

Wie entsteht Neues?

„Effectuation“ – eine Strategie, wie Denken, Entscheiden und Handeln unter Ungewissheit gelingen kann

Birgit Wolter

Zusammenfassung

Effectuation ist ein Kunstbegriff für eine eigenständige Art zu denken und zu handeln – ursprünglich eine eigenständige Logik, wie erfolgreiche Unternehmer unter Unsicherheit denken, entscheiden und handeln. Das Handeln steht im Zentrum von Effectuation und ist damit ein Unterschied zur linear-kausalen Logik, die sich überwiegend durch Vorhersage und Planung auszeichnet. Die Aktion des Effectuators ist grundsätzlich die prozesshafte Interaktion mit seiner Umwelt.

Auch Beratungsaufträge in systemischer Praxis finden im Regelfall unter „Ergebnis-Unsicherheiten“ statt. Jeder Kunde, der Beratung, Coaching, Therapie oder Supervision konsultiert, kann in einer vergleichbaren Situation – wie ein Unternehmer, der Neues auf den Markt bringen will, – sein. Es gibt auch hier keine Sicherheit, ob die Investition, die der Kunde in entsprechenden Beratungssettings auf sich nimmt, tatsächlich zielwirksam – hinsichtlich Veränderung, Verbesserung oder Erfolg – sein wird. Systemische Trends und Weiterentwicklungen werden auch in und mittels Systemischer Beratung von Menschen und deren Kontexten interaktiv „gemacht“ und damit „effektiert“.

Was meint Effectuation konkret?

*„Erfolg ist das, was erfolgt, wenn man sich selbst folgt.“
(K. Kobl)*

Zunächst, es ist ein Kunstbegriff für eine eigenständige Art zu denken und zu handeln – eine eigenständige Logik, die ohne Prognosen, wie beispielsweise Instrumente der Vorhersage, die Marktforschung (Befragung, Fokusgruppen und systematische Markttest) nutzt, auskommt. Die Begründerin von Effectuation, Saras Saravsvathy, bezeichnet dies als *eine* Methode zu denken und zu handeln, im Rahmen vielfältiger anderer unternehmerischer Methoden. Sie interessierte sich in Langzeituntersuchungen dafür, wie (erfolgreiche) Unternehmer unter Ungewissheit Entscheidungen fällen, dabei zugleich das unternehmerische Risiko stets begrenzt hielten. Sie stellte sich u. a. die Frage: Wie entscheiden, denken und handeln erfolgreiche Unternehmensgründer? Was eint, was unterscheidet diese? Saras

Saravsvathy führte unzählige Interviews, schaute erfolgreichen Unternehmern bei ihrer Arbeit zu und entdeckte dabei Muster, wie Experten sowohl Neues gestalten als auch mit den damit einhergehenden Herausforderungen umgehen. Effectuation beschreibt nicht nur, wie Experten unter Ungewissheit vorgehen, sondern macht deren Denkgewohnheiten für jene nutzbar, die keine jahrzehntelange Felderfahrung unter Ungewissheit erworben haben. In der Haltung von Effectuation werden u. a. folgende Fragen gestellt:

- Wie gelingen unternehmerische Entscheidungen bei hoher Komplexität und Unsicherheit?
- Gibt es Elemente, die unternehmerisch denkende und handelnde Menschen eint, fernab von Administration und Besitz?
- Was zeichnet Menschen, die neue Produkte, Ideen, Dienstleistungen und Unternehmen in die Welt bringen, auch Entrepreneure genannt, aus? Menschen, die sich vielmehr auf den schöpferischen und gestalterischen Akt, Neues und Wertvolles in die Welt zu bringen, konzentrieren und dadurch beitragen, Zukunft aktiv und selbstverantwortlich zu gestalten.

Potenzielle Kontexte der Anwendung von Effectuation

Das können Projektmanagement, Marketing, Selbstmanagement, Forschung, global-politische Problemlösungen, Non-Profit-Organisationen, Teamentwicklung und soziales und wirtschaftliches Unternehmertum sein. Auch in systemischer (Neu-) Entwicklung von Beratungs- und Therapiekonzepten ist diese Logik anzutreffen. Ohne das Denken von Effectuation wäre beispielsweise der gelbe „post-it“-Zettel, der Berliner Mauerfall, die Erfindung des Facebook-Portals, das iPhone, die lösungsorientierte Kurzzeittherapie von Steve de Shazer, das Raummodell von Molter, Nöcker (2011) und zahlreiche weitere kleine als auch große Neuerungen keinesfalls entstanden.

In einer hochkomplexen Welt, die sich beständig zügig und dynamisch verändert, müssen immer öfter Entscheidungen unter instabilen und unberechenbaren Bedingungen getroffen werden. Damit ist Ungewissheit nicht mit Risiko oder Unsicherheit zu verwechseln, sondern genau davon deutlichst abzugrenzen. Was uns heute zu beschäftigen scheint, sind die Komplexität und die vielfältigen Interaktionsschleifen in einer vernetzten Umwelt. Begleitet von Unsicherheiten, da noch keine Wahrscheinlichkeiten errechnet oder mittels Marktforschung vorhergesagt werden konnten und Erfahrungswissen nicht bereitsteht. Auch die Tatsache, dass an dieser Schnittstelle Menschen kommunizieren, diese miteinander interagieren, erhöht die Unsicherheit und macht Vorhersagen grundsätzlich schwieriger, denn lebendige Systeme organisieren sich selbst, folgen ihrer eigenen inneren Logik und sind grundsätzlich nicht von außen kontrollierbar. Menschliche Systeme sind in Anlehnung an

Heinz von Foerster vernetzt, dynamisch und nicht steuerbar. Die naheliegende Vermutung, dass sich Menschen, die sich als Effectuator begreifen, aus diesem Grunde in unsicheren Entscheidungssituationen auf ihre Intuition, ihr Bauchgefühl verlassen, um zu Entscheidungen zu kommen, ist wiederum auch nicht nachweisbar. Sie verwenden diese Begrifflichkeiten überhaupt nicht. Die meisten Experten des Gestaltens setzen darauf, selber aktiv zu sein. Beispielsweise in der unmittelbaren Akquise eines Kunden und der Suche nach potenziellen Nutzern und deren Erfahrungen mit ihren Produkten. Sie bleiben vielmehr im direkten Kontakt mit der Kundschaft: Was wirkt, was ist gut, was weniger gut, was sollte verändert werden etc.

Anbei, einige Zitate von erfahrenen Unternehmern verdeutlichen dies:

„Man findet zuerst heraus, wer seine Kunden sind, und passt dann seinen Marketing-Ansatz und das Produkt an.“

„Traditionelle Marktforschung empfiehlt, Informationen auf breiter Basis zu sammeln (...). Ich würde das nicht tun. Ich würde Schlüsselfirmen direkt ansprechen und bearbeiten.“

„Ich würde einfach losgehen und verkaufen, anstatt viele Fragen zu stellen ... Da lerne ich viel durch die Kunden (...), ich würde einfach losgehen und handeln.“

(Faschingbauer 2010, S. 12).

Zukünftig ist davon auszugehen, dass Ungewissheit und Komplexität starke, vielleicht sogar dramatisch steigende Einflussfaktoren für Einzelne, Unternehmen und Organisationen in Denk- und Entscheidungssituationen sein werden. Bisheriges Erfahrungswissen und Vorhersagen werden dann allein nicht mehr ausreichend sein, um zu handeln.

Die Besonderheit von Komplexität zeigt sich in:

- der **Vielfalt**: Die Gegenwart ist heterogen und fragmentiert.
- der **Vernetztheit**: Teilbereiche sind miteinander vernetzt und beeinflussen sich untereinander.
- der **(Eigen-) Dynamik**: Eine vernetzte Welt hat eine Eigendynamik mit eigenem Tempo und eigenen, sich ständig wandelnden Mustern.
- der **begrenzten Einflussnahme**: Vielfältige Einflüsse sind schwer steuerbar.

Vielfalt, Vernetztheit, Dynamik und ein begrenzter Einfluss sind die Ungewissheit unserer Zeit. Doch was bedeutet dieser Tatbestand für jeden Einzelnen, für Menschen, deren Aufgabe es ist, in einer komplexen Umwelt sich selbst, andere und gegebenenfalls eine Organisation zu führen? Wie kommt man bei einer Reise von unsicheren 1000 Meilen an ein Ziel? Es lässt sich eher nicht genau vorher sagen, wohin diese Reise führen wird. Dennoch beginnt eine jede Reise mit dem ersten Schritt. Durch erste Schritte wird das Umfeld gesichtet und erforscht. Auch hier gilt, die Landschaft ist nicht die Landkarte. Bei einer nicht

„all-inclusive“ gebuchten Route lassen sich meist neue Ziele, Plätze, Sehenswürdigkeiten, Abenteuer, Ideen und nie geglaubte Schätze entdecken.

Menschen, die sich von Effectuation leiten lassen, gehen wie der o. g. Reisende davon aus, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist, jedoch durch eigenes Handeln beeinflusst und gestaltet werden kann. Die begleitende Umwelt hat darin eine große Funktion: Andere Personen, Zufälle und Bedingungen können das Reiseziel mit beeinflussen. Kontrolle und Wirksamkeit sind mittels Kommunikation und Verhandlungen zu erzielen. Sowohl Chancen als auch Gelegenheiten entstehen für diese Menschen demnach im direkten Gespräch. Dadurch führt dieser Ansatz zu anderen Ergebnissen als der Ansatz der linear-kausalen Logik. In dieser wird der Kunde vielmehr darin unterstützt, seine zu Beginn festgelegten (Reise-) Ziele zu erreichen. Es wird davon ausgegangen, dass Kunden in aller Regel genau wissen, was sie wollen, und einströmende Einflüsse aus der Umwelt sehr genau vorhersagbar sind.

Wer stattdessen „effektiert“, startet im Hier und Jetzt. Das Vorgehen und das Ziel sind zu Beginn nicht konkret festgelegt. Um ein Vorhaben anzufangen, ist es in diesem Denkansatz zunächst nicht wichtig, direkt zu wissen, wohin man will. Bedeutsamer ist, die persönliche Standortbestimmung mit folgenden Einstiegsfragen (= Mittellorientierung) zu eruieren.

In Anlehnung an Michael Faschingbauer möchte ich kurzgefasst die wichtigsten **Spielregeln oder Prinzipien von Effectuation** aufzeigen (Faschingbauer 2010, S. 35ff.):

■ **Prinzip der Mittellorientierung:**

In unsicheren Entscheidungssituationen orientieren sich Menschen, die sich von Effectuation leiten lassen, an ihren Mitteln: Was steht zur Verfügung und was kann genutzt werden? Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich? Was habe ich für Ressourcen? Was kann ich tun? (= Mittellorientierung). Das Risiko wird dadurch minimiert, der Blick wird auf das Mögliche und Umsetzbare gelenkt. Das unternehmerische Risiko wird entsprechend begrenzt. Anvisierte Ziele werden auf der Basis von Zielvorstellungen kontinuierlich geprüft, verändert und angepasst.

■ **Prinzip des leistbaren Verlusts**

Bei der Umsetzung von Ideen unter Ungewissheit ist es möglich seinen Einsatz zu verlieren, deshalb begrenzen Menschen, die sich von Effectuation leiten lassen, ihre Mittel. Sie negieren diese Ungewissheit nicht, sondern gehen mit dieser Verlustoption realistisch um und arbeiten risikoreduzierend. Scheitern und Fehler sind dazugehörige Lernprozesse.

■ Prinzip der Umstände und Zufälle

Unerwartete Ereignisse durch Informationen und Begegnungen sind ein Teil von Entwicklungsprozessen in Produkt-, Forschungs- und Dienstleistung, aber auch in der Entwicklung von Unternehmen und im privaten Bereichen. Etwas Neues kann durch Begegnungen und Interaktionen entstehen, was es möglicherweise ohne diese eine Begegnung, ohne den einen Impuls und Neugier eventuell nicht gegeben hätte. Entsteht etwas Wertvolles, nennt es die Umwelt häufig: „Glücklicher Zufall“. Und meist geht es hier darum, aus Begegnungen zu gestalten: Wo gehen Sie hin? Mit wem kommen Sie ins Gespräch? Fördern Sie zufällige Begegnungen? Zufälle werden hier als Ressource und nicht als störende Unterbrechung genutzt.

■ Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

Hier gilt es Vereinbarungen und Partnerschaften mit denen einzugehen, die bereit sind mitzuwirken. Menschen, die sich von Effectuation leiten lassen, suchen potenzielle Mittelgeber für ein Vorhaben. Sie treten in Kontakt, schaffen daraus frühzeitige Allianzen und Partnerschaften. Bereits erste Kunden, Partner, Lieferanten werden eingeladen mitzugestalten.

Es ist Zeit, etwas Neues zu schaffen

*„Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen.“
(Stanislaw Jerzy Lec)*

Effectuation ist ein kognitiv orientiertes Konzept. Menschen, die sich von Effectuation leiten lassen, verstehen es, aus vielfältigen Chancen, Wünschen, Randbedingungen und Zufällen zu gestalten. Mit Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, der Fähigkeit, sich von anderen beeinflussen zu lassen, formen sie so ihre Zukunft. Sehr nahe kommen die vier o.g. Prinzipien von Effectuation (Prinzip der Mittelorientierung, Prinzip des leistbaren Verlusts, Prinzip der Umstände und Zufälle, Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften) zahlreichen systemischen Denk- und Theorieansätzen, die bereits in diversen Praxisfeldern Anwendung und Weiterentwicklung gefunden haben.

Menschen, die systemisch denken und handeln, wissen, dass sich unsichere Situationen und Verhaltensweisen in Theorie und in der Praxis unterschiedlich betrachten lassen. Eine andere Perspektive, eine andere Haltung, ein anderes Vorwissen, andere Lebenserfahrungen, aktuelle Chancen und Zufälle zu utilisieren – all dies kann helfen, einen anderen Bezug zu belastenden Situationen zu entdecken und kompetenzstärkend wirken. Grundsätzlich hat systemisches Arbeiten die Idee, Ressourcen und Kompetenzen zu aktivieren, so dass Kunden, Experten für (Neu-)Entwicklungen ihres Lebens sein, bleiben oder wieder werden können.

Auch Beratungsaufträge in systemischer Praxis finden im Regelfall unter „Ergebnis-Unsicherheiten“ statt. Jeder Kunde, der Beratung, Coaching, Therapie oder Supervision konsultiert, kann in einer vergleichbaren Situation – wie ein Unternehmer, der Neues auf den Markt bringen will, – sein. Es gibt auch hier keine Sicherheit, ob die Investition, die der Kunde in entsprechenden Beratungssettings auf sich nimmt, tatsächlich zielwirksam – hinsichtlich Veränderung, Verbesserung oder Erfolg – sein wird. Systemische Weiterentwicklungen werden auch in und mittels Systemischer Beratung von Menschen und deren Kontexten interaktiv „gemacht“ und damit „effectuiert“.

Gerade die Herangehensweise von systemischen Konzepten an die unsicheren Auftragslagen der Kunden erfüllen die kognitiven Überlegungen des Effectuation-Prinzips:

- Orientierung an Ressourcen/an Kontexten
- Prozesssteuerung
- Rückkoppeln statt Vorhersagen
- Nutzung von Allianzen
- Abwägung des persönlichen Risikos
- Erprobung in kleinen, umsetzbaren Schritten

All dies bietet eine Möglichkeit, die spezifische Situation von Unsicherheit und Zufällen in Beratungskontexten zu nutzen. Bestenfalls, Neues in die Welt zu bringen.

Beratung nach dem „Effectuation-Prinzip“ unterlässt Fragen nach linearen Zielentwürfen und fragt nach Ressourcen, Optionen im Wirklichkeits-, Ziel- und Lösungsraum des Kunden, nach konkret bisher probiertem Handeln, nach Rück- und Vorfällen, auch nach Unterstützung und Vernetzung in seiner Umwelt. Die Frage nach Wünschen und Zielvorstellungen über die eigene Zukunft wird dabei nicht unterlassen:

Was steht heute hier und jetzt an, was steht zur Verfügung und was ist bislang gelungen? Wie und was davon lässt sich heute nutzen, auch unter dem Vorzeichen eines möglichen Verlustes. Dies führt in ein Erkundungsfeld: „Was wäre Ihr nächster kleinster, möglicher Schritt, was genau werden Sie tun, woran werden es andere bemerken, Sie selber bemerken? Wen brauchen Sie für Ihr Vorhaben? Wer könnte Sie unterstützen? Wie können wir gemeinsam Neues gestalten und es sichern?“

Es geht im weitesten Sinne um die Mobilisation von Tatkraft und Hoffnung auf Verbesserung, auch wenn durch Ungewissheit Ambivalenzen entstehen. In Anlehnung an Gendling (1981) scheint es Hinweise darauf zu geben, dass in Beratung genau diejenigen Kunden erfolgreicher sind, die Unklarheit über ihre Ziele mitbringen, als jene, die nur bereit sind linear-kausale Ziele zu verfolgen.

Rosmarie Welter-Enderlin hat in einem ihrer Vorträge vor vielen Jahren gesagt: „Man kann gesichert sein, aber niemals sicher ...“ Systemische Praxis ist häufig kein vorhersagbares Feld, sondern wird gemeinsam gestaltet, erprobt und verwandelt. Es geht stets um die Nützlichkeit in realen Kontexten.

Literatur

- Faschingbauer, M. (2010). Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gendling, E. (1981). Focusing. Technik der Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme. Salzburg: Müller.
- Molter, H., Nöcker, K. (2011). Systemisches Denken und Handeln – (k)ein Spaziergang. In: Schindler, H., Loth, W., Schlippe, J. v., Systemische Horizonte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 69-80.

Birgit Wolter, Systemische Therapeutin und Beraterin (SG/DGSF), Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin, Paarcoach, Supervisorin und Mediatorin, Lehrende und Trainerin für Weiterbildungen (Systemische Beratung/Interventionen, Resilienz- und Gesundheitscoaching), Kommunikationstrainerin.

E-Mail: info@birgitwolter.com