

Michael Faschingbauer

Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer
denken, entscheiden und handeln

3. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Michael Faschingbauer

Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden
und handeln

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3679-3 Bestell-Nr. 20175-0002
ePDF: ISBN 978-3-7910-3680-9 Bestell-Nr. 20175-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-3883-4 Bestell-Nr. 20175-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Verviel-
fältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Alexander Kurz, Stuttgart
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

August 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



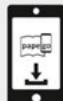
1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:
www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.
Papego ist ein Angebot der Brieids GmbH, Hamburg
www.papego.de

Ihr Online-Material zum Buch

Kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich für Buchkäufer:

- 31 Tools samt Beschreibung und Hinweisen für die praktische Anwendung von Effectuation
- zwei ergänzende Fallbeispiele basierend auf Gesprächen des Autors mit Menschen, die Effectuation intuitiv anwenden:
 - Interview mit Kilian Kleinschmidt
 - Interview mit Peter Dahmen
- weitere ergänzende Materialien

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- Oder scannen Sie die QR-Codes mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um einzelne Beispiele direkt abzurufen



**www.sp-mybook.de
Buchcode: 3679-ef3a**

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
1 Einführung	1
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
2 Zwei Arten zu denken	25
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

VIII Inhaltsverzeichnis

2.3.2	Das ideale Feld für Effectuation	37
2.3.3	Wenn Vorhaben das Feld wechseln	39
3	Die vier Prinzipien von Effectuation	41
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
4	Neues in die Welt bringen – Effectuation in der Praxis	115
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
5	Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien	169
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: 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« 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
6	Toolbox	285
6.1	Tools zum Kontext und Handlungsanlass	288
6.1.1	Ungewissheits-Profilung	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
7	Effectuation-Forschungsergebnisse	297
	<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