

Michael Faschingbauer

# Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln

2., erweiterte und aktualisierte Auflage

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

Geleitwort.....	XI
Vorwort zur 2. Auflage.....	XIII
Vorwort.....	XV
Schlüsselbegriffe.....	XIX
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße.....	1
1.2.1 Risiko.....	5
1.2.2 Unsicherheit.....	6
1.2.3 Ungewissheit.....	7
1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung.....	9
1.3.1 Marktforschung in bestehenden Märkten.....	9
1.3.2 Alternativen unter Ungewissheit.....	11
1.4 Zunahme von Ungewissheit.....	13
1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit der letzten 1500 Jahre.....	13
1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der Ungewissheit.....	15
1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen.....	17
<b>2 Zwei Arten zu denken.....</b>	<b>21</b>
2.1 Linear-kausales Denken.....	22
2.1.1 Der Prozess linear-kausaler Problemlösung.....	22
2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse.....	23
2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation.....	25
2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell.....	25
2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse.....	28
2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln.....	30
2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken.....	30
2.3.2 Das ideale Feld für Effectuation.....	32
2.3.3 Wenn Vorhaben das Feld wechseln.....	33
<b>3 Die vier Prinzipien von Effectuation.....</b>	<b>35</b>
3.1 Prinzip der Mittelorientierung.....	36
3.1.1 Mittelorientierung - Versuch einer Definition.....	36
3.1.2 Mittelanalyse und Zielvorstellungen.....	38

3.1.3	Mittellorientierung für Fortgeschrittene.....	47
3.1.4	Zusammenfassung.....	50
3.2	Prinzip des leistbaren Verlusts.....	51
3.2.1	Leistbarer Verlust - Versuch einer Definition.....	51
3.2.2	Domänen des erwarteten Ertrags.....	53
3.2.3	Die Praxis des leistbaren Verlust.....	55
3.2.4	Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene.....	59
3.2.5	Zusammenfassung.....	64
3.3	Prinzip der Umstände und Zufälle.....	65
3.3.1	Das Prinzip der Umstände und Zufälle - Versuch einer Definition.....	66
3.3.2	Umstände und Zufälle nutzen.....	68
3.3.3	Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene.....	75
3.3.4	Zusammenfassung.....	78
3.4	Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften.....	79
3.4.1	Vereinbarungen und Partnerschaften - Versuch einer Definition.....	80
3.4.2	Partnerschaften verhandeln.....	83
3.4.3	Partnerschaften für Fortgeschrittene.....	90
3.4.4	Zusammenfassung.....	95
<b>4</b>	<b>Neues in die Welt bringen—Effectuation in der Praxis.....</b>	<b>97</b>
4.1	Handeln.....	97
4.1.1	Anatomie des Handelns.....	98
4.1.2	Ins Handeln kommen.....	99
4.1.3	Handeln im Team.....	100
4.2	Der Mythos von der brillanten Idee.....	101
• 4.2.1	Wer bewertet Ideen?.....	102
4.2.2	Ideen bewerten.....	104
4.2.3	Semi-kausale Bewertung von Ideen.....	104
4.3	Eine Strategie wählen.....	106
4.3.1	PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung der Zukunft.....	106
4.3.2	Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik.....	109
4.4	Steuern ohne Landkarte.....	111
4.4.1	Steuern über die Wahl der Mittel.....	112
4.4.2	Den leistbaren Verlust steuern.....	112
4.4.3	Steuern über Umstände und Zufälle.....	113
4.4.4	Steuern über Vereinbarungen.....	113
4.4.5	Steuern durch teilnehmendes Beobachten.....	114
4.4.6	Steuern an erreichbaren Punkten.....	114

4.5	Effectuation und kausale Logik verbinden.....	115
4.5.1	Hinweise für den passenden Methoden-Mix.....	115
4.5.2	Kausale Planung für Effectuators.....	118
4.5.3	Für beide Positionen sorgen.....	120
4.5.4	Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren.....	121
<b>5</b>	<b>Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien.....</b>	<b>123</b>
5.1	Überblick.....	124
5.1.1	Unternehmensgründung und Gründerbegleitung.....	125
5.1.2	Führung und Management.....	126
5.1.3	Innovation.....	126
5.1.4	Unternehmensführung.....	127
5.1.5	Karriereentwicklung.....	128
5.1.6	Beratung und Coaching.....	128
5.1.7	Organisationsentwicklung und Change Management.....	129
5.1.8	Weitere potenzielle Anwendungen.....	130
5.2	Unternehmensgründung.....	130
5.2.1	Fallstudie PicoLAS.....	130
5.2.2	Ungewissheit - Grundproblem technologiebasierter Gründung.....	132
5.2.3	Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers.....	132
5.2.4	Ideen breitem Feedback aussetzen.....	134
5.2.5	Reifung durch die Unterstützung von Partnern.....	136
5.2.6	Ein überschaubares Risiko wählen.....	137
5.2.7	Effectuation und der Businessplan.....	138
5.2.8	Fazit: Effectuation ist ein wertvolles Instrument für den ungewissen Gründungsprozess.....	139
5.3	Führung.....	141
5.3.1	Positive Leadership.....	141
5.3.2	Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership.....	144
5.3.3	Die Wahl der Führungs-Perspektive.....	149
5.4	Innovation.....	150
5.4.1	Fallstudie Gore & Associates.....	151
5.4.2	Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen.....	152
5.4.3	Mittellorientierung.....	152
5.4.4	Leistbarer Verlust.....	153
5.4.5	Umstände und Zufälle.....	154
5.4.6	Vereinbarungen.....	155
5.4.7	Innovation durch Effectuation.....	156

5.5	Unternehmensführung	157
5.5.1	Fallsiudie Guidewire	157
5.5.2	Elemente von Effectuation-Organisationen	160
5.5.3	Vorhersage	161
5.5.4	Struktur	163
5.5.5	Prozess	164
5.5.6	Guidewire Epilog	165
5.5.7	Eine neue Perspektive	166
5.6	Karriereentwicklung	167
5.6.1	Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg?	167
5.6.2	Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezwungen in die Ungewissheit ...	168
5.6.3	Der Prozess machi den Unterschied?	170
5.6.4	Perspektive	182
5.7	Beratungs- und Coachingpraxis	184
5.7.1	Situationsbedingungen von Beratungsprozessen	184
5.7.2	Hypnosystemische Prämissen	185
5.7.3	Problemkonstruktionen und »Problem-hypnotische« Zielentwürfe	186
5.7.4	Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse	188
5.8	Organisationsentwicklung und Change Management	195
5.8.1	Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen	196
5.8.2	Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse	199
5.8.3	Das unternehmerische Unternehmen: Erste Schritte	203
5.8.4	Ausblick	206
5.9	Weitere potenzielle Anwendungen	206
5.9.1	Projektmanagement	206
5.9.2	Marketing	207
5.9.3	Selbstmanagement	207
5.9.4	Problemlösung	208
5.9.5	Forschung	209
5.9.6	Politik	209
5.9.7	Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum	210
<b>6</b>	<b>Toolbox</b>	<b>211</b>
6.1	Tools zur Mittelanalyse	213
6.1.1	Lebenslaufanalyse	213
6.1.2	Best-Self-Feedback	214
6.1.3	Wissenskorridor	215
6.1.4	Stakeholder-Analyse	216
6.1.5	Analyse des Situationspotenzials	217

6.1.6	Globale Richtungsaussagen.....	218
6.1.7	Landkarte der Zielvorstellungen.....	219
6.2	Tools zum Eruiieren des leistbaren Verlusts.....	220
6.2.1	Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust.....	220
6.2.2	Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust.....	221
6.3	Tools zum Nutzen von Umständen und Zufällen.....	222
6.3.1	Routine zum Management des Unerwarteten.....	222
6.3.2	Katastrophenfantasien.....	224
6.4	Tools zum Aushandeln von Vereinbarungen.....	225
6.4.1	Ein Netz aus Vereinbarungen knüpfen.....	225
6.4.2	Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Gesprächen.....	227
6.4.3	Dialoge am Marktplatz.....	228
6.5	Tools zum Handeln nach Effectuation.....	229
6.5.1	Ins Handeln kommen [5-Minuten-Trick].....	229
6.5.2	Leitplanken-Planung.....	230
6.5.3	Ideen-Sondierung.....	231
6.5.4	Lokale Aktionsplanung.....	233
6.5.5	Dialoge am Marktplatz.....	234
6.5.6	Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma.....	238
6.5.7	Effectuation App für die Geschäftsmodellentwicklung.....	240
<b>7</b>	<b>Effectuation-Forschungsergebnisse.....</b>	<b>245</b>
7.1	Entrepreneurship-Forschung.....	245
7.2	Die »Entdeckung« von Effectuation.....	248
7.3	-Effectuation-Feldforschung.....	250
7.4	Effectuation in speziellen Forschungskontexten.....	252
7.5	Aktuelle Forschungsschwerpunkte.....	254
7.6	Wegweiser für die nächsten 10 Jahre.....	256
	Über den Autor.....	261
	Gastautorinnen und Gastautoren.....	263
	Danksagung.....	265
	Literatur.....	267
	Sachregister.....	273