

Michael Faschingbauer

Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 4. Auflage.....	7
Vorwort.....	11
Schlüsselbegriffe.....	25
1 Einführung	27
1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße.....	27
1.2 Erscheinungsformen von Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit.....	31
1.2.1 Risiko.....	32
1.2.2 Unsicherheit.....	34
1.2.3 Ungewissheit.....	35
1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Vorhersage	37
1.3.1 Der Mythos von der brillanten Idee.....	37
1.3.2 Wer bewertet Ideen?.....	39
1.3.3 Marktforschung in bestehenden Märkten	40
1.3.4 Alternativen unter Ungewissheit.....	42
1.4 Zunahme von Ungewissheit	44
1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit der letzten 1500 Jahre.....	44
1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der Ungewissheit.....	45
1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen.....	48
2 Zwei Arten zu denken.....	51
2.1 Linear-kausales Denken.....	52
2.1.1 Der Prozess linear-kausaler Problemlösung.....	52
2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse	53
2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation.....	55
2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell.....	55
2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse.....	58
2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln.....	60
2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken.....	61
2.3.2 Das ideale Feld für Effectuation.....	62
2.3.3 Wenn Vorhaben das Feld wechseln.....	64
2.3.4 Innovation und der Abbau von Ungewissheit.....	65

3	Die vier Prinzipien von Effectuation.....	69
3.1	Prinzip der Mittelorientierung.....	70
3.1.1	Mittelorientierung-Versuch einer Definition.....	70
3.1.2	Mittelanalyse und Zielvorstellungen.....	72
3.1.3	Mittelorientierung für Fortgeschrittene.....	82
3.1.4	Zusammenfassung.....	85
3.2	Prinzip des leistbaren Verlusts	86
3.2.1	Leistbarer Verlust-Versuch einer Definition	87
3.2.2	Domänen des erwarteten Ertrags.....	89
3.2.3	Die Praxis des leistbaren Verlusts	90
3.2.4	Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene.....	96
3.2.5	Zusammenfassung.....	102
3.3	Prinzip der Umstände und Zufälle.....	103
3.3.1	Das Prinzip der Umstände und Zufälle - Versuch einer Definition.....	105
3.3.2	Umstände und Zufälle nutzen	106
3.3.3	Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene	115
3.3.4	Zusammenfassung.....	119
3.4	Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften	120
3.4.1	Vereinbarungen und Partnerschaften-Versuch einer Definition	121
3.4.2	Partnerschaften verhandeln.....	123
3.4.3	Partnerschaften für Fortgeschrittene.....	131
3.4.4	Zusammenfassung.....	138
4	Neues in die Welt bringen-Effectuation in der Praxis.....	141
4.1	Startpunktunternehmerischen Handelns.....	142
4.1.1	Der Handlungsanlass.....	142
4.1.2	Ideen bewerten	145
4.1.3	Anatomie des Handelns.....	146
4.1.4	Ins Handeln kommen.....	148
4.2	Stakeholder ins Boot holen.....	150
4.2.1	Die unternehmerische Beitragseinladung (ASK)	150
4.2.2	Vier Arten der Beitragseinladung.....	156
4.2.3	Ambivalenzen: Ich frage nicht, weil.....	160
4.2.4	Beitragseinladungen üben	162
4.3	Effectuation im Team	164
4.3.1	Handlungsanlässe im Team	165
4.3.2	Möglichkeitsraum und Leitplanken.....	166
4.3.3	Entscheidungen im Team	167

4.3.4	In Arbeitsetappen vorgehen.....	168
4.3.5	Besetzung von Teams und Schnellbooten.....	169
4.4	Eine Strategie wählen (PAVE-Modell).....	170
4.4.1	PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung der Zukunft	170
4.4.2	Das PAVE-Modell als Navigationshilfe nutzen.....	174
4.4.3	Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik	176
4.5	Steuern ohne Landkarte.....	178
4.5.1	Steuern überdie Wahl der Mittel.....	180
4.5.2	Den teistbaren Verlust steuern.....	180
4.5.3	Steuern über Umstände und Zufälle.....	180
4.5.4	Steuern Über vereinbarungen	181
4.5.5	Steuern durch teilnehmendes Beobachten.....	182
4.5.6	Steuern an erreichbaren Punkten.....	182
4.5.7	Vorhersagen statt steuern bei erfahrenen Managern	182
4.6	Effectuation und kausale Logik verbinden.....	184
4.6.1	Hinweise für den passenden Methoden-Mix.....	185
4.6.2	Kausale Planung für Effectuators	188
4.6.3	Für beide Positionen sorgen.....	189
4.6.4	Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren	190
5	Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien	193
5.1	Überblick.....	194
5.1.1	Unternehmensgründung und Gründerbegleitung	195
5.1.2	Führung und Management.....	196
5.1.3	Innovation.....	196
5.1.4	Unternehmerische Kultur.....	197
5.1.5	Unternehmerische Organisation.....	198
5.1.6	Projektmanagement.....	199
5.1.7	Karriereentwicklung.....	199
5.1.8	Beratung und Coaching.....	200
5.1.9	Organisationsentwicklung und Change Management.....	201
5.1.10	Weitere potenzielle Anwendungen.....	201
5.2	Unternehmensgründung.....	202
	<i>Von Rene Mauer</i>	
5.2.1	Fallstudie PicoLAS.....	202
5.2.2	Ungewissheit-Grundproblem technologiebasierter Gründung.....	204
5.2.3	Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers.....	204
5.2.4	Ideen einem breiten Feedback aussetzen.....	206
5.2.5	Reifung durch die Unterstützung von Partnern	208
5.2.6	Ein überschaubares Risiko wählen	209

5.2.7	Effectuation und der Businessplan.....	211
5.2.8	Fazit: Effectuation ist ein wertvolles Instrument für den ungewissen Gründungsprozess.....	212
5.3	Führung	214
	<i>Von Ruth Seliger</i>	
5.3.1	Positive Leadership.....	214
5.3.2	Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership.....	217
5.3.3	Die Wahl der Führungsperspektive.....	222
5.4	Innovation.....	223
5.4.1	Fallstudie Gore & Associates.....	224
5.4.2	Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen.....	225
5.4.3	Mittellorientierung.....	226
5.4.4	Leistbarer Verlust.....	227
5.4.5	Umstände und Zufälle	228
5.4.6	Vereinbarungen.....	229
5.4.7	Innovation durch Effectuation.....	229
5.5	Unternehmerische Kultur.....	230
5.5.1	Fallstudie Procter & Gamble »Passion Club«.....	231
5.5.2	Epilog.....	238
5.6	Unternehmerische Organisation	238
	<i>Von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank</i>	
5.6.1	Fallstudie Guidewire.....	239
5.6.2	Wie Guidewire Effectuation fördert.....	243
5.6.3	Elemente von Effectuation-Organisationen	244
5.6.4	Der interne Markt.....	246
5.6.5	Guidewire Epilog.....	248
5.7	Projektmanagement.....	249
	<i>Von Bettina Brendle und Dr. Eric Heinen-Konschak</i>	
5.7.1	Bewährte Methoden mit blindem Fleck.....	249
5.7.2	Projekte in der PAVE-Matrix einordnen.....	250
5.7.3	Beispiele unserer Projekte in PAVE	251
5.7.4	Agil und Effectuation kombinieren.....	253
5.7.5	»Schnellboote« statt Jahresplanung.....	254
5.8	Karriereentwicklung.....	256
	<i>Von Helfried Faschingbauer</i>	
5.8.1	Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg?.....	256
5.8.2	Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezwungen in die Ungewissheit.....	257
5.8.3	Der Prozess macht den Unterschied?.....	260
5.8.4	Perspektive.....	272

5.9	Beratungs- und Coachingpraxis.....	274
	<i>Von Gunther Schmidt</i>	
5.9.1	Situationsbedingungen von Beratungsprozessen.....	274
5.9.2	Hypnosystemische Prämissen.....	275
5.9.3	Problemkonstruktionen und »problem-hypnotische« Zielentwürfe.....	276
5.9.4	Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse.....	279
5.10	Organisationsentwicklung und Change Management.....	286
5.10.1	Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen	287
5.10.2	Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse	291
5.10.3	Das unternehmerische Unternehmen: Erste Schritte.....	296
5.10.4	Ausblick.....	298
5.11	Weitere Anwendungen	298
5.11.1	Marketing	298
5.11.2	Selbstmanagement.....	299
5.11.3	Problemlösung	300
5.11.4	Forschung.....	300
5.11.5	Politik.....	301
5.11.6	Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum	301
5.11.7	Agilere Organisationen und neues Arbeiten.....	302
6	Toolbox	305
6.1	Tools zum Kontext und Handlungsanlass.....	308
6.1.1	Ungewissheits-Profilung.....	308
6.1.2	Navigieren mit PAVE.....	308
6.1.3	Casefor Action.....	308
6.1.4	Leitplanken-Planung	308
6.1.5	Ideen-Sondierung.....	309
6.1.6	Ins Handeln kommen (5-Minuten-Trick)	309
6.2	Tools zu Mitteln und Zielvorstellungen.....	309
6.2.1	Lebenslaufanalyse	309
6.2.2	Best-Self-Feedback.....	309
6.2.3	Wissenskorridor.....	310
6.2.4	Netzwerk-Analyse.....	310
6.2.5	Analyse des Situationspotenzials	310
6.2.6	Globale Richtungsaussagen.....	310
6.2.7	Landkarte der Zielvorstellungen.....	311
6.3	Tools zu leistbarem Verlust	311
6.3.1	Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust.....	311
6.3.2	Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust	311
6.3.3	Leistbarer Energieeinsatz	311

6.3.4	Affektbilanz.....	312
6.3.5	Gescheiter Scheitern	312
6.4	Tools zu Umständen und Zufällen	312
6.4.1	Routine zum Management des Unerwarteten	312
6.4.2	Katastrophenfantasien.....	312
6.4.3	Umdeuten von Problemen und Störungen.....	313
6.5	Tools zu Vereinbarungen und Partnerschaften.....	313
6.5.1	Stakeholder-Gespräche vorbereiten.....	313
6.5.2	Stakeholder-Gespräche führen	313
6.5.3	Stakeholder-Gespräche dokumentieren	314
6.5.4	Stakeholder-Gespräche Follow-up	314
6.5.5	Dialoge am Marktplatz.....	314
6.6	Tools zum Prozess.....	314
6.6.1	Lokale Aktionsplanung	314
6.6.2	Marktplatz der Macher.....	315
6.6.3	Schnellboot-Monitor.....	315
6.6.4	Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma.....	315
6.6.5	Effectuation App für die Geschäftsmodellentwicklung	316
7	Effectuation in der Forschung.....	317
	<i>Von Rene Mauer, Michael Faschingbauer und Stuart Read</i>	
7.1	Entrepreneurship-Forschung	317
7.2	Die »Entdeckung« von Effectuation.....	320
7.3	Erste Schritte der Effectuation-Feldforschung nach 2001.....	321
7.4	Einführung in unterschiedliche Forschungskontexte	324
7.5	Die Messung von Effectuation als besondere Herausforderung.....	327
7.6	Überblicksarbeiten und kritische Auseinandersetzung	331
7.7	Anerkennung und Verbreitung.....	333
7.8	Wegweiser für die nächsten zehn Jahre.....	334
	Danksagung.....	341
	Literatur.....	343
	Stichwortverzeichnis.....	353
	Über den Autor	359
	Gastautorinnen und Gastautoren.....	361