

## Verbindliches Handeln nach Umsetzungsworkshops Beratungsideen aus der Praxis

Rainer OBERKÖTTER, Jasmin BRANDS, Carolin WOLF

*Wolf & Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung  
Stubertal 28, D-45149 Essen*

**Kurzfassung:** Organisationen verwenden viel Zeit, z.B. in Form von Befragungen, auf den Versuch Interventionen abzuleiten, entwickeln jedoch häufig nur sehr wenige. Es besteht ein Bedarf an zeitnahen, passgenauen Maßnahmen zur Umsetzung. Mittels dieses Beitrags wird daher ein neues Gesamtkonzept für Umsetzungsworkshops vorgestellt, das sich in unserer Arbeit bewährt hat. Es stützt sich auf Erkenntnisse sowie Methoden des Effectuation und das Konzept der Selbstwirksamkeit.

**Schlüsselwörter:** Workshops, Maßnahmen, Effectuation, Ungewissheit, Handlungslogiken, Lernen

### 1. Einleitung

Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen mit viel Energie in die Evaluation starten und sehr umfangreiche Befragungen durchführen. Zum Transfer dieser Erkenntnisse bzw. Maßnahmen in die Praxis kommt es häufig jedoch zeitlich stark verzögert und in zu geringem Ausmaß. Die Energie nimmt ab. Mitarbeitende, aber auch Führungskräfte, beginnen sich zu fragen „Wozu der ganze Aufwand? Es ändert sich doch sowieso nichts.“ Solche Erlebnisse mindern die Bereitschaft zur Partizipation – dabei ist es nebensächlich, ob es sich um Befragungen, Workshops oder sonstige Projekte handelt – ebenso wie die Motivation, Eigeninitiative zu zeigen und Vorschläge zu machen. Um zu einer verbindlichen, passgenauen Umsetzung zu kommen, ist es demzufolge erforderlich, dass der Fokus von „wir sollten mal“ hin zu „ich sehe einen Handlungsanlass und gehe in Aktion“ wechselt. Hierfür hat sich in unserer Arbeit der Einsatz von Denkweisen des Effectuation bewährt.

Effectuation bietet Unternehmern und Führungskräften, basierend auf der Erfahrung erfolgreicher Mehrfachgründer, eine handlungsorientierte Entscheidungslogik. Diese beinhaltet unter anderem die Bereitschaft, den Zufall als Chance zu sehen sowie mögliches Scheitern als wichtigen Informationslieferanten zu erkennen, und die Grundannahme, dass die Zukunft gestaltbar ist. Darüber hinaus verdeutlicht sie, dass es sich weder um einen reinen *top down* noch *bottom up*, sondern um einen *both directions* Prozess handeln sollte, bei dem sich sowohl die oberste Führungsebene als auch die Mitarbeitenden einbringen (Elke et al. 2015).

Mittels dieses Beitrags wird daher ein neues Gesamtkonzept für Umsetzungsworkshops, das sich auf Erkenntnisse und Methoden des Effectuation sowie das Konzept der Selbstwirksamkeit stützt, vorgestellt.

## 2. Effectuation

Im Rahmen der Entrepreneur-Forschung untersuchte Saras D. Sarasvathy (University of Virginia, USA) mithilfe von Entscheidungs- und Denkprotokollen, wie erfolgreiche Gründer und Unternehmer in ungewissen Situationen handeln. Ihr Ergebnis waren branchenunabhängige Prinzipien für das handlungsorientierte Gestalten ungewisser Zukunft, die sie unter dem Kunstwort Effectuation zusammenfasste (Faschingbauer 2013). Effectuation steht dafür, auch dann ins Handeln zu kommen und steuernd beeinflussen zu können, wenn der zukünftige Verlauf nicht klar vorhergesagt werden kann. Somit findet eine deutliche Abgrenzung gegenüber prognostischen Ansätzen mit linear-kausaler Logik statt. Anstelle davon auszugehen, dass die Zukunft nur in dem Maße gesteuert werden kann, in dem sie sich vorhersagen lässt, postulieren Effectuierer, was steuernd beeinflusst werden kann, müsse nicht vorhergesagt werden (Sarasvathy 2001). Dies beinhaltet zudem die Bereitschaft, den Zufall als Chance zu sehen sowie mögliches Scheitern als wichtigen Informationslieferanten zu erkennen, und den Fokus auf kooperative Partnerschaften, die gemeinsam etwas Neues schaffen sowie Risiken gerecht teilen, zu setzen.

**Tabelle 1:** Dimensionen des Effectuation im Unternehmenskontext. (gemäß des von den Autoren entwickelten und geprüften Fragebogens „Effectuation im Unternehmen“)

<b>Dimension</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Mittellorientierung</b>	Die jeweils verfügbaren Mittel bestimmen, welche (veränderlichen) Ziele angestrebt werden. Statt „Was sollte man tun?“ => pragmatisch „Was kann ich tun?“
<b>Prinzip leistbarer Verlust</b>	Der individuell leistbare Verlust bzw. Einsatz entscheidet, welche Gelegenheiten wahrgenommen bzw. welche Schritte tatsächlich umgesetzt werden.
<b>Zufall als Chance</b>	Unerwartetes, Zufälle und Umstände sind Chancen und Hebel, die in Innovationen und unternehmerische Gelegenheiten transformiert werden.
<b>Partnerschaften &amp; Kooperationen</b>	Aktives Suchen und Eingehen von Partnerschaften auf Augenhöhe mit Co-Kreation.
<b>Zukunft ist gestaltbar</b>	Ein zentrales Meta-Prinzip ist die Grundeinstellung, dass die Zukunft gestaltbar ist und was gestaltbar ist, nicht vorhergesagt werden muss.
<b>Innovationsfreude</b>	Das Ausprobieren von Ideen ist explizit erlaubt und erwünscht. Jede neue Erfahrung bringt neue Informationen und ermöglicht Innovationen.
<b>Mitarbeiterbeteiligung</b>	Mitarbeitenden wird explizit Raum zur Mitgestaltung gegeben, aktives Mitdenken eingefordert und initiatives Handeln höher geschätzt als passives Absichern.
<b>Führungsverhalten als förderliche Rahmenbedingung</b>	Herstellen eines Arbeitsklimas, in dem Mitarbeitende gerne Vorschläge machen und / oder Kritik äußern. Vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe.

### 3. Evaluations-Ergebnisworkshops mit Effectuation

Häufig führen Organisationen, in denen sich etwas ändern soll, eine Befragung der Mitarbeitenden durch. Zum Teil, um Handlungsbedarfe zu identifizieren oder näher zu spezifizieren, zum Teil, um den Mitarbeitenden zu ermöglichen sich zu beteiligen. In den wenigsten Fällen bieten bereits die hierbei erhobenen Daten Ansatzpunkte für die Entwicklung konkreter Maßnahmen, sodass hierfür anschließend Workshops ange-setzt werden. Zum Transfer der dort gewonnen Erkenntnisse bzw. Maßnahmen in die Praxis kommt es häufig jedoch nicht im gewünschten Ausmaß oder umgesetzte Inter-ventionen sind im ungünstigsten Fall kaum bis gar nicht hilfreich. Unsere Erfahrung zeigt, dass es mit Workshops, die sich auf die Prinzipien des Effectuation stützen, möglich ist, schnell ins Handeln zu kommen und bereits nach kurzer Zeit wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Diese schnellen ersten Erfolge sind wichtig, um die Dring-lichkeit des Wandels bewusst und die Bereitschaft zur Partizipation hoch zu halten (Kotter 2008).

Unerlässlich für den gesamten Prozess ist eine stetige Kommunikation in der Or-ganisation. Dies erstreckt sich über die Weitergabe von Informationen, wie die Dar-stellung des Ist-Zustands, die Vorstellung von Ergebnissen und die Transparenz über das weitere Vorgehen bis hin zum Meinungs-austausch aller Beteiligten bzw. derjeni-gen, die sich im Prozess einbringen wollen. Ebenfalls essenziell ist das aktive Com-mitment der höchsten Entscheidungsträger und Führungskräfte. Nur so können die Mitarbeitenden von der Ernsthaftigkeit des Vorhabens, der Bedeutung ihres eigenen Engagements und ihren Möglichkeiten, echten Einfluss zu nehmen, überzeugt werden (ebd.).

Im Hinblick auf die Möglichkeiten, sich einzubringen, müssen Handlungs- und Ge-staltungsspielräume, aber auch Leitplanken definiert werden. Leitplanken beschreiben unveränderliche Rahmenbedingungen und geben Orientierung. So wird Enttäuschung vorgebeugt und verhindert, dass Zeit und Energie auf Änderungsvorschläge, die oh-nehin nicht umgesetzt werden können, verschwendet wird. Nach dem Definieren der Leitplanken werden alle Beteiligten (hierarchieunabhängig) zum Formulieren von kon-kreten Aktionen / Maßnahmen (Schnellboote) eingeladen. Jede Person, unabhängig ob Führungskraft oder nicht, die nun für ihre Rolle oder Funktion einen persönlichen Handlungsanlass wahrnimmt, kann *Captain* werden. Captains überlegen sich, welche Mittel – *Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?* – ihnen zur Verfügung stehen und was für ein *Schnellboot* sie mit diesen Mitteln starten können. Schnellboote dienen dazu, Ideen, die sich zügig umsetzen lassen, auszuprobieren und Erkenntnisse zu gewinnen. Zusätzlich versucht der Captain andere für seine Idee zu begeistern und Partnerschaften mit denjenigen einzugehen, die in Bezug auf dieses Vorhaben, eben-falls einen persönlichen Handlungsanlass wahrnehmen.

Da Schnellboote auch kentern können, sind eine grundsätzliche Bereitschaft, Schei-tern als wichtige Informationsquelle und Lernchance zu betrachten, sowie eine gelebte positive Fehlerkultur entscheidend. Sobald mögliches Scheitern von vorneherein mit-gedacht und ein maximal leistbarer Verlust einkalkuliert wurde, sinkt der Erfolgs-druck und die Wahrscheinlichkeit, dem Scheitern innovativ zu begegnen, steigt. Mög-licherweise wird so aus dem vermeintlichen Scheitern doch noch ein Erfolg – ganz wie es bei *post its* der Fall war: Aus einem missglückten Kleber wurden Umlaufzettel, die heute auf keinem Schreibtisch mehr fehlen dürfen.

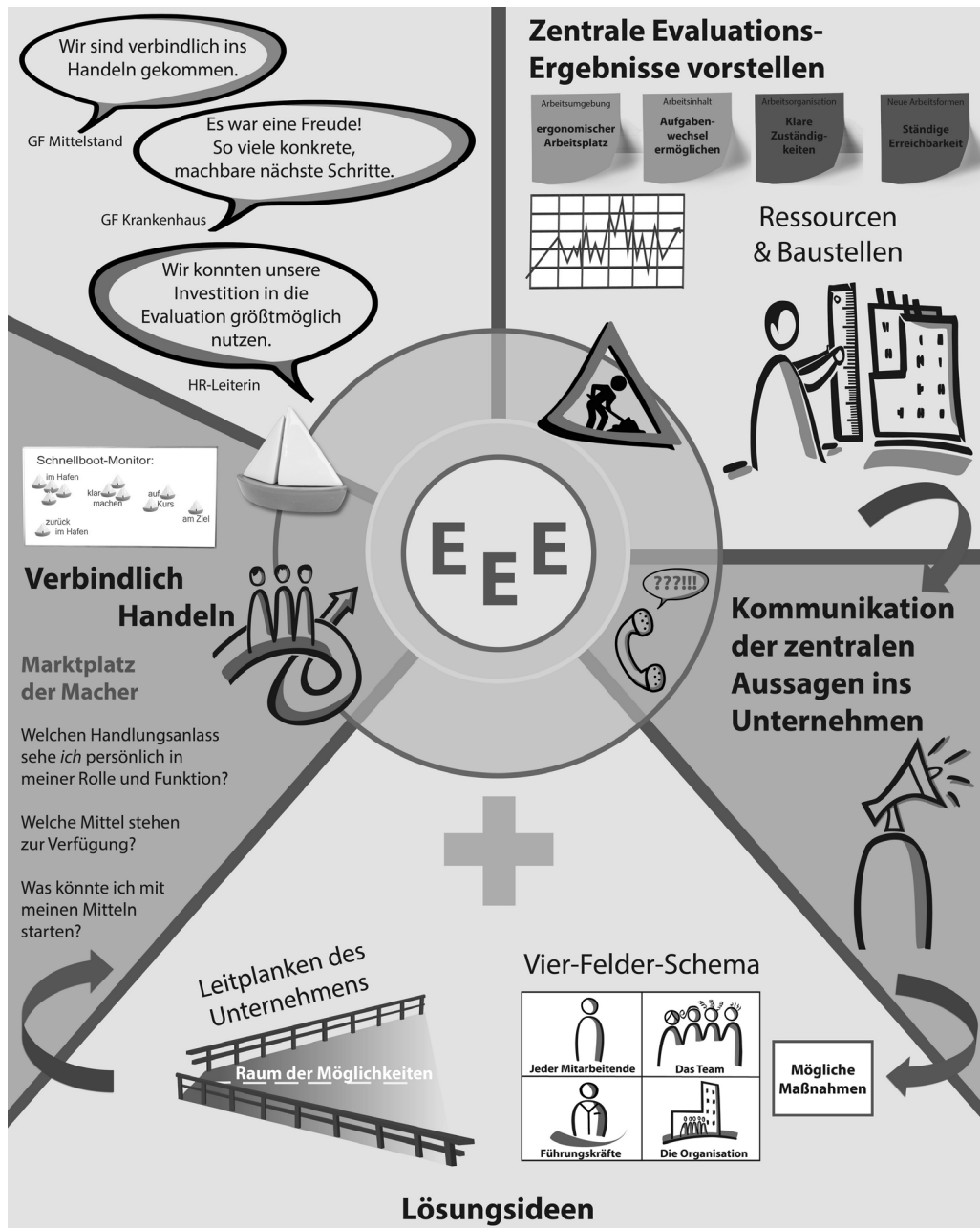


Abbildung 1: Ablauf von Evaluations-Ergebnisworkshops mit Effectuation

#### 4. Fazit

Die Marktwirtschaft wird immer freier und die Denkweisen zunehmend unternehmerischer (Sarasvathy 2001). Unter den aktuellen Rahmenbedingungen sind Mitarbeitende, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, engagieren und die Organisation im Idealfall so vorantreiben, als wäre es ihre eigene, gefordert. Möglich ist dies jedoch nur in einem entsprechenden Umfeld, das die Partizipation der Mitarbeitenden fördert und fordert. Genau dies ist durch Evaluations-Ergebnisworkshops mit Effectuation möglich: Mitarbeitende erleben ernsthaft gelebte Partizipation und Selbstwirksamkeit.

## 5. Literatur

- Elke G, Gurt J, Möltner H & Externbrink K (2015) Zentrale Erkenntnisse und Ergebnisse zu Veränderungsprozessen aus den Bereichen Organisationsentwicklung und Change Management. In: Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg). 203 – 239.
- Faschingbauer M (2013) Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kotter JP (2008) Das Unternehmen erfolgreich erneuern. In: Harvard Business Manager 4/2008: 140 – 151.
- Sarasvathy SD (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management. The Academy of Management Review. Vol. 26 (2): 243 – 263.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)