Marktplatz der Macher:innen: Veränderungen verwirklichen

Um Zukunft zu gestalten, sind kleine Handlungen mitunter besser als große Pläne. Denn welcher Masterplan der richtige ist, lässt sich in der Dynamik und Komplexität, mit der Organisationen konfrontiert sind, ohnehin nicht voraussagen. Auf pragmatische Weise einfach ins Tun zu kommen und dadurch Verbesserungen zu erzielen – dazu dient der Marktplatz der Macher:innen.

Hintergrund

Wir können die Zukunft nur vermuten und Prognosen erstellen, aber kein perfektes Bild von ihr zeichnen. Es gibt zu viele unbekannte Komponenten. Dennoch müssen Führungskräfte so handeln und entscheiden, dass sich ihre Unternehmen in eine gute Richtung entwickeln. Wie gelingt das?

Die amerikanische Professorin Saras Sarasvathy betrachtete hierzu erfahrene Mehrfach-Entrepreneure und wies nach: In Zuständen der Ungewissheit, die bei neuartigen Geschäftsmodellen per se besteht, weil die Märkte für die neuen Produkte und Dienste noch gar nicht existieren, verzichten erfahrene Unternehmensgründer auf verschiedenerlei Vorhersagen der Zukunft und setzen stattdessen auf deren aktive Gestaltung – wobei sie ihren Einsatz so begrenzen, dass sie sich diesen auch dann leisten können, wenn ihr Vorhaben scheitern sollte. Sie sagen sich: Sichtbare Risiken sind ermittelbar, für unbekannte Ereignisse aber sind Wahrscheinlichkeitsrechnungen obsolet. Als Fachbegriff für diese Haltung, sich im Zustand der Ungewissheit weniger über Analysen und mehr über das Tun der Zukunft zu nähern, prägte Sarasvathy den Terminus „Effectuation“ (engl.: Ausführung). Der Marktplatz der Macher:innen ist eine Möglichkeit, den Effectuation-Ansatz umzusetzen. Entwickelt wurde die Methode von Michael Faschingbauer und René Mauer, zwei Effectuation-Pionieren im deutschsprachigen Raum. Mit dem Marktplatz der Macher:innen haben sie eine Handlungsanleitung konzipiert, wie innerhalb einer Gruppe lose Ideen unter Einhaltung bestimmter Prinzipien ausgebaut und in konkrete Maßnahmen verwandelt werden.

Kurzbeschreibung

Der Marktplatz für Macher:innen ist ein co-kreatives, moderiertes Format für Gruppen. Oft wird er als Workshop mit zehn bis 20 Teilnehmenden durchgeführt, doch funktioniert er genauso als Großgruppen-Event mit über 100 Teilnehmenden. Herzstück ist eine Serie von kurzen Zweiergesprächen, in denen Teilnehmende jeweils versuchen, Partner/Partnerinnen für ihre Ideen zu finden. Am Ende werden Maßnahmen auf den Weg gebracht. Der Prozess dauert je nach Gruppengröße und Komplexität der zu bearbeitenden Ausgangsfrage/Aufgabe zwischen zwei Stunden und zwei Tagen.

Einsatzmöglichkeiten

Die Methode eignet sich, um Antworten auf relativ offen gestellte, in die Zukunft weisende Fragen zu finden. Etwa: Strategiefragen – „Welche neuen Märkte können wir uns mit den vorhandenen Mitteln erschließen?“, Organisationsfragen – „Welche alternativen Organisationsformen können uns helfen, künftige Herausforderungen zu meistern?“, Innovationsfragen – „Wie überraschen wir die bestehende Kundschaft und/oder eine potenzielle neue Kundschaft?“, Führungsfragen – „Wie können wir Zusammenarbeit besser gestalten?“, Karrierefragen – „In welche Richtungen kann ich mich mit meinen vorhandenen Potenzialen entwickeln?“. Zudem hilft die Methode, für ein gegenwärtiges konkretes, aber komplexes Problem mithilfe der Weisheit der Vielen zukunftsweisende Lösungen zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Nutzen

Die Methode dient dem Switch vom Denken zum Reden ins Handeln. Sie vermeidet das im Kontext von Ungewissheit müßige Unterfangen, Entscheidungen über den Wert von bislang ungeprüften Ideen treffen zu müssen. Stattdessen entwickeln sich diejenigen Ideen zu konkreten Vorhaben, die die Handlungsenergie der anwesenden Akteurinnen und Akteure aktivieren können. Beim Austauschen und Konkretisieren ihrer Ideen orientieren sich die Teilnehmenden an den im Unternehmen bereits vorhandenen Mitteln. Dies begünstigt solche Vorhaben, die von der Organisation später ohne Verzögerung angegangen und realisiert werden können. Der Marktplatz der Macher:innen basiert auf der Logik unternehmerischen Denkens und Handelns und kann Unternehmergeist im Unternehmen fördern.

Setting

Der Marktplatz der Macher:innen lässt sich fast überall durchführen. Wichtig ist nur, dass die Gruppe einerseits genügend Platz hat und sich andererseits nicht in zu großer Weite verläuft. Eine angenehme Dichte des Raums sorgt dafür, dass Marktplatzatmosphäre entsteht: Die Teilnehmenden hören die Gespräche der anderen als „Marktplatzgeräusche“ und fühlen sich als Teil eines gemeinsamen Geschehens. Wer will, kann Tische als Marktstände aufbauen. Minimalausstattung sind ausreichend Stifte und Moderationskarten.

Kasten: Effectuation-Prinzipien für das Marktplatzgeschehen

Der Marktplatz der Macher:innen folgt den Prinzipien, die erfolgreiche Entrepreneure nutzen und für die der Begriff „Effectuation“ (engl.: Ausführung) geprägt wurde:

Gestalten: Zukunft lässt sich nicht vorhersagen; sie lässt sich jedoch selber gestalten. Handle nach der Maxime: Alles, was ich gestalten kann, brauche ich nicht vorherzusagen. Verschwende keine Zeit mit ROI-Kalkulationen, wenn die Zukunft ungewiss ist.

Mittelorientierung: Leite Handlungsoptionen von deinen verfügbaren Mitteln ab, nicht umgekehrt. Gehe die ersten Schritte mit dem, was schon da ist. Verschwende keine Zeit damit, ein smartes Ziel zu definieren, nur um hinterher festzustellen, dass dieses mit den vorhandenen Mitteln gar nicht erreicht werden kann.

Leistbarer Verlust: Handele stets so, dass du es dir leisten kannst, wenn etwas nicht gelingt. Begrenze potenzielle Schäden durch kleine Schritte. Mache Fehler früh und günstig, statt spät und teuer.

Partnerschaften: Frage potenzielle Partner und Partnerinnen, ob sie etwas zum Vorhaben beitragen wollen. Lass dich auf deren Impulse ein und nutze sie, um deine Idee besser zu machen. Arbeite mit jenen, die sich gerne einbringen, und verschwende keine Zeit mit Personen, die erst noch zu überreden oder nur mit Geld zu locken sind. Kritisiere keine Ideen anderer, sondern entwickle sie mit eigenen Mitteln weiter.

Überraschungen: Nutze Zufälle und Überraschungen als Chance für dein Vorhaben.

Quelle: www.managerseminare.de; Heiko Bartlog und Olaf Hinz in Anlehnung an Michael Faschingbauer und René Mauer.

Ablauf

Ein typischer Marktplatz für Macher:innen wird in fünf Schritten durchgeführt:

Schritt 1: Formulierung von Aufgabenstellung und Arbeitsprinzipien

Zu Beginn wird das Ziel festgesteckt, für das auf dem Marktplatz Ideen und Vorhaben entwickelt werden sollen. Dies geschieht über zwei Wege:

Zieltrichter-Formulierung: Erst wird der Zieltrichter formuliert, für den es im Workshop Beiträge zu erarbeiten gilt. „Trichter“ bedeutet: Das Ziel wird relativ offen beschrieben, um die später hierauf ausgerichteten kreativen Prozesse nicht zu stark einzuengen. Ideen für den Trichter wurden entweder bereits vorab durch diejenigen Personen eingebracht, die den Marktplatz einberufen haben, oder sie werden nun spontan in der Gruppe gefunden. Die Moderation hilft bei der konkreten Trichter-Formulierung. Beispiel: „Wir wollen Forschungsprojekte finden, die unsere Ressourcen optimal nutzen und höchste Erfolgswahrscheinlichkeit haben.“

Leitplanken-Beschreibung: Um zu verhindern, dass auf dem Marktplatz Ideen und Vorhaben entwickelt werden, die ins Irrelevante oder Nichtumsetzbare laufen, werden zusätzlich zum Zieltrichter sogenannte Leitplanken festgelegt: Das sind die Nichtziele, die möglichst konkret beschrieben werden, zudem Vorstellungen des Managements in Bezug auf Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Zwei Leitplanken des Unternehmens, das sich in Forschung und Entwicklung engagieren will, sind zum Beispiel: 1) Es können keine zusätzlichen Personen eingestellt bzw. über Personaldienstleister beschäftigt werden. 2) Es stehen nur die am Stichtag noch freien Labor- und Teststandkapazitäten zur Verfügung.

Steht das Ziel, stellt die moderierende Person den Teilnehmenden grundlegende Handlungsmaximen vor, die für ein erfolgreiches Marktplatzgeschehen wichtig sind:

1. Ziehe das Handeln der Analyse vor.
2. Bevorzuge das konkret Machbare vor einer vagen Vision.
3. Orientiere dich an den vorhandenen Mitteln und sei offen für Zufälle.
4. Setze nur solche Ressourcen ein, die du zu verlieren bereit bist: Falls dein Vorhaben misslingt, darf dich das, was du an Zeit, Wissen usw. hineingegeben hast, nicht zu sehr schmerzen.
5. Zu scheitern, ist kein Problem, wenn du versuchst, daraus zu lernen.

Diese können bei Bedarf gemeinsam mit den Teilnehmenden weiter konkretisiert und als Regeln definiert werden. Dabei dienen die Gedanken der Effectuation-Logik als Hilfen (vgl. Kasten „Effectuation-Prinzipien für das Marktplatzgeschehen“). Zum Beispiel: Verschwende keine Zeit für ein Ziel, wenn die erforderlichen Mittel gar nicht vorhanden sind oder erst beschafft werden müssen. Begrenze potenzielle Schäden, indem du dein Vorhaben in kleine Schritte teilst und diese nacheinander gehst. Kritisiere die Ideen anderer nicht („Das hat noch nie geklappt“), sondern denke sie weiter („Das wird funktionieren, wenn …“). Die Marktplatzregeln werden, wie auch der Zieltrichter und die Leitplanken, ausgedruckt und verteilt, per Beamer an die Wand geworfen oder auf Flipchart geschrieben und bleiben idealerweise während des gesamten Marktplatzes sichtbar.

Schritt 2: Analyse der persönlichen Mittel

In den nächsten 15 bis 30 Minuten beschreiben alle Teilnehmenden ihre persönlichen Mittel, die ihnen für den Zieltrichter zur Verfügung stehen. Hierzu gehören: Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen, eigene Kontakte, das individuelle Netzwerk. Auch Eigenschaften, persönliche Werte und Präferenzen sind Mittel, die in die Analyse aufgenommen werden können. Um alle Mittel zu erfassen, helfen drei Fragen:

- Wer bin ich, wofür brenne ich? (Werte, Präferenzen, Antreiber und Motivatoren, …)
- Was kann ich, was fällt mir leicht? (Erlerntes, Fähigkeiten, Talente, Erfahrungen, Kompetenzen, …)
- Wen kenne ich, wozu habe ich Zugang? (Kontakte, Netzwerk, Ressourcen, …)

Schritt 3: Individuelle Ideengenerierung

Jede und jeder der Macher:innen skizziert nun ein bis maximal drei konkrete Ideen, die in den Zieltrichter passen. Dabei verwenden sie die in Schritt 2 identifizierten eigenen Mittel als Grundlage. Es ist zentral, dass die Ideen mit den in der Organisation vorhandenen Mitteln angegangen werden können, daher werden die Teilnehmenden gebeten, ihre skizzierten Ideen im Anschluss noch einmal fünf bis zehn Minuten lang auf die Fragen zu überprüfen:

- Sind für meine Idee auch solche Mittel notwendig, die ich selber nicht einbringe und die auch sonst in der Organisation nicht vorhanden sind? Dann wäre die Idee zu ändern.
- Braucht meine Idee zusätzlich zu meinen Mitteln auch Mittel, die ich selber nicht einbringe, die aber Kolleginnen oder Kollegen mitbringen? Dann wäre im weiteren Verlauf des Marktplatzes darauf zu achten, dass andere Personen die Lücke füllen können und füllen wollen.

> *Reale Machbarkeit statt unrealistische Utopien – darum geht es bei der Ideenfindung. Mit vorhandenen Mitteln vielleicht auch nur kleine Verbesserungen zu erzielen, ist besser als ein großer Wurf, der schwer anzugehen ist und unterwegs schnell verrecken kann.*

Schritt 4: Speed Dating

Der vierte Schritt ist mit einem Speed Dating zu vergleichen. Für jeweils zehn Minuten treffen sich zwei Macher:innen und stellen sich gegenseitig die eigenen Ideen vor. Ziel ist es, für die eigenen Ideen Mitstreitende zu finden und möglichst verbindliche Vereinbarungen für ein gemeinsames weiteres Vorgehen zu treffen. Neue Partner und Partnerinnen bringen neue Mittel (Wissen, Erfahrungen, Kontakte usw.) in das Vorhaben ein, vielleicht aber auch neue Richtungen und Handlungsoptionen. Nicht alle Gesprächspartner steigen in jede Idee ein, doch die Rückfragen und das Feedback zur Idee sind immer wertvoll – entweder um die eigene Idee entsprechend anzupassen oder um frühzeitig festzustellen, dass eine andere Idee vielleicht wertvoller, erfolgversprechender oder leichter umsetzbar ist. Dabei machen sich die Ideen-Vertretenden Notizen zu ihren Ideen, schreiben wichtiges Feedback auf und vermerken: Wer hat gesagt, dass er/sie mitmacht, und welche neuen Mittel bringt er/sie in die Idee ein? Nach Ablauf der zehn Minuten treffen sich neue Paare zum Dialog. Manche Ideen finden keine Mitstreitenden, manche gehen in ähnlichen Vorhaben auf, andere werden im Dialog weiterentwickelt, geschärft und veredelt. Schritt für Schritt finden einige Ideen immer mehr Macher:innen als Partner und entwickeln sich mehr und mehr zu konkreten Vorhaben.

Die Moderation kümmert sich darum, dass das Zeitfenster im Eifer der Gespräche nicht vergessen wird. Besonders in den ersten Runden hat sich bewährt, Zwischenzeiten anzuzeigen, also z.B. nach fünf Minuten darauf aufmerksam zu machen, dass auch die Ideen der zweiten Person ihren Raum verdient haben. Die Paare finden sich in der Regel sehr gut selbstorganisiert und nach dem Zufallsprinzip. Dabei ist es nicht zwingend, dass jede Person mit jeder gesprochen hat –, und es macht auch nichts, wenn die Teilnehmendenzahl eine ungerade ist: Dann gibt es jeweils eine Gruppe, die sich zu dritt unterhält. In der Regel reichen fünf Speed-Dating-Runden, bis die Ideen gereift sind.

Schritt 5: Beschließen von Vorhaben

Die gereiften und mit neuen Mitteln unterlegten Ideen werden nun im Plenum vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf jenen Ideen, die die meisten Unterstützenden gefunden haben. Dazu bekommen die Teilnehmenden fünf Minuten Zeit, um ihre Gespräche am Marktplatz nachwirken zu lassen, ihre Notizen durchzugehen und sich kritisch zu fragen: Für welche meiner Ideen konnten sich die meisten begeistern? Wo war die Energie am höchsten? Welche Idee also sollte ich präsentieren? Der Filter ist wichtig, denn damit ein Vorhaben wirklich angegangen wird, braucht es nicht nur die singuläre eigene Begeisterung, sondern vor allem auch dritte Personen als Treibende und Befürwortende sowie ausreichend viele Unterstützerinnen und Unterstützer, die aktiv mitmachen. Anschließend erfolgt eine Abstimmung, z.B. „mit den Füßen“: Jede Person stellt sich zu dem einen Vorhaben, in das sie sich aktiv einbringen wird. Wenn die Mitarbeit an mehr als einem Vorhaben parallel sinnvoll erscheint, schreiben alle Mitmachenden ihren Namen und die Mittel, die sie zum konkreten Vorhaben einbringen wollen, auf. Alle werden zudem aufgefordert, ihre Beteiligung noch einmal einem Realitätscheck zu unterziehen. Denn es muss sichergestellt sein, dass keine leeren Versprechungen abgegeben werden und die Vorhaben dann doch nicht begonnen werden. Abschließend finden sich die Teams der ausgewählten Ideen zusammen, klären ihre Rollen und planen die nächsten Schritte.

Variante: Projektmarkt

Die Methode kann in abgewandelter Form im Rahmen des Projektmanagements eingesetzt werden. Ausgangssituation: Es gibt mehr gute Projektideen als Mittel, die hierfür zur Verfügung stehen. Die Teilnehmenden präsentieren im Plenum nacheinander ihre Projektvorhaben und werben darum, dass ihnen personelle und finanzielle Ressourcen zugeordnet werden. Die umworbenen Budgetverantwortlichen und Führungskräfte informieren sich danach genauer über diejenigen Projekte, für die sie sich besonders interessieren, am entsprechenden „Marktstand“, stellen Verständnisfragen und kommen ins Geschäft. Teilnehmende, deren Projektidee (zunächst) keine Anhängerschaft finden konnte, bekommen die Chance, ihre Projektidee abzuwandeln und als Kompromisslösung umzusetzen.

Erfolgsvoraussetzungen

Ein gelungener Marktplatz braucht die Lust der Beteiligten, sich für ein Marktplatzthema einzubringen, und setzt Eigeninitiative und Kooperationsfreude voraus. Daher sollte die Teilnahme freiwillig sein. Wichtig ist, die Entscheidungsträgerinnen und -träger einzubinden – entweder indem sie selbst am Marktplatz der Macher:innen teilnehmen oder indem sie im Vorfeld zu ihren Vorstellungen befragt werden: Sie sollten, bevor es an die Entwicklung von Vorhaben geht, definieren, wie weit die Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeitenden sind, damit nicht hinterher durch regulierendes Eingreifen Demotivation entsteht. Zudem müssen sie noch an Ort und Stelle signalisieren, wenn ein ins Plenum gebrachtes Vorhaben auf ihre Bedenken stößt. Es hat sich bewährt, die aus dem Marktplatz hervorgegangenen Vorhaben – z.B. über IT-Systeme – transparent zu machen und einen gemeinsamen

Review-Termin festzulegen. Das schafft Verbindlichkeit und eröffnet die Möglichkeit, aus Erfolgen und auch aus Scheitern gemeinsam zu lernen.

Heiko Bartlog und Olaf Hinz

Die Autoren

Olaf Hinz (links) unterstützt Organisationen bei Change- und Transformationsprozessen. Fokus: Handlungsfähigkeit in der VUKA-Welt. Kontakt: www.hinz-wirkt.de

Heiko Bartlog begleitet Einzelne, Teams und Organisationen auf dem Weg zu mehr Agilität, besserer Zusammenarbeit und Innovation. Fokus: Zukunft der Arbeit. Kontakt: www.bartlog.de

Foto: Elias Frobel/Olaf Hinz, Heiko Bartlog

Kasten: Mehr zum Thema

Michael Faschingbauer: Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.
Schäffer-Poeschel, 4. Auflage 2021, 39,95 Euro.
Mit aktuellen Forschungsergebnissen, neuen Tools und Fallbeispielen wird gezeigt: Welchen Prinzipien folgt das Denken und Handeln erfolgreicher Entrepreneure? Was bewirkt es? Und wie wird es nicht nur von Gründerinnen und Gründern, sondern auch von Mitarbeitenden bestehender Unternehmen umgesetzt?

Olaf Hinz: Change Maker – Wirksame Veränderungen unter maximaler Unsicherheit.
Vahlen 2020, 19,80 Euro.
Das Buch versteht sich als Logbuch zu Changemanagement und Transformation. Neben dem Marktplatz der Macher:innen werden in dem praktischen Ratgeber etliche weitere Tools, Konzepte und Methoden vorgestellt, mit denen Veränderungen in Unternehmen angestoßen und umgesetzt werden können.

Heiko Bartlog, Olaf Hinz: #PM2025 – Projekte. Gut. Machen.
mind.any 2018, 24,90 Euro.
Von der Canvas-Methodik und Hackathons über den Marktplatz der Macher:innen bis hin zu einer Matrix für das Handeln unter VUKA-Bedingungen liefert das Buch moderne Ansätze und Methoden für Führungskräfte und Projektmanagerinnen und -manager, denen es darum geht, ihr Unternehmen zukunftsfähig zu halten.

ANZEIGE (S. 79)

#project #process #change #agile
Go Agile! Agiles Arbeiten verändert die Projektwelt
Anforderungen werden zunehmend komplexer und kommen immer schneller auf Unternehmen zu. Wir helfen dabei, die passende agile Strategie zu entwickeln und begleiten Ihr Unternehmen bei der Einführung von agilen Ansätzen in Projekten, bis hin zur Transformation in ein agiles Unternehmen. Starten Sie in die agile Welt mit einem Anruf ... Interessiert? Dann kontaktieren Sie uns ... +43 1 4780660-0, www.nextlevelconsulting.com

ANZEIGE (S. 81) · LESEPROBE

LEADERSHIP professionell
Virtuelle Meetings leiten
In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Ihre virtuellen Meetings planen und gestalten können, damit sie zum Erfolg führen und eine gute Investition darstellen. Sie lernen die Besonderheiten in der Zusammenarbeit kennen und nutzen die Empfehlungen zu Vorbereitung, Durchführung und Abschluss. Es geht um professionelle Kommunikation im virtuellen Kontext, um Gruppenprozesse, Tooleinsatz und wie Sie ein gutes Klima für die Zusammenarbeit schaffen.
Eugenia Schmitt, 2020, 264 Seiten + Digitale Handouts. Buch 49,90 EUR | eBook 44,90 EUR. Jetzt bestellen: www.managerseminare.de/tb/tb-12059

Quelle: managerSeminare – Das Weiterbildungsmagazin, Heft 278, Rubrik „Manager Methoden“, Seiten 76–80 (plus Anzeigenseiten). Verlag: managerSeminare Verlags GmbH. Ursprungsdatei: MS278AR08.pdf

Hinweis zur Heftangabe: Die Seitenfußzeilen des Originals nennen „Heft 278 | Mai 2021“, die PDF-Metadaten (Titelfeld) dagegen „Heft 278 | Januar 2021“. Welche Angabe zutrifft, lässt sich aus der Datei allein nicht entscheiden.

Zu dieser Datei: Reine Textextraktion aus dem Original-PDF (pdftotext), in Lesereihenfolge gebracht; Spaltenumbrüche und Trennstriche wurden aufgelöst, Kästen und Anzeigen als solche gekennzeichnet. Bilder, Grafiken und das Originallayout sind nicht enthalten. Keine inhaltlichen Änderungen am Wortlaut.