

Mit Effectuation und agilen Prinzipien in jeder Situation
handlungsfähig bleiben

Erfolgreich Managen in Zeiten der Corona-Krise



Ayelt Komus

Professor an der Hochschule
Koblenz, Coach, Management-
Consultant

Management Summary

- Die aktuelle, durch die Pandemie mit dem SARS-Cov-2-Virus hervorgerufene Krisensituation ist komplex-chaotisch. Das klassische Management-Instrumentarium versagt, das Agile erweist sich als nicht ausreichend.
- Das Managementsystem Effectuation von Saras Sarasvathy bietet fünf Prinzipien, die auch in chaotischer Umgebung die Handlungsfähigkeit wiederherstellen.
- "Bird in Hand": von den verfügbaren Ressourcen aus denken
- "Affordable Loss": Es wird Verluste geben. Welche kann man in Kauf nehmen?
- "Crazy Quilt": Verfügbarkeit und Engagement der Mitarbeiter und Partner gehen vor Qualifikation
- "Lemonade Principle": die Chancen in der schlechten Situation erkennen und nutzen
- "Pilot in the plane": Konzentration auf das, was beeinflussbar ist und in der Zukunft liegt
- Nach wie vor sind traditionelle wie agile Ansätze für bestimmte Bereiche sinnvoll. Sie müssen aber den aktuellen Anforderungen angepasst werden, z.B. durch radikale Verkürzung der Sprintlänge.
- Mit Effectuation und den Prinzipien von Agil und Lean stehen den Unternehmen wichtige Orientierungspunkte zur Verfügung, um zumindest die organisatorischen und wirtschaftlichen Folgen der Krise zu mindern.

Die aktuelle Corona-Krise stellt die Gesellschaft in vielen Aspekten vor große Herausforderungen. Um möglichst viele Leben zu retten, wird das öffentliche Leben fast zum Stillstand gebracht und damit auch die Wirtschaft drastisch gebremst. Weitreichende Verwerfungen betreffen alle Bereiche des Lebens und der Wirtschaft: Wie soll die Pflege alter Menschen, die besonders gefährdet sind, gewährleistet werden, wenn die Pflegekräfte ihre Kinder nicht in die Kindertagesstätten geben können oder sie selbst in Quarantäne müssen? Wie soll die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die auch Grundlage eines funktionierenden Gesundheitssystems ist, erhalten werden, wenn Lock-Downs zu Versorgungsengpässen führen und die persönliche Kommunikation minimiert wird?

Praktisch alle Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung sind in Frage gestellt. Selbst die Abschätzung, ob es sich hier um ein nur kurzfristiges oder ein langfristiges Phänomen handelt, ist nicht möglich.

Gleichwohl oder gerade deswegen gilt es, diese Krise mit den Augen aktueller Managementansätze zu reflektieren, um sie einerseits möglichst gut zu bewältigen und andererseits Lehren für die Zukunft zu ziehen. Klassische Entscheidungsmuster greifen nicht, aber auch "einfache" agile Methoden sind an vielen Stellen nicht angemessen. Vielmehr gilt es, Methoden anzuwenden, die auch im chaotischen Kontext unterstützen.

Dem klassischen Management entgleitet der Boden

Das klassische, plangetriebene Management, typischer Schwerpunkt der Hochschulausbildung, beruht auf einem Grundkonzept von Analyse mit Ableitung von Modellen zu Einflussfaktoren und Wirkzusammenhängen. Daraus werden geeignete Maßnahmen abgeleitet. Diese werden kommuniziert, heruntergebrochen, angewiesen und schließlich verfolgt (Controlling).

Wenn sich aber zu viele Parameter zugleich in chaotischer Weise verändern und Wirkzusammenhänge nicht mehr verständlich sind, so geht dieser Ansatz nicht mehr auf. Detaillierte Planungen und Vorgaben sind eher kontraproduktiv.

Agile Ansätze reichen nicht aus

Die zunehmende Anwendung agiler Ansätze wie Scrum, Kanban etc. basiert genau auf diesem Hintergrund. In einer VUCA-Welt (VUCA- Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) funktionieren Methoden, die auf einer langfristigen, detaillierten Planung aufbauen, nicht mehr. An ihre Stelle müssen Ansätze treten, die basierend auf einer langfristigen Vision und auf Werten in kleinen Etappen („Sprints“) Schritt für Schritt in die richtige Richtung gehen, Lernen ermöglichen und Verantwortung, soweit möglich, sinnvoll auf die Arbeitsebene verlagern. Diese und andere Prinzipien sind es, die agile Ansätze in einem VUCA-Kontext erfolgreich machen.

An Stelle des Managements auf Basis eines umfangreichen und detaillierten, eher statischen Modells zu Wirkzusammenhängen, treten viele kleine und risikobegrenzte Experimente auf Basis einfacher Annahmen. Die Ergebnisse der Experimente unterstützen ein systematisches Lernen und helfen dabei, die Denkmodelle und Wirkroutinen kontinuierlich zu verfeinern und weiter zu entwickeln.

Durch die aktuellen Entwicklungen bewegen wir uns nicht nur im komplexen, sondern zunehmend auch im komplex-chaotischen Umfeld. Bezüglich fast aller wichtigen Parameter herrscht massive Unsicherheit, auch auf kurze Sicht, z.B. bezüglich Lieferketten, Personalverfügbarkeit, Absatzmärkten, Regulierungen, Bewegungsfreiheit oder anderes.

In einem solchen Umfeld sind auch die agilen und hybriden Methoden zu hinterfragen. Sind z.B. Sprints mit einer Dauer von bis zu vier Wochen dynamisch genug, um mit den Änderungen Schritt zu halten? Ist der typische Denkansatz, ein Zielprodukt in Inkremente zu zerlegen, geeignet, um das Optimum im Rahmen der Möglichkeiten zu generieren? Geben die üblichen Regelprozeduren wie Sprint Planning, Review und Retrospektive ausreichend Orientierung und Sicherheit für die Mitarbeiter? Wir wissen schließlich u.a. von Googles Studie „Project Aristotle“, wie wichtig die „Psychological Safety“ für Mitarbeiter und den Erfolg der Organisation ist.

Auch die in der Praxis gelebten agilen Ansätze

- sind zu langsam für die hohe aktuelle Veränderungsgeschwindigkeit,

- geben den Mitarbeitern nicht ausreichend Sicherheit und Orientierung,
- nutzen die sich ergebenden Chancen nicht im möglichen Maße,
- helfen nur unzureichend, aus den aktuellen Verwerfungen gestärkt hervorzugehen und
- stellen nur unzureichend sicher, dass die Organisation nicht in eine Art Schockstarre verfällt.

Effectuation macht im Chaos handlungsfähig

In einem sehr komplexen bis chaotischen Umfeld erweist sich der Effectuation-Ansatz als hilfreich. Er fußt auf Arbeiten von Saras Sarasvathy, die untersuchte, was Unternehmensgründer erfolgreich machte. Zentraler Gedanke ist die Umkehrung des Denkansatzes von einer Logik „Welche Ressourcen benötige ich, um ein gegebenes Ziel zu erreichen?“, zu einem Denkansatz des „Welche Ziele kann ich mit den gegebenen Ressourcen erreichen?“

Der Effectuation-Ansatz sieht 5 Prinzipien vor, die in Zeiten großer Unsicherheit sehr hilfreich sind:

- Bird in Hand
- Affordable Loss
- Crazy Quilt
- Lemonade Prinzip
- Pilot in the Plane

Bird in Hand – lieber den Vogel in der Hand

In Zeiten großer Unsicherheit sollte der Ausgangspunkt von Überlegungen nicht das Wunschziel sein, von dem aus dann die notwendigen Ressourcen abgeleitet werden. Vielmehr gilt es, das Handeln von den verfügbaren Ressourcen aus zu denken. Diese sind auch in Zeiten großer Unsicherheit eine stabile Basis für Überlegungen und Handlungsentscheidungen. Sofortiges Handeln wird so möglich. Dieses ist wichtig, um Denkmuster und Handlungsmuster grundlegend zu hinterfragen und schnell empirisches Wissen zu sammeln, was funktioniert und was nicht.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung des Bird-in-Hand-Prinzips ist die kurzfristige Herstellung von Ersatzteilen per 3-D-Druck für Beatmungsgeräte in der aktuellen Krise in Italien (siehe Abschnitt „Literatur“). Hier wurden bestehende Fähigkeiten (3D-Druck) genutzt. Im Ergebnis wurde die Funktionsfähigkeit von wichtigen Maschinen wiederhergestellt – auch wenn die Qualität der Teile wahrscheinlich in verschiedenen Aspekten nicht dem Optimum von Originalersatzteilen entsprach.

Auch die Verwendung der bestehenden Online-Infrastruktur von Schulen und Hochschulen für die Fortführung der Lehre ist ein derartiges Beispiel. So enttäuschend und schwach die Leistungsfähigkeit der IT-Infrastruktur bei dem massiv intensivierten Einsatz sein mag, so ermöglicht dies zumindest die Fortführung des Lehrbetriebs überhaupt – auch wenn dabei sicher an vielen Stellen etablierte Standards nicht erreicht werden können.

Auf systematisches unternehmerisches Handeln bezogen heißt das, es gilt zu verstehen und sich zu vergegenwärtigen, welche Ressourcen überhaupt verfügbar sind.

Hier hilft das sogenannte Ressourcen-Inventar. Ausgehend von Fragen wie „Wer sind wir? Was können wir? Welche Fähigkeiten, Netzwerke, Ressourcen zeichnen uns aus?“, wird systematisch erarbeitet, wo Stärken und Potenziale des Unternehmens liegen. In der aktuellen Situation kann die Frage auch lauten, was ist uns noch verblieben? Wenn wir etwa aus Quarantäne-Gründen die Unternehmensräume aktuell nicht mehr betreten können, aber Remote-Zugriff auf IT-Ressourcen, ein Partner-Netzwerk etc. haben. Dies ist die Basis zur Ableitung weiterer Handlungsoptionen und zur kreativen Identifikation von Chancen (siehe auch „Limonaden-Prinzip“).

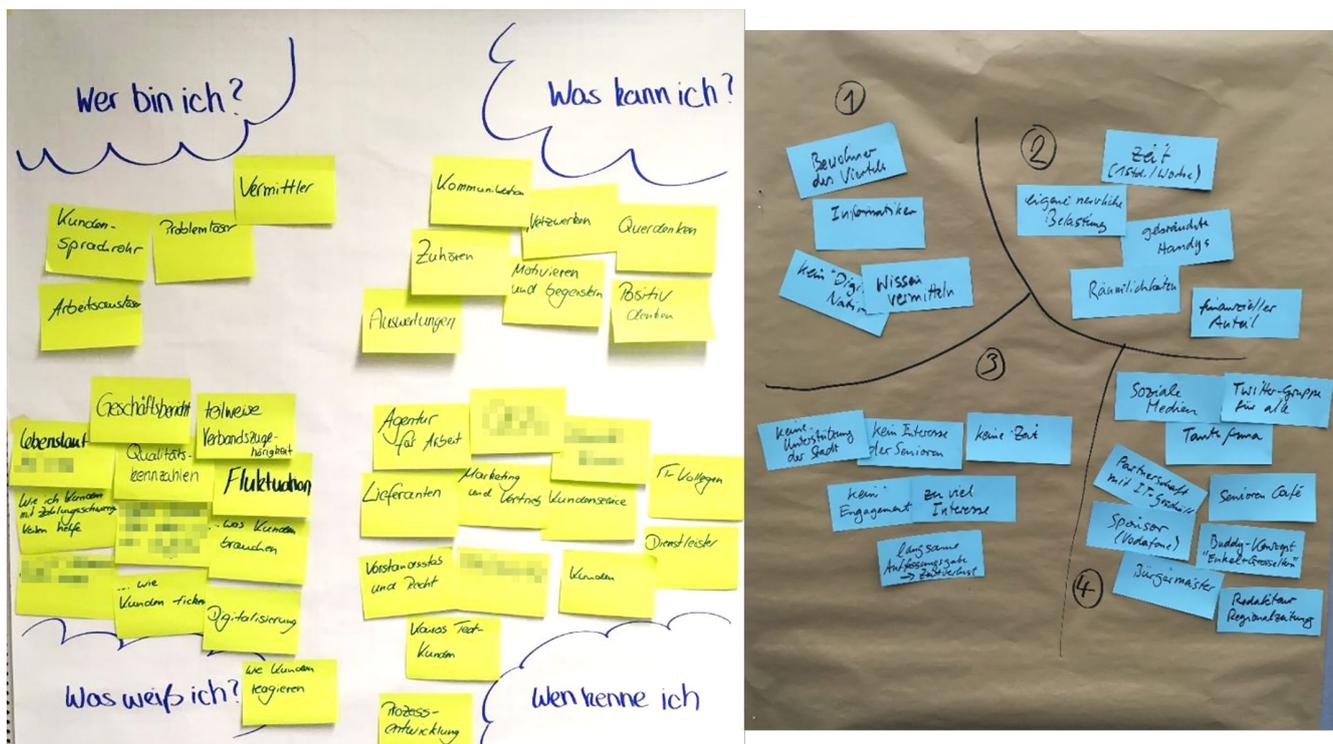


Bild 1: Beispiele für systematische Analyse von Handlungsfreiräumen und Potenzialen nach Effectuation-Prinzipien (teilweise anonymisiert)
Quelle: Komus/Heupel Consultants

Affordable Loss – was kann ich verlieren?

Mit „Affordable Loss“ wird der sogenannte leistbare Verlust explizit herausgearbeitet und als systematischer Rahmen für Überlegungen genutzt. Wichtig ist der Konsens, dass ein verlustfreies Vorgehen nicht möglich ist. Dies gilt für das unternehmerische Handeln allgemein, aber genauso auch in der aktuellen COVID-19-Situation. Hier hat sich die Gesellschaft bewusst dafür entschieden, auch sehr weitreichende wirtschaftliche Verluste zu akzeptieren, um gesundheitlichen Schaden zu verringern. Dies ist der Rahmen für alle weiteren Entscheidungen und Überlegungen.

Dem leistbaren Verlust stehen mögliche Gewinne gegenüber, die in anderen typischen Effectuation-Abwägungen auch besonders attraktiv oder eben unbedingt notwendig („Must Wins“) sind. In der aktuellen Börsensituation können dies z.B. leistbare finanzielle Verluste sein, denen potenziell äußerst attraktive finanzielle Gewinne durch Spekulation auf Basis niedriger Wertpapiernotierungen gegenüberstehen.

Aber auch Unternehmen sollten sich fragen, welchen Verlust sie derzeit fähig bzw. gewillt sind zu akzeptieren, um attraktive Chancen zu nutzen. Unternehmen, die aktuell bereit sind, finanzielle Risiken einzugehen, bietet sich z.B. ein weites Feld an Möglichkeiten, die vor wenigen Wochen noch undenkbar erschienen: Neue Mitarbeiter, die vor wenigen Tagen nicht erreichbar gewesen wären, lassen sich nun evtl. gewinnen. Gute Mitarbeiter können durch konkretes Handeln langfristig an das Unternehmen gebunden werden, wenn nun die richtigen Signale und Handlungen gesetzt werden. So etwa wenn Mitarbeitern durch Arbeitsplatzgarantien, Flexibilität zur Berücksichtigung aktueller Nöte der Mitarbeiter, Psychological Safety etc. in der Krisensituation konkret verdeutlicht wird, welche Vorteile das aktuelle Unternehmen hat. Lieferanten und Kunden, die bisher kaum erreichbar schienen, können nun an vielen Stellen aus der Not heraus neu gewonnen und nachhaltig begeistert werden – z.B. wenn im aktuell schwierigen Umfeld Risiken in Form langfristiger Commitments eingegangen werden oder Flexibilität und Entgegenkommen gezeigt werden.

Ein Verständnis, welche finanziellen Ressourcen verfügbar sind sowie ein klares Verständnis, wo hier die Grenzen liegen, ist die Basis, um diese Chancen zu nutzen.

Unternehmen und Management sollten systematisch prüfen, welche Verluste aktuell leistbar sind und als akzeptable Risiken definiert werden können. Typische Dimensionen solcher Verluste sind finanzielle Ressourcen. Zu nennen sind z.B. Input in Form von Arbeitsstunden, Energie, Reputation, vorhandenen Räumlichkeiten, logistischen Ressourcen (z.B. Transportkapazitäten) u.v.a. Im ersten Schritt ist zu klären, welche dieser Ressourcen überhaupt im Zugriff der Organisation sind. Im zweiten Schritt ist unternehmerisch zu entscheiden, welche Inputs zeitweise (z.B. Transportkapazitäten, Personalressourcen, Räumlichkeiten) oder dauerhaft eingebracht werden können. Diese Ressourcen sollten als „Risikokapital“ verstanden werden. Sie öffnen neue Perspektiven, können aber auch ohne Gegenwert verloren gehen. Die systematische Durchführung dieser Schritte unterstützt Überlegungen im Kontext „Bird in Hand“ (s.o.) ebenso wie Überlegungen zum „Crazy Quilt“.

Crazy Quilt – mit einem Flickenteppich erfolgreich agieren

Klassisches Management entwickelt Ziele, schätzt ab, welche Aufgaben daraus resultieren und definiert dann, welche Kompetenzen und Personen benötigt werden. Dieses Vorgehen ist nicht nur anspruchsvoll, es erfordert auch ein berechenbares Umfeld hinsichtlich Ziel und Kontext. Vor allem aber verlangsamt es potenziell die Projektarbeit, denn es wird gewartet, bis das Team vollständig ist, um das gesetzte Ziel anzugehen und die damit verbundenen Aufgaben zu erledigen. Gleichzeitig grenzt es auch die Fantasie ein, denn bestimmte Personen und Skills sind nie verfügbar.

Effectuation stellt mit dem „Crazy Quilt“ – wörtlich „Patchwork-Decke“ – die Denkweise auf den Kopf. Statt zu prüfen, wer benötigt wird, wird überlegt, wer verfügbar ist. Dabei spielt auch das erkennbare oder zu erwartende Engagement eine wichtige Rolle.

Auch für diese Denkweise gibt es aktuelle Beispiele (siehe „Literatur“): Fußballvereine bieten an, die spielfreie Zeit zu nutzen, um Besorgungen für besonders gefährdete oder eingeschränkte Mitbürger zu erledigen. Bundesagrarinministerin Klöckner empfiehlt die Einbindung von nun nicht mehr beschäftigten Mitarbeitern aus der Gastronomie.

Für Unternehmen heißt dies aktuell, systematisch zu prüfen, welche Personen aber auch Organisationen für gemeinsame Aktivitäten erreichbar und gut zu gewinnen sind. Gesucht wird nicht der „Traumpartner“ nach Qualifikation, Know-how etc. Vielmehr geht es darum, engagierte Mitstreiter zu gewinnen, die bereit sind,

gemeinsam Dinge zu bewegen. Es empfiehlt sich, eine systematische Landkarte „erreichbarer“ Menschen, Abteilungen und Organisationen zu entwickeln. Auf dieser Basis lassen sich Konzepte dafür entwickeln, wie sich Aktivitäten schnell und mit hoher Durchschlagskraft realisieren lassen.

Neue und ungewöhnliche Partnerschaften können wiederum neue Perspektiven eröffnen. So wird vielleicht deutlich, dass der eigentlich nicht optimal passende Kollege oder Lieferant mit relativ überschaubarem Aufwand in eine Aufgabe hineinwächst, die der bisherige Partner dauerhaft nur suboptimal bearbeitet hat. Gerade auf den ersten Blick wenig naheliegende Konstellationen führen dazu, Probleme mit anderen Mitteln und Philosophien zu lösen, eingefahrene Strukturen zu hinterfragen. Vor allem aber unterstützt ein solches Vorgehen im komplex-chaotischen Kontext, dass gehandelt werden kann. Dies ist die Basis für Lernen und weitere Optimierung im veränderten Umfeld.

Lemonade Prinzip – das Limonaden-Prinzip

Das Prinzip „Leverage Contingencies“ (in etwa: Eventualitäten nutzen) entspricht dem sogenannten Limonaden-Prinzip: „Wenn das Leben dir Zitronen gibt, mache Limonade daraus“. Zugrunde liegt die Philosophie, dass jedem noch so schlechten Ereignis auch in irgendeiner Form etwas Positives abgerungen werden kann. Management und Denken nach dem Limonadenprinzip sucht also systematisch bei jeder noch so negativen Veränderung nach den positiven Aspekten.

Beispiele für das Limonaden-Prinzip sind in der aktuellen Lage schon in vielerlei Hinsicht zu erkennen. Genannt seien z.B. die vielfach erlebte, gute, teamorientierte Mitarbeit in vielen Organisationen, um mit den negativen Herausforderungen umzugehen. Positive Aspekte der negativen Entwicklung ergeben sich auch für einige Unternehmen in Form einer stark wachsenden Nachfrage nach bestimmten Produkten. Dazu gehören z.B. Produkte wie digitale Kollaborations- und Kommunikationsplattformen oder Lieferservices. Hier wird bereits heute vermutet, dass die Nachfrage dauerhaft weit oberhalb der bisherigen Levels liegen wird. Auch wird vielfach schon heute prognostiziert, dass die Kompetenz und der Nutzungsgrad der digitalen Zusammenarbeit aufgrund der aktuellen Krise sehr schnell steigen und nie wieder auf das frühere Niveau zurückfallen werden.

Nicht zuletzt das „Balkonsingen“ in Italien oder andere positive Beispiele für das Zusammenrücken der Gesellschaft zeigen, dass selbst der unangenehmsten Situation zumindest einige kleine positive Aspekte abzurufen sind.

Unternehmen sollten die aktuelle Konstellation systematisch als Chance zur schnellen und grundlegenden Verbesserung verstehen und systematisch mögliche Felder identifizieren. Kreativitätstechniken wie Bildassoziation, Kopfstandübung u.v.a. unterstützen dabei, Optionen zu entwickeln, die sich mit der veränderten Konstellation aufbauen. Entscheidend ist die unbedingte Einstellung, dass auch unangenehme Neuigkeiten eine Chance bergen, die nur herausgearbeitet werden muss.

An vielen Stellen lässt sich schon heute erkennen, wie Unternehmen diese Chance nutzen. Unternehmensintern zeigt sich das z.B. durch Quantensprünge in der Remote-Zusammenarbeit, der Digitalisierung und dem Online-Learning oder extern durch Innovationsschübe bei Produkten bzgl. Einfachheit (etwa Zustellung ohne Unterschriften, Online-Zahlung vorab, Verabschiedung von Produkten, die in die Jahre gekommen sind u.v.a.).

Andere Beispiele sind Unternehmen, die Ihre Chancen durch schnelleres und weitsichtigeres Handeln nutzen, um Kunden zu halten und neue hinzugewinnen. Etwa Reiseanbieter, die sich über besonders kundenfreundliche

Storno-Bedingungen in Zeiten großer Unsicherheit positionieren. Aktuell zu beobachten sind auch Medien und Online-Dienste, die mit kostenfreien oder besonders günstigen Konditionen den Aufbau neuer Kundenbeziehungen anstreben oder Anbieter, die ihre Produkte in die digitale Welt übertragen, z.B. in Form von Online-Kursen für Spinning, Yoga oder Musikunterricht. Entsprechenden Überlegungen sind in Zeiten außerhalb der etablierten Verhaltensmuster kaum Grenzen gesetzt. Auch der Aufbau neuer Beziehungen zu bisher nicht oder nur schwer verfügbaren Lieferanten oder Mitarbeitern, die aktuell nicht mehr so nachgefragt sind, ermöglicht nachhaltige Neupositionierungen. All das sind mögliche Ausprägungen, das Limonadenprinzip in die Tat umzusetzen.

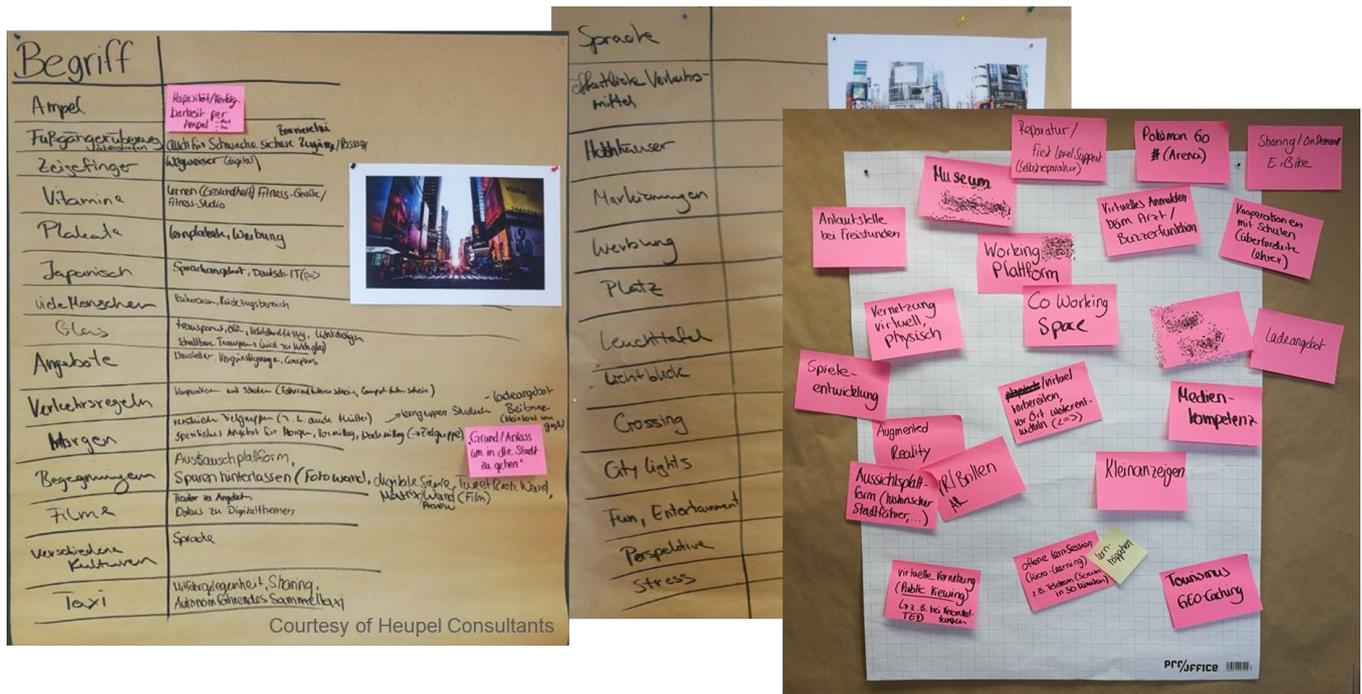


Bild 2: Beispiele für Kreativarbeit auf Basis von Bildassoziationen (teilweise anonymisiert)
Quelle: Komus/Heupel Consultants

Pilot in the Plane – der Pilot im Flugzeug

„Pilot in the Plane“ subsummiert eine Entscheidungsphilosophie, die darauf abzielt, den Fokus von Entscheidungen auf Aspekte zu legen, die beeinflussbar sind und in der Zukunft liegen. Piloten sollten Ihre Aufmerksamkeit nicht darauf verwenden, über einen begangenen Fehler nachzudenken, sonst machen sie sofort wieder einen Fehler. Aus dem gleichen Grund sollten Piloten in der Entscheidungssituation nicht über Dinge nachdenken, die in der Vergangenheit nicht gut gelaufen sind und z.B. zu einem technischen Defekt oder etwas Ähnlichem geführt haben.

Für Entscheider heißt dies, sie sollten vermeiden, Energie in Fragestellungen zu legen, die ohnehin nicht in ihrem Einflussbereich („Circle of Influence“) liegen. Auch sollte keine Energie damit verschwendet werden, gedanklich vergangenen, evtl. unglücklichen Entscheidungen nachzuhängen. Diese beiden Grundsätze erlauben ausreichenden Fokus sowie eine positive Sichtweise auch in einem sehr schwierigen Umfeld.

In Bezug auf die aktuelle Corona-Krise ist es also zum jetzigen Zeitpunkt nicht zielführend, Energie in die Diskussion zu investieren, ob die Schulen etwa hätten früher geschlossen werden sollen oder welche Entscheidungen im

Nachhinein gesehen glücklicher gewesen wären. Jeder sollte überlegen, was er bzw. sie in ihrem Wirkkreis konkret beitragen oder ändern kann. Es gilt für den eigenen „Circle of Influence“ gute Entscheidungen zu entwickeln.

In der praktischen Management-Arbeit heißt dies, eine Kultur des positiven Nach-Vorne-Denkens zu entwickeln und unnötige Überlegungen zu reduzieren, wie Dinge hätten laufen sollen oder wie unangenehm die Lage ist („Jammern“).

Hilfreich ist eine systematische Gegenüberstellung und Visualisierung der Faktoren, die im eigenen Einflussbereich liegen und solchen, die nicht beeinflussbar sind. Die Visualisierung der Faktoren im aktiven Einflussbereich hilft, die Gedanken zu sortieren und unterstützt die Kreativität.

Agile Methoden – jetzt nicht mehr angesagt?

Wie zu Beginn ausgeführt, sind selbst die in den meisten Unternehmen gelebten agilen Praktiken oft nicht angemessen, um die aktuellen Herausforderungen zu bestehen und die Chancen zu nutzen. Sind agile Methoden also nicht mehr ausreichend? Gilt es, nur noch nach Effectuation zu leben? Dies wäre sicher eine zu starke Vereinfachung. Effectuation liefert wichtig Impulse, um grundlegende Fehler zu vermeiden und Chancen zu nutzen. Gleichwohl werden agile Ansätze, in Bereichen sogar plangetriebene Ansätze weiterhin sinnvoll sein.

Wichtig ist allerdings eine noch konsequentere Ausgestaltung der agilen Prinzipien. Es gilt, die Ansätze „auf die Spitze“ zu treiben und so der erhöhten Dynamik und größeren Unsicherheit bzgl. geeigneter Ziele, Methoden und Werkzeuge gerecht zu werden.

Dies könnte z.B. bedeuten:

- die Dauer von Scrum-Sprints zu verkürzen, etwa auf 1 oder 2 Sprints wöchentlich,
- eine Erhöhung der Anzahl von Experimenten,
- eine Ermutigung, noch mehr „out-of-the-box“ zu denken,
- eine weitergehende Verlagerung von Entscheidungen und Kompetenzen auf die ausführenden Ebenen,
- Inkremente noch kleiner zu schneiden,
- eine Ressourcenverlagerung von mittel- und langfristig orientierten Aktivitäten hin zu Aktivitäten, die einen unmittelbaren, kurzfristigen Nutzen ermöglichen und vor allem schnelleres Lernen in der veränderten Umfeldsituation ermöglichen und
- Prozesse noch intensiver und zeitnaher sichtbar zu machen und zu analysieren – z.B. mit den Möglichkeiten von Kanban.

Besondere Bedeutung kommt aktuell der Kreativität und der Fähigkeit zu, Prozesse und Produkte zu entwickeln, die die Chancen und Herausforderungen der aktuellen Situation aufnehmen. Chancen bietet u.a. der intensivierte Einsatz von Design Thinking z.B. mit überarbeiteten oder neuen Personas und neuen Aufgabstellungen für den Kreativitätsprozess. Wichtig ist auch hier, bestehende Prinzipien konsequent zu nutzen – etwa in Form besonders schneller Prototypen, besonders kreativer Lösungsansätze etc.

Gestärkt aus der Krise – Veränderung beginnt immer bei mir selbst!

Warren Buffet wird das Zitat zugeschrieben „Erst wenn die Ebbe kommt und das Wasser zurückgeht, sieht man, wer nackt gebadet hat.“ Im übertragenen Sinne gilt dieses Zitat sicher auch für die aktuelle Krise. Viele Organisationen müssen jetzt in schmerzlicher Weise erkennen, welche Defizite sie bisher akzeptiert haben. Die offensichtlichen Defizite in Sachen Digitalisierung, die aktuell deutlich werden, sind nur ein Aspekt. Gleichzeitig besteht die Hoffnung, dass Organisationen in Ihren Fähigkeiten wachsen und Defizite reduzieren werden – auch wenn der Anlass so negativ ist.

Mit Effectuation und den Prinzipien von Agil und Lean stehen den Unternehmen wichtige Orientierungspunkte zur Verfügung, um zumindest die organisatorischen und wirtschaftlichen Folgen der Krise zu mindern.

Viele der dargestellten Ansätze und Beispiele mögen bekannt und sehr intuitiv nachvollziehbar erscheinen. Wahrscheinlich werden viele der dargestellten Punkte von unternehmerisch denkenden Menschen bereits an vielen Stellen gelebt. Gleichwohl zeigt die Praxis, dass viele etablierte Entscheidungs- und Planungsvorgaben in den Unternehmen deutlich anders geprägt sind. Dort, wo diese Ansätze bereits gelebt werden, wird eine Systematisierung zu neuen nutzbringenden Erkenntnissen führen. Die Erfahrungen der letzten zehn Jahre bei der Akzeptanz und Einführung agiler Ansätze zeigt, dass die nutzbringende Verwendung vor allem ein Problem des *konsequenten* Tuns ist. Nicht die fehlenden Methoden, sondern Konsequenz, Nachhaltigkeit und Ausdauer sind die Herausforderungen. („Knowledge Doing Gap“).

Alle sind gefordert zu überlegen, welchen Beitrag sie leisten können, um die aktuelle Krise zu mindern und die resultierenden Chancen zu ergreifen. Dies gilt auf allen Ebenen, im jeweiligen „Circle of Influence“ eines jeden Mitarbeiters und jeder Führungskraft. Es ist zu hoffen, dass dies gelingt.

Hoffnung macht ein praktisches Beispiel der Krisenbewältigung, in das ich vor einigen Wochen – noch vor Beginn der Corona-Krise – Einsicht erhalten durfte. Ein Unternehmen war durch eine massive IT-Malware-Angriffe zum Stillstand gezwungen worden. Die Konsequenzen waren äußerst unangenehm, u.a. kam die Produktion für längere Zeit zum Stillstand, Mitarbeiter mussten auch über Feiertage hinweg viele Stunden lang mit Hilfe manueller Eingaben etc. Systeme wieder zum Laufen bringen. In der Nachbetrachtung kam aber ein positiver Aspekt deutlich zur Sprache: Die Zusammenarbeit hatte sehr gut geklappt, alle hatten sich engagiert. Der Zusammenhalt über alle Sparten und Teilbereiche hinweg wurde nachhaltig gestärkt!

Literatur

Zum Thema Effectuation:

- Heinen-Konschak, Eric; Brendle, Bettina: **Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern, Teil 1: Wie aus dem Wunsch eines Einzelnen ein Tool für über 1.000 Projektleiter wurde**, projektmagazin, Ausgabe 14/2017
- Heinen-Konschak, Eric; Brendle, Bettina: **Mit Effectuation Projekte im Ungewissen meistern, Teil 2: Sind Organisation und Mitarbeiter reif für Effectuation?**, projektmagazin, Ausgabe 14/2017

- Sarasvathy, Saras: Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing Ltd, 2008, ISBN: 978-184844572
- Website der Society für Effectual Action: www.effectuation.org

Zur Auswahl geeigneter Ansätze im Komplizierten, Komplexen, Chaotischen:

- Komus, Ayelt; Schmidt, Sonja: **Mit der Stacey-Matrix zur richtigen PM-Methode**, projektmagazin, Ausgabe 10/2018
- Arbeiten von Dave Snowden zum Cynefin-Framework bspw. <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

Zu Psychological Safety:

- Website "re:Work" (an effort by Google and others) Hrsg.: Foster psychological safety <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Beispiele für den Einsatz von Effectuation-Prinzipien in der Corona-Krise:

- Ersatzteile für Beatmungsgeräte in Italien per 3-D-Druck: <https://www.3dprintingmedia.network/covid-19-3d-printed-valve-for-reanimation-device/>
- Einkaufsunterstützung durch Fussball-Verein (Türkgücü Deggendorf): <https://www.facebook.com/tgdegendorf/posts/1310817585769899> (
- Gastronomie-Mitarbeiter bei Ernte <https://www.landundforst.de/landwirtschaft/agrarpolitik/kloeckner-will-gastronomie-mitarbeiter-hoefen-einsetzen-561506>

Links zuletzt geprüft am 25.3.2020

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

 [zum Artikel](#)