

# Ins Handeln kommen

## Effectuation als Mutmacher in Organisationen

Michael Faschingbauer

*Sind Entrepreneur\*innen wahnsinnig mutige Leute? So will es zumindest der gängige Mythos. In Organisationen siedeln sich angeblich die weniger mutigen an. Effectuation, ein Framework aus der Entrepreneurship-Forschung, wurde in den letzten zehn Jahren u. a. als «Mutmacher» in der Organisationsentwicklung eingesetzt. Dieser Beitrag stellt Praxisbeispiele und Werkzeuge zum selbst (Mut-)machen insbesondere für Führungskräfte, die eine ermutigende Umgebung schaffen wollen, vor.*

In Organisationen muss besonders dann mutig «gemacht» werden, wenn noch keiner weiß, wohin genau die Reise geht. In Zeiten, in denen zuerst einmal Ungewissheit abgebaut werden muss, sind die Macher und Macherinnen – etwa als Intrapreneure und Innovator\*innen – besonders gefragt. Auch um kulturelle Muster zu durchbrechen, Zivilcourage zu zeigen und für die eigenen Ambitionen und Ideen mit Taten einzustehen, braucht es Mut. Diejenigen, die den Macher\*innen die Bühne gestalten, müssen ebenfalls mutig sein: Führungskräfte, Innovationsmanager\*innen, Organisationsentwickler\*innen, interne und externe Berater\*innen. Doch Mut kann man – so sagt zumindest das Sprichwort – nicht kaufen...

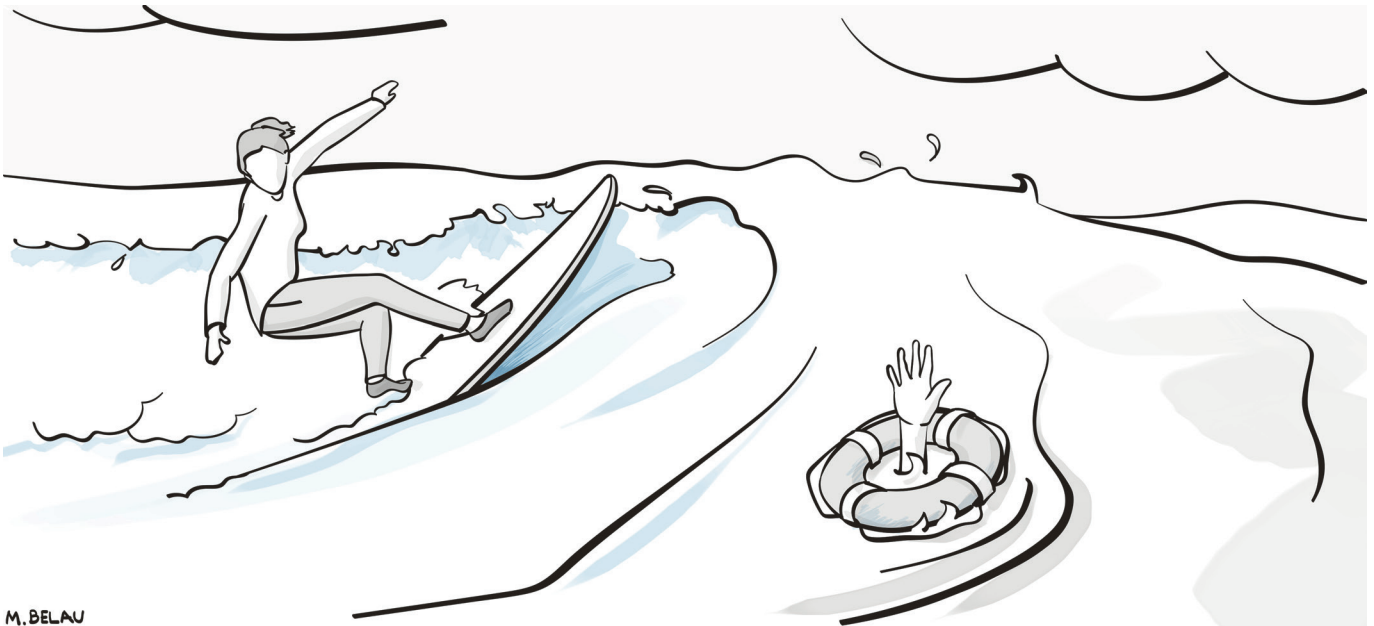
### Effectuation und der Mythos vom wahnsinnig mutigen Entrepreneur

Laut einer aktuellen Erhebung der KfW gründen nur ein Prozent der deutschen Erwerbstätigen. 2002 waren es noch knapp drei Prozent, die sich «in die Höhle des Löwen», wie der Titel einer populären TV-Show für Gründer\*innen suggeriert, wagen. Das müssten also die Mutigsten sein ...? Wenn wir unter «Mut» verstehen, halsbrecherische Risiken einzugehen und dabei Kopf und Kragen zu riskieren, dann wohl eher nicht. Der Mythos des «wahnsinnig mutigen Entrepreneurs» wurde im Zuge der letzten 20 Jahre Entrepreneurship-Forschung sukzessive relativiert. Insbesondere sehr erfahrene Entrepreneur\*innen setzen im Ungewissen auf die Mittel, die bereits da und unter ihrer Kontrolle sind und begrenzen ihren Verlust auf ein leistbares Maß. Sie ersetzen dadurch den halsbrecherischen Mut durch ein Vorgehen, das ohne Vorhersagen auskommt. Saras Sarasvathy, Professorin für Entrepreneurship an der University

of Virginia, gab dieser Art zu steuern ohne vorherzusagen bereits vor 20 Jahren den Namen «Effectuation» und hat damit nachhaltig verändert, wie Unternehmertum verstanden wird. Effectuation ist heute die anerkannte und detaillierte Beschreibung dessen, wie erfahrene Entrepreneur\*innen unter Ungewissheit Neues in die Welt bringen. Detailliert genug, um als Handlungsanweisung zu dienen. Ich habe Effectuation vor zehn Jahren aus der Entrepreneurship-Forschung in die Organisationsentwicklung gebracht. Dieser Artikel basiert auf meinen Praxiserfahrungen in unterschiedlichsten Organisationen.

### Der Mut, unter Ungewissheit zu «machen»

Werfen wir durch die Effectuation-Brille einen zweiten Blick auf den Begriff «Mut». Was wir erfahrenen Entrepreneur\*innen definitiv zuschreiben dürfen, ist der Mut, bei hoher Ungewissheit ins Tun zu kommen und zu *machen*. Entrepreneur\*innen brechen auf, wenn noch keiner sagen kann, was man tun muss, um erfolgreich zu sein. Wenn sie zwischen der Entscheidung stehen, Daten zu sammeln und zu analysieren oder einfach loszulegen, dann entscheiden sie sich für letzteres. Nicht weil Tun «richtiger» ist als analysieren. Sondern weil Tun das Element ist, auf das man keinesfalls verzichten kann, wenn man Ungewissheit abbauen möchte. Wenn wir Mut so definieren, dann brauchen wir in Organisationen heute jede Menge davon. Spätestens seit Covid-19 ist VUCA keine akademische Phrase mehr. Im Jahr 2020 haben wir alle in irgendeiner Form erlebt, was es bedeutet, keine ausreichende Basis für Planung zu haben. Wer nun effektiv ins Machen und Gestalten geht, surft die Wellen der Ungewissheit, anstatt sie einfach nur auszuhalten.



M. BELAU

Was bedeutet Mut zum Machen in Organisationen?

- Mut ist unverzichtbar, wenn man ins Ungewisse hineinhandelt. Etwas zu tun, das sinnvoll ist, ohne zu wissen, wie es ausgeht, ist mutig.
- Einen Beitrag zu leisten, Commitments einzugehen und zu handeln, braucht wesentlich mehr Mut, als nur seine Meinung zu äußern.
- Damit Mut gedeihen kann, braucht es psychologische Sicherheit. Wer Unfertiges, Vorläufiges und Kritisches angstfrei aussprechen und sogar ausprobieren kann, entwickelt Mut.
- Es braucht auch Mut, jemand auf Basis von unvollständigen Daten und Informationen gewähren zu lassen. Es ist bequemer, Entscheidungen durch das Einfordern weiterer Analysen zu verzögern.

### Effectuation-Prinzipien für Macher\*innen

Erste Handlungsanweisungen, die Effectuation innewohnen, lassen sich in vier Prinzipien beschreiben, die jeweils ein Prinzip kausaler Planung auf den Kopf stellen (Abbildung 1). Die Prinzipien ermutigen dazu, rasch ins Handeln zu kommen. Was das jeweils in Organisationen bedeuten kann, zeigen die Beispiele zu jedem Prinzip.

1. **«Bird-in-Hand»:** Starte bei dir zur Verfügung stehenden Mitteln.

*Ergreife Initiative und starte «Schnellboote» statt «Containerschiffe» auf Basis dessen, was dir unmittelbar zur Verfügung steht: Wer du bist, was du weißt und wen du kennst. Versuche anfangs erst gar nicht, SMARTe Ziele festzulegen, um ein – laut Plan – optimales Ergebnis zu erreichen. Wichtige Mittel*

*sind deine Überzeugungen. Mut bedeutet, für die Dinge einzustehen, an die du glaubst.*

*Beispiel:*

Welches Schnellboot für mehr unternehmerisches Handeln kann jemand starten, der erst drei Monate im Unternehmen ist? Jan hat verstanden, dass seine kurze Betriebszugehörigkeit sein «Mittel» ist. Es braucht anfangs nicht mehr als eine E-Mail, um das «Young Network» zu gründen – alle, die kürzer als ein Jahr in der Firma waren, waren eingeladen. Beim ersten Treffen kamen zwölf Personen. Beim zweiten waren es 28. Beim vierten Treffen mussten Personen abgewiesen werden, die schon länger dabei waren und gehört hatten, dass hier spannende Dinge passierten. Zum fünften Treffen fragte der CEO an, ob er mit den «jungen Wilden» ein paar Themen diskutieren könne...

2. **«Affordable Loss»:** Lege deinen «leistbaren Verlust» fest.  
*Lege Los, auch wenn du den Nutzen oder Ertrag eines Vorhabens noch nicht vorhersagen kannst. Begrenze stattdessen deinen Einsatz: Investiere deine Zeit, deine Reputation und andere Ressourcen nur bis zu einer Höhe, bei der du es dir leisten kannst, deinen Einsatz zu verlieren. Sich auf diese Weise mit dem Scheitern auseinander zu setzen macht mutig und rettet dir den Kopf, sollte alles schief gehen.*

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**