

Michael Faschingbauer

# **Effectuation**

Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden  
und handeln

**3., aktualisierte und erweiterte Auflage**

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 3. Auflage .....	XIII
<i>von Saras D. Sarasvathy</i>	
Geleitwort zur 1. Auflage .....	XVII
<i>von Dietmar Grieschik</i>	
Vorwort .....	XIX
Schlüsselbegriffe .....	XXVII
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße .....	1
1.2 Erscheinungsformen von Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit .....	5
1.2.1 Risiko .....	5
1.2.2 Unsicherheit .....	6
1.2.3 Ungewissheit .....	7
1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Vorhersage .....	10
1.3.1 Der Mythos von der brillanten Idee .....	10
1.3.2 Wer bewertet Ideen? .....	11
1.3.3 Marktforschung in bestehenden Märkten .....	13
1.3.4 Alternativen unter Ungewissheit .....	14
1.4 Zunahme von Ungewissheit .....	16
1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit der letzten 1500 Jahre ..	17
1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der Ungewissheit .....	18
1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen .....	20
<b>2 Zwei Arten zu denken</b> .....	<b>25</b>
2.1 Linear-kausales Denken .....	26
2.1.1 Der Prozess linear-kausaler Problemlösung .....	27
2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse .....	28
2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation .....	30
2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell .....	30
2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse .....	33
2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln .....	35
2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken .....	36

2.3.2	Das ideale Feld für Effectuation .....	37
2.3.3	Wenn Vorhaben das Feld wechseln .....	39
<b>3</b>	<b>Die vier Prinzipien von Effectuation .....</b>	<b>41</b>
3.1	Prinzip der Mittelorientierung .....	42
3.1.1	Mittelorientierung – Versuch einer Definition .....	43
3.1.2	Mittelanalyse und Zielvorstellungen .....	45
3.1.3	Mittelorientierung für Fortgeschrittene .....	55
3.1.4	Zusammenfassung .....	58
3.2	Prinzip des leistbaren Verlusts .....	59
3.2.1	Leistbarer Verlust – Versuch einer Definition .....	60
3.2.2	Domänen des erwarteten Ertrags .....	62
3.2.3	Die Praxis des leistbaren Verlusts .....	63
3.2.4	Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene .....	69
3.2.5	Zusammenfassung .....	75
3.3	Prinzip der Umstände und Zufälle .....	77
3.3.1	Das Prinzip der Umstände und Zufälle – Versuch einer Definition .....	78
3.3.2	Umstände und Zufälle nutzen .....	80
3.3.3	Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene .....	87
3.3.4	Zusammenfassung .....	91
3.4	Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften .....	93
3.4.1	Vereinbarungen und Partnerschaften – Versuch einer Definition .....	93
3.4.2	Partnerschaften verhandeln .....	96
3.4.3	Partnerschaften für Fortgeschrittene .....	104
3.4.4	Zusammenfassung .....	111
<b>4</b>	<b>Neues in die Welt bringen – Effectuation in der Praxis .....</b>	<b>115</b>
4.1	Startpunkt unternehmerischen Handelns .....	116
4.1.1	Der Handlungsanlass .....	116
4.1.2	Ideen bewerten .....	119
4.1.3	Anatomie des Handelns .....	120
4.1.4	Ins Handeln kommen .....	122
4.2	Stakeholder ins Boot holen .....	124
4.2.1	Die unternehmerische Beitragseinladung (ASK) .....	125
4.2.2	Vier Arten der Beitragseinladung .....	130
4.2.3	Ambivalenzen: Ich frage nicht, weil .....	135
4.2.4	Beitragseinladungen üben .....	137
4.3	Effectuation im Team .....	139
4.3.1	Handlungsanlässe im Team .....	140

4.3.2	Möglichkeitsraum und Leitplanken .....	142
4.3.3	Entscheidungen im Team .....	143
4.3.4	In Arbeitsetappen vorgehen .....	144
4.3.5	Besetzung von Teams und Schnellbooten .....	145
4.4	Eine Strategie wählen (PAVE-Modell) .....	145
4.4.1	PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung der Zukunft .....	146
4.4.2	Das PAVE-Modell als Navigationshilfe nutzen .....	150
4.4.3	Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik .....	152
4.5	Steuern ohne Landkarte .....	154
4.5.1	Steuern über die Wahl der Mittel .....	155
4.5.2	Den leistbaren Verlust steuern .....	155
4.5.3	Steuern über Umstände und Zufälle .....	156
4.5.4	Steuern über Vereinbarungen .....	156
4.5.5	Steuern durch teilnehmendes Beobachten .....	157
4.5.6	Steuern an erreichbaren Punkten .....	158
4.5.7	Vorhersagen statt steuern bei erfahrenen Managern .....	158
4.6	Effectuation und kausale Logik verbinden .....	159
4.6.1	Hinweise für den passenden Methoden-Mix .....	160
4.6.2	Kausale Planung für Effectuators .....	163
4.6.3	Für beide Positionen sorgen .....	165
4.6.4	Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren .....	166
	<b>Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien .....</b>	<b>169</b>
5.1	Überblick .....	171
5.1.1	Unternehmensgründung und Gründerbegleitung .....	171
5.1.2	Führung und Management .....	172
5.1.3	Innovation .....	173
5.1.4	Unternehmerische Kultur .....	174
5.1.5	Unternehmerische Organisation .....	174
5.1.6	Projektmanagement .....	175
5.1.7	Karriereentwicklung .....	176
5.1.8	Beratung und Coaching .....	176
5.1.9	Organisationsentwicklung und Change Management .....	177
5.1.10	Weitere potenzielle Anwendungen .....	178
5.2	Unternehmensgründung .....	178
	<i>Von René Mauer</i>	
5.2.1	Fallstudie PicoLAS .....	178
5.2.2	Ungewissheit – Grundproblem technologiebasierter Gründung .....	180
5.2.3	Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers .....	181
5.2.4	Ideen einem breitem Feedback aussetzen .....	183

5.2.5	Reifung durch die Unterstützung von Partnern .....	184
5.2.6	Ein überschaubares Risiko wählen .....	186
5.2.7	Effectuation und der Businessplan .....	187
5.2.8	Fazit: Effectuation ist ein wertvolles Instrument für den ungewissen Gründungsprozess .....	188
5.3	Führung .....	190
	<i>Von Ruth Seliger</i>	
5.3.1	Positive Leadership .....	191
5.3.2	Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership .....	193
5.3.3	Die Wahl der Führungs-Perspektive .....	199
5.4	Innovation .....	200
5.4.1	Fallstudie Gore & Associates .....	201
5.4.2	Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen .....	202
5.4.3	Mittelorientierung .....	202
5.4.4	Leistbarer Verlust .....	204
5.4.5	Umstände und Zufälle .....	205
5.4.6	Vereinbarungen .....	205
5.4.7	Innovation durch Effectuation .....	206
5.5	Unternehmerische Kultur .....	207
5.5.1	Fallstudie Procter & Gamble »Passion Club« .....	208
5.5.2	Epilog .....	215
5.6	Unternehmerische Organisation .....	215
	<i>Von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank</i>	
5.6.1	Fallstudie Guidewire .....	216
5.6.2	Elemente von Effectuation-Organisationen .....	221
5.6.3	Wie Guidewire Effectuation fördert .....	223
5.6.4	Guidewire Epilog .....	228
5.6.5	Eine unternehmerisch Perspektive .....	229
5.7	Projektmanagement .....	229
	<i>Von Bettina Brendle und Dr. Eric Heinen-Honschak</i>	
5.7.1	Bewährte Methoden mit blindem Fleck .....	230
5.7.2	Projekte in der PAVE-Matrix einordnen .....	230
5.7.3	Beispiele unserer Projekte in PAVE .....	232
5.7.4	Agil und Effectuation kombinieren .....	234
5.7.5	»Schnellboote« statt Jahresplanung .....	235
5.8	Karriereentwicklung .....	237
	<i>Von Helfried Faschingbauer</i>	
5.8.1	Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg? .....	237

5.8.2	Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezungen in die Ungewissheit .....	238
5.8.3	Der Prozess macht den Unterschied? .....	241
5.8.4	Perspektive .....	253
5.9	Beratungs- und Coachingpraxis .....	255
	<i>Von Gunther Schmidt</i>	
5.9.1	Situationsbedingungen von Beratungsprozessen .....	255
5.9.2	Hypnosystemische Prämissen .....	256
5.9.3	Problemkonstruktionen und »Problem-hypnotische« Zielentwürfe .....	257
5.9.4	Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse .....	260
5.10	Organisationsentwicklung und Change Management .....	267
5.10.1	Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen .....	268
5.10.2	Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse .....	272
5.10.3	Das unternehmerische Unternehmen: Erste Schritte .....	277
5.10.4	Ausblick .....	279
5.11	Weitere Anwendungen .....	280
5.11.1	Marketing .....	280
5.11.2	Selbstmanagement .....	281
5.11.3	Problemlösung .....	281
5.11.4	Forschung .....	282
5.11.5	Politik .....	283
5.11.6	Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum ....	283
5.11.7	Neues Arbeiten in agilen Organisationen .....	284
<b>6</b>	<b>Toolbox</b> .....	285
6.1	Tools zum Kontext und Handlungsanlass .....	288
6.1.1	Ungewissheits-Profilng .....	288
6.1.2	Navigieren mit PAVE .....	288
6.1.3	Case for Action .....	288
6.1.4	Leitplanken-Planung .....	288
6.1.5	Ideen-Sondierung .....	289
6.1.6	Ins Handeln kommen (5-Minuten-Trick) .....	289
6.2	Tools zu Mitteln und Zielvorstellungen .....	289
6.2.1	Lebenslaufanalyse .....	289
6.2.2	Best-Self-Feedback .....	290
6.2.3	Wissenskorridor .....	290
6.2.4	Netzwerk-Analyse .....	290
6.2.5	Analyse des Situationspotenzials .....	290

6.2.6	Globale Richtungsaussagen .....	291
6.2.7	Landkarte der Zielvorstellungen .....	291
6.3	Tools zu leistbarem Verlust .....	291
6.3.1	Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust .....	291
6.3.2	Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust .....	291
6.3.3	Leistbarer Energieeinsatz .....	292
6.3.4	Affektbilanz .....	292
6.3.5	Gescheiter Scheitern .....	292
6.4	Tools zu Umständen und Zufällen .....	293
6.4.1	Routine zum Management des Unerwarteten .....	293
6.4.2	Katastrophenfantasien .....	293
6.4.3	Umdeuten von Problemen und Störungen .....	293
6.5	Tools zu Vereinbarungen und Partnerschaften .....	294
6.5.1	Stakeholder-Gespräche vorbereiten .....	294
6.5.2	Stakeholder-Gespräche führen .....	294
6.5.3	Stakeholder-Gespräche dokumentieren .....	294
6.5.4	Stakeholder-Gespräche Follow-Up .....	294
6.5.5	Dialoge am Marktplatz .....	295
6.6	Tools zum Prozess .....	295
6.6.1	Lokale Aktionsplanung .....	295
6.6.2	Marktplatz der Macher .....	295
6.6.3	Schnellboot-Monitor .....	296
6.6.4	Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma .....	296
6.6.5	Effectuation App für die Geschäftsmodellentwicklung .....	296
<b>7</b>	<b>Effectuation-Forschungsergebnisse .....</b>	<b>297</b>
	<i>Von René Mauer, Michael Faschingbauer und Stuart Read</i>	
7.1	Entrepreneurship-Forschung .....	298
7.2	Die »Entdeckung« von Effectuation .....	300
7.3	Erste Schritte der Effectuation-Feldforschung .....	302
7.4	Die Messung von Effectuation .....	305
7.5	Effectuation in speziellen Forschungskontexten .....	308
7.6	Kritische Auseinandersetzung .....	312
7.7	Wegweiser für die nächsten zehn Jahre .....	313
	Danksagung .....	319
	Literatur .....	321
	Stichwortverzeichnis .....	331
	Über den Autor .....	335
	Gastautorinnen und Gastautoren .....	337