

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Geleitwort zur 3. Auflage .....                                           | XIII      |
| <i>von Saras D. Sarasvathy</i>                                            |           |
| Geleitwort zur 1. Auflage .....                                           | XVII      |
| <i>von Dietmar Grichnik</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<br>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 Mittellorientierung .....                                    | 42         |
| 3.1.1    | Mittellorientierung – Versuch einer Definition .....                     | 43         |
| 3.1.2    | Mittellanalyse und Zielvorstellungen .....                               | 45         |
| 3.1.3    | Mittellorientierung 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 –<br>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>5</b> | <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<br>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 | Mittellorientierung .....                                                                      | 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<br/>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:<br>Gezwungen 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«<br>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<br>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>                                                            | <b>285</b> |
| 6.1      | Tools zum Kontext und Handlungsanlass .....                                     | 288        |
| 6.1.1    | Ungewissheits-Profilings .....                                                  | 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        |