich der Entscheider am erwarteten Ertrag. Hohe zu erwartende Erträge rechtfertigen unter Umständen hohe Investitionen.

Im Effectuation-Prinzip hingegen hängt die Höhe des Einsatzes davon ab, was die jeweilige Person beziehungsweise Gruppe einbringen kann. Es wird nicht mehr riskiert als das, was man gewillt ist, gegebenenfalls zu verlieren. Die zentralen Fragen lauten hier: Ist es uns wirklich wichtig? Ist es uns das wert? Es wird also weniger auf den möglichen Ertrag geschaut als auf das, was im Moment eingesetzt werden kann. Dabei leben Effectuators in dem Gefühl, durch ihre Handlungen im Jetzt die Zukunft wesentlich beeinflussen zu können.

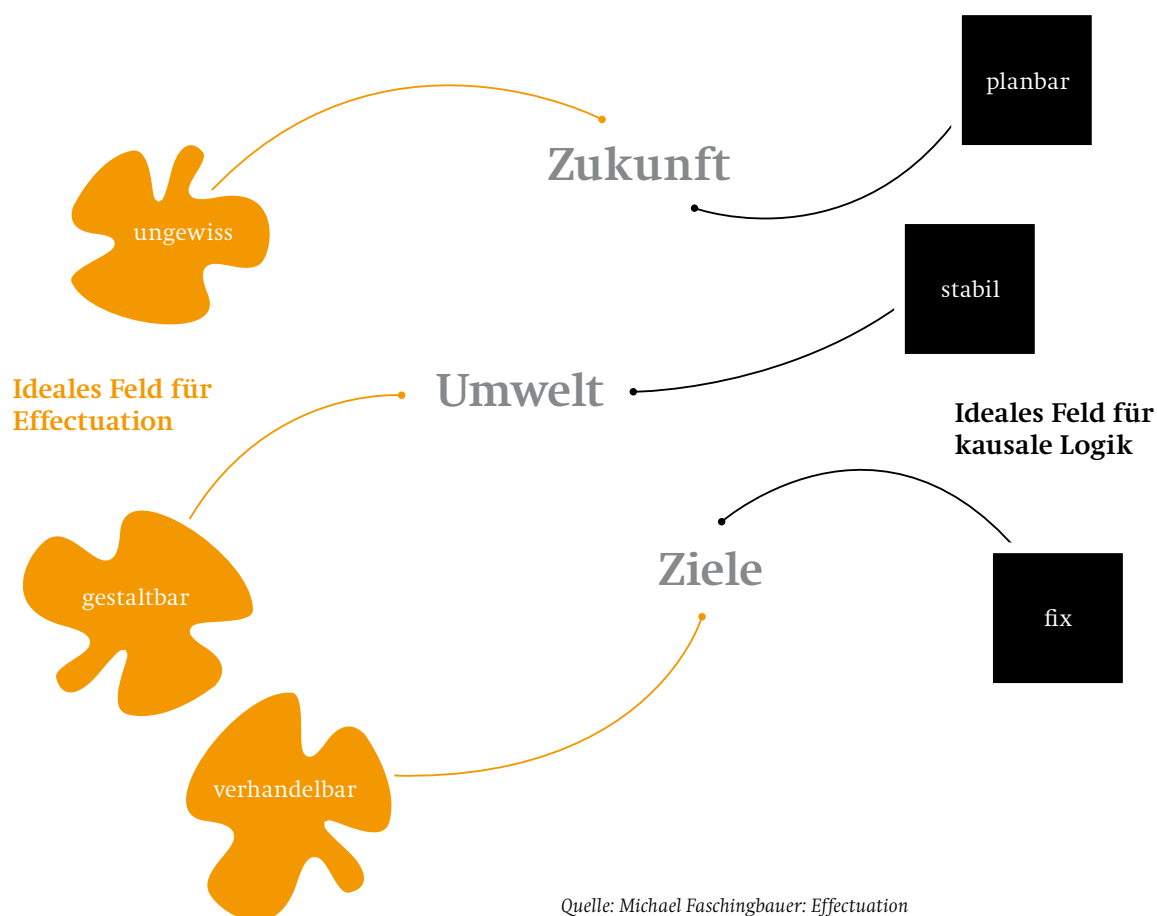
#### **Prinzip der Umstände und Zufälle**

Neues in die Welt zu bringen, gehört zu den Kernaufgaben von Managern im Kampf um Marktanteile und -positionen. In der kausalen Logik wird der Innovationsprozess mit einer Haltung des „Wir sollten nichts dem Zufall überlassen“ betrieben.

Wenn das zu Innovierende vom Ziel her gedacht wird, werden Überraschungen und Unvorhergesehenes auf dem Weg dorthin als störend erlebt und so weit wie möglich ausgeblendet. Man konzentriert sich auf das Ziel; versucht, die Kontrolle über den Prozess zu behalten und sich eben nicht von jenen Umständen und Zufällen – die man beim Suchen nach Neuem zwangsläufig hervorruft – aus dem Konzept bringen zu lassen.

Für Effectuators hingegen sind Überraschungen durchaus nützlich. Sie suchen darin möglicherweise verborgene Hinweise. Sie fragen sich, was der „scheinbare“ Zufall mit dem Muster des eigenen Suchprozesses zu tun hat. Unerwartetes kann somit wertvolle Erkenntnisse liefern. Die Geschichte von der Erfindung des Post-its zeigt, zu welchen Ergebnissen das führen kann: Bei der Entwicklung eines neuen Klebers kam ein Gemisch heraus, das Papier nur haften und nicht kleben ließ.

## Bedingungen für die Wirksamkeit von Effectuation sowie kausaler Logik



Quelle: Michael Faschingbauer: Effectuation

### Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

Effectuators sondieren frühzeitig, wer was in ein gemeinsames Vorhaben einbringen kann und will. Mit passenden Partnern treffen sie entsprechende Vereinbarungen. Erst im nächsten Schritt beurteilen sie, wie sich das gemeinsame Vorhaben entwickelt. Dabei ermöglicht ihnen ihre Lernbereitschaft, die Eigeninteressen der Beteiligten so in die Kommunikation zu bringen, dass Partnerschaften selbst unter Ungewissheit ein hohes Maß an Verbindlichkeit erzeugen.

Dieses Verhalten deckt sich weitestgehend mit dem, was Jim Collins („From Good to Great“) bei langfristig außergewöhnlich erfolgreichen Firmen beobachtet hat: Get the right people on the bus and then figure out where to drive it. Saras D. Sarasvathy hat dies bereits 2001 als Crazy Quilt Principle (etwa „Patchwork-Decke“) beschrieben. Demnach kommt es darauf an, funktionale Naht-

stellen zwischen Partnern und Stakeholdern zu schaffen, statt – wie im kausalen Denken üblich – eher die Schnittstellen zu definieren und damit das Trennende zu betonen.

Und nun? Werfen wir nun unser altes linear-kausales Denken über Bord? Nun, nachdem wir skizziert haben, welche Vorzüge die Denkweisen der Effectuators in Situationen der Ungewissheit bringen? Nein. Denn wenn wir das täten, hätten wir den Ansatz von Effectuation gründlich missverstanden. Es geht, wie so oft, um ein Sowohl-als-auch, um eine Ergänzung. Es geht darum, uns für die Frage zu sensibilisieren, in welchen Verhältnissen sich eine Organisation, ein Vorhaben, ein Markt gerade befinden. Um dann in der Lage zu sein, die passenden Sehhilfen und Werkzeuge auszuwählen. Schließlich mahnte schon Paul Watzlawick: „Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2918211 oder

senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website [www.process-one.de](http://www.process-one.de) oder unter [www.team-experts.de](http://www.team-experts.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).



**Christian Wierlacher**

geboren 1967,  
seit 2009 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Internationale Management  
Development Programme,  
prozessorientierte Trainings zu  
den Themen Führung, Corporate  
Leadership, Change, Strategie  
und Kommunikation, umsetzungs-  
orientierte Veränderungsprojekte  
in Organisationen