

Wenn Vorhersagen versagen

Effectuation statt rosarotem Blick in die Zukunft

Der neue Trend im Erfolgsdenken führt zu Ressourcen-Effektivität und situationsbezogener Planung. Weg von ewig lächelnder Karrierelogik, hin zur Logik des potenziellen Scheiterns und der Umsetzung, die machbar ist. Der Begriff dafür lautet „Effectuation“.

VON ANGELIKA M. WOHOFKY

Auf kreative Art das eigene Gehirn auf Erfolgskurs trimmen und mit positiven Visionen ein gewünschtes Ziel herbeibeten. Wer kennt sie nicht, die Erfolgstrainer und Motivationsgurus? Und genau in diese Branche sticht das Buch von Barbara Ehrenreich, „Smile or Die“. Sie spricht von „amerikanischen Predigern des positiven Denkens“ und kritisiert damit die Vernarrtheit in eine Glücksbewegung, die ihren Anteil an der Wirtschaftskrise tragen soll. Denn vor lauter „positiver Gedankenkontrolle“, gepaart mit dem Paradigma ewig erfolgreicher Businesspläne, habe man die Anzeichen eines Kollapses am Finanzmarkt einfach ignoriert. Die auf Erfolgsdenken getrimmten Manager hätten im Glücksrausch

gehandelt und damit sämtliche Alarmzeichen verleugnet, sie rosarot visualisiert, an starren Plänen und Zielen festgehalten.

Rosarote Brille + Businessplan = Gift

Doch ist Erfolgsdenken wirklich so bedenklich für den bodenständigen Unternehmergeist? „Hinter extremem Positivdenken steckt der menschliche Wunschtraum, die Realität zu kontrollieren“, so der Soziologe Thomas Stachelin. Positive Psychologie wird zum naiven Weltbild verflacht, weil die Realität nicht auf ein von Menschen gemachtes Denkkonzept wartet. Dabei gehe es jedoch um den Umgang mit Hindernissen, ist Stachelin überzeugt. Werden diese

mit Aufmerksamkeit und Zufriedenheit, mit dem, was möglich ist, umschifft, so kann das eintreten, von dem Nassim Nicholas Taleb in „Der Schwarze Schwan“ spricht: Es geht darum, zu erkennen, welche Rahmenbedingungen Großes ermöglichen und welche nicht. Es gilt, sich vor dem Vorhersagen von entfernten Ergebnissen zu hüten, um nicht sehenden Auges in die Krise zu geraten. Und eine Vorhersage ist etwas Konkretes, genauso konkret wie die in allen Details ausformulierte positive Vision oder ein Businessplan. Beide verstellen den Blick für das wirklich Machbare, sie engen ein und kennen das Scheitern nicht.

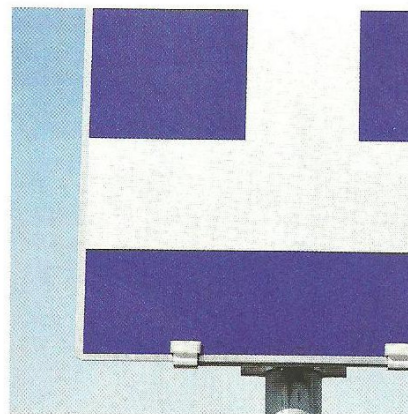
Scheitern als Teil des Konzepts

„Krisen kann ich nur dann erleben, wenn ich Ziele verfolge, die ich nicht mehr erreichen kann.“ FAZIT fand eine Antwort, um mit dieser Unkontrolliertheit umzugehen, beim Effectuation-Coach Michael Faschingbauer. Solche Extremereignisse (Krisen) zeichneten sich durch etwas nie zuvor Dagewesenes aus – sonst wäre es ja kein Extremereignis. Sie seien also Singularitäten, die zunehmen. „Es ist nicht mehr alles planbar, was in einem Jahr passieren wird. Die Prognosen sind die wahren Grenzen, denen wir uns stellen dürfen.“ Faschingbauer meint, dass es darauf ankomme, das Scheitern in die Planung mit einzubeziehen – und genau das ist den chronischen Positivdenkern und nüchternen

Anhängern von Prognosen fremd. „Wenn Scheitern Teil des Planes wird, geht man mit dem Vorhaben anders um.“ Darin liegt auch die große Herausforderung für Neueinsteiger beim Effektuieren. Man darf die Ungewissheit als solche akzeptieren, etwas tun, ohne die Ergebnisse zu prognostizieren, und statt einem konkreten Ziel entsteht Ruhe durch das Arbeiten am Möglichen, am Hier. Natürlich bedarf es eines völlig neuen Erlebens der eigenen Persönlichkeit, um mit Effectuation zu arbeiten. Es ist dies das „Wer bin ich“ und das „Was weiß ich“. – Der Philosoph Frithjof Bergmann würde diesen Vorgang als „Was ich wirklich wirklich will“ beschreiben. Wenn einmal die Antwort auf diese Frage gefunden ist, bleibt nur noch eine Sicherheit – die des Ausprobierens. Faschingbauer sieht dieses „Herausfinden beim Gehen des Weges“ schlicht bodenständig. Eine Art Rahmen, wohin man möchte, genüge für effektuiertes Arbeiten. Dann heißt es tun, nach den Prinzipien, welche Ressourcen jetzt zur Verfügung stehen und welche Menschen man ins eigene Projekt einbeziehen kann.

Ressourcen statt Prognosen

Banken denken in Prognosen, obwohl das für sie sicherere Geschäft im Einbeziehen



Allzu viel Planung führt in Sackgassen – Effectuation bezieht das Scheitern mit ein und lässt damit potenzielle Sackgassen erkennen.

des Verhaltens von Menschen läge, die hinter dem Kredit oder Vorhaben stehen – siehe Mikrokredit. Warum also auch nicht einen solchen menschenorientierten Ansatz für Unternehmensziele verfolgen? Die Gesichter ansehen, die zum Projekt passen, nicht immer in Kreditabhängigkeiten planen, sondern tun, was möglich ist. So lässt sich auch mit geringen Mitteln ein Projekt oder Unternehmen starten. Und der Weg zum Erfolg wird flexibel die Rahmenbedingungen einbinden. Der Schalter im Kopf,

der „Probeproduktionen“ und Prognosen will, muss zugunsten von aktuellen Chancen und der Möglichkeit, zu scheitern, umgelegt werden.

Faschingbauer, dessen Buch „Effectuation“ zum Managementbuch des Jahres 2010 gewählt wurde, meint, effektuierend zu planen wäre einer herkömmlichen Planung vor allem am Beginn von Projekten haushoch überlegen. Denn nicht jede Situation könne mit klaren Zielen angestrebt werden. Der klassische Businessplan folge somit zeitverzögert, wenn das Projekt bereits zu laufen beginnt, sei eine Ergänzung. „Die medizinische Universität Graz hat es zum Führungsinstrument erhoben, weil auf die zunehmende Ungewissheit der knappen Budgets und Personalressourcen Rücksicht genommen werden muss.“ Effectuation ist das Arbeitsinstrument, wenn die Budgetmittel knapp werden. Und im Grunde gehen viele Wissenschaftler und erfolgreiche Unternehmen effektuiert vor – sie wissen es oft nur nicht. Sie verlassen sich auf ein grob formuliertes Ziel, das unter Einsatz vorhandener Ressourcen und bestehender Beziehungen erreicht wird, und optimieren sich dabei auf dem Weg des Tuns. Nur die rosarote Erfolgsbrille aufzusetzen, führt mit großer Wahrscheinlichkeit in den Abgrund. ■