

Michael Faschingbauer

# Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer  
denken, entscheiden und handeln

4. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Geleitwort zur 4. Auflage](#)

[Vorwort](#)

[Schlüsselbegriffe](#)

[1 Einführung](#)

[1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße](#)

[1.2 Erscheinungsformen von Risiko,  
Unsicherheit und Ungewissheit](#)

[1.2.1 Risiko](#)

[1.2.2 Unsicherheit](#)

[1.2.3 Ungewissheit](#)

[1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Vorhersage](#)

[1.3.1 Der Mythos von der brillanten Idee](#)

[1.3.2 Wer bewertet Ideen?](#)

[1.3.3 Marktforschung in bestehenden  
Märkten](#)

[1.3.4 Alternativen unter Ungewissheit](#)

[1.4 Zunahme von Ungewissheit](#)

[1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit  
der letzten 1500 Jahre](#)

[1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der  
Ungewissheit](#)

[1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen](#)

[2 Zwei Arten zu denken](#)

[2.1 Linear-kausales Denken](#)

[2.1.1 Der Prozess linear-kausaler  
Problemlösung](#)

[2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse](#)

[2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation](#)

### 2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell

### 2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse

## 2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln

### 2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken

### 2.3.2 Das ideale Feld für Effectuation

### 2.3.3 Wenn Vorhaben das Feld wechseln

### 2.3.4 Innovation und der Abbau von Ungewissheit

## 3 Die vier Prinzipien von Effectuation

### 3.1 Prinzip der Mittelorientierung

#### 3.1.1 Mittelorientierung - Versuch einer Definition

#### 3.1.2 Mittelanalyse und Zielvorstellungen

#### 3.1.3 Mittelorientierung für Fortgeschrittene

#### 3.1.4 Zusammenfassung

### 3.2 Prinzip des leistbaren Verlusts

#### 3.2.1 Leistbarer Verlust - Versuch einer Definition

#### 3.2.2 Domänen des erwarteten Ertrags

#### 3.2.3 Die Praxis des leistbaren Verlusts

#### 3.2.4 Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene

#### 3.2.5 Zusammenfassung

### 3.3 Prinzip der Umstände und Zufälle

#### 3.3.1 Das Prinzip der Umstände und Zufälle - Versuch einer Definition

#### 3.3.2 Umstände und Zufälle nutzen

#### 3.3.3 Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene

#### 3.3.4 Zusammenfassung

### 3.4 Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

**3.4.1 Vereinbarungen und Partnerschaften -  
Versuch einer Definition**

**3.4.2 Partnerschaften verhandeln**

**3.4.3 Partnerschaften für Fortgeschrittene**

**3.4.4 Zusammenfassung**

**4 Neues in die Welt bringen - Effectuation in der  
Praxis**

**4.1 Startpunkt unternehmerischen Handelns**

**4.1.1 Der Handlungsanlass**

**4.1.2 Ideen bewerten**

**4.1.3 Anatomie des Handelns**

**4.1.4 Ins Handeln kommen**

**4.2 Stakeholder ins Boot holen**

**4.2.1 Die unternehmerische  
Beitragseinladung (ASK)**

**4.2.2 Vier Arten der Beitragseinladung**

**4.2.3 Ambivalenzen: Ich frage nicht, weil ...**

**4.2.4 Beitragseinladungen üben**

**4.3 Effectuation im Team**

**4.3.1 Handlungsanlässe im Team**

**4.3.2 Möglichkeitsraum und Leitplanken**

**4.3.3 Entscheidungen im Team**

**4.3.4 In Arbeitsetappen vorgehen**

**4.3.5 Besetzung von Teams und  
Schnellbooten**

**4.4 Eine Strategie wählen (PAVE-Modell)**

**4.4.1 PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung  
der Zukunft**

**4.4.2 Das PAVE-Modell als Navigationshilfe  
nutzen**

**4.4.3 Beispiel: PAVE und die  
Schokoladenfabrik**

**4.5 Steuern ohne Landkarte**

**4.5.1 Steuern über die Wahl der Mittel**

**4.5.2 Den leistbaren Verlust steuern**

**4.5.3 Steuern über Umstände und Zufälle**

[4.5.4 Steuern über Vereinbarungen](#)

[4.5.5 Steuern durch teilnehmendes Beobachten](#)

[4.5.6 Steuern an erreichbaren Punkten](#)

[4.5.7 Vorhersagen statt steuern bei erfahrenen Managern](#)

[4.6 Effectuation und kausale Logik verbinden](#)

[4.6.1 Hinweise für den passenden Methoden-Mix](#)

[4.6.2 Kausale Planung für Effectuators](#)

[4.6.3 Für beide Positionen sorgen](#)

[4.6.4 Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren](#)

[5 Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien](#)

[5.1 Überblick](#)

[5.1.1 Unternehmensgründung und Gründerbegleitung](#)

[5.1.2 Führung und Management](#)

[5.1.3 Innovation](#)

[5.1.4 Unternehmerische Kultur](#)

[5.1.5 Unternehmerische Organisation](#)

[5.1.6 Projektmanagement](#)

[5.1.7 Karriereentwicklung](#)

[5.1.8 Beratung und Coaching](#)

[5.1.9 Organisationsentwicklung und Change Management](#)

[5.1.10 Weitere potenzielle Anwendungen](#)

[5.2 Unternehmensgründung](#)

[Von René Mauer](#)

[5.2.1 Fallstudie PicoLAS](#)

[5.2.2 Ungewissheit - Grundproblem technologiebasierter Gründung](#)

[5.2.3 Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers](#)

[5.2.4 Ideen einem breiten Feedback aussetzen](#)

**5.2.5 Reifung durch die Unterstützung von Partnern**

**5.2.6 Ein überschaubares Risiko wählen**

**5.2.7 Effectuation und der Businessplan**

**5.2.8 Fazit: Effectuation ist ein wertvolles Instrument für den ungewissen Gründungsprozess**

**5.3 Führung**

**Von Ruth Seliger**

**5.3.1 Positive Leadership**

**5.3.2 Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership**

**5.3.3 Die Wahl der Führungsperspektive**

**5.4 Innovation**

**5.4.1 Fallstudie Gore & Associates**

**5.4.2 Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen**

**5.4.3 Mittelorientierung**

**5.4.4 Leistbarer Verlust**

**5.4.5 Umstände und Zufälle**

**5.4.6 Vereinbarungen**

**5.4.7 Innovation durch Effectuation**

**5.5 Unternehmerische Kultur**

**5.5.1 Fallstudie Procter & Gamble »Passion Club«**

**5.5.2 Epilog**

**5.6 Unternehmerische Organisation Von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank**

**Von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank**

**5.6.1 Fallstudie Guidewire**

**5.6.2 Wie Guidewire Effectuation fördert**

**5.6.3 Elemente von Effectuation-Organisationen**

**5.6.4 Der interne Markt**

### 5.6.5 Guidewire Epilog

## 5.7 Projektmanagement

Von Bettina Brendle und Dr. Eric Heinen-Konschak

5.7.1 Bewährte Methoden mit blindem Fleck

5.7.2 Projekte in der PAVE-Matrix einordnen

5.7.3 Beispiele unserer Projekte in PAVE

5.7.4 Agil und Effectuation kombinieren

5.7.5 »Schnellboote« statt Jahresplanung

## 5.8 Karriereentwicklung

Von Helfried Faschingbauer

5.8.1 Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg?

5.8.2 Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezwungen in die Ungewissheit

5.8.3 Der Prozess macht den Unterschied?

5.8.4 Perspektive

## 5.9 Beratungs- und Coachingpraxis

Von Gunther Schmidt

5.9.1 Situationsbedingungen von Beratungsprozessen

5.9.2 Hypnosystemische Prämissen

5.9.3 Problemkonstruktionen und »problemhypnotische« Zielentwürfe

5.9.4 Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse

## 5.10 Organisationsentwicklung und Change Management

5.10.1 Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen

5.10.2 Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse

5.10.3 Das unternehmerische Unternehmen: Erste Schritte

5.10.4 Ausblick

## **5.11 Weitere Anwendungen**

### **5.11.1 Marketing**

### **5.11.2 Selbstmanagement**

### **5.11.3 Problemlösung**

### **5.11.4 Forschung**

### **5.11.5 Politik**

### **5.11.6 Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum**

### **5.11.7 Agilere Organisationen und neues Arbeiten**

## **6 Toolbox**

### **6.1 Tools zum Kontext und Handlungsanlass**

#### **6.1.1 Ungewissheits-Profilung**

#### **6.1.2 Navigieren mit PAVE**

#### **6.1.3 Case for Action**

#### **6.1.4 Leitplanken-Planung**

#### **6.1.5 Ideen-Sondierung**

#### **6.1.6 Ins Handeln kommen (5-Minuten-Trick)**

### **6.2 Tools zu Mitteln und Zielvorstellungen**

#### **6.2.1 Lebenslaufanalyse**

#### **6.2.2 Best-Self-Feedback**

#### **6.2.3 Wissenskorrridor**

#### **6.2.4 Netzwerk-Analyse**

#### **6.2.5 Analyse des Situationspotenzials**

#### **6.2.6 Globale Richtungsaussagen**

#### **6.2.7 Landkarte der Zielvorstellungen**

### **6.3 Tools zu leistbarem Verlust**

#### **6.3.1 Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust**

#### **6.3.2 Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust**

#### **6.3.3 Leistbarer Energieeinsatz**

#### **6.3.4 Affektbilanz**

#### **6.3.5 Gescheiter Scheitern**

### **6.4 Tools zu Umständen und Zufällen**

**6.4.1 Routine zum Management des Unerwarteten**

**6.4.2 Katastrophenfantasien**

**6.4.3 Umdeuten von Problemen und Störungen**

**6.5 Tools zu Vereinbarungen und Partnerschaften**

**6.5.1 Stakeholder-Gespräche vorbereiten**

**6.5.2 Stakeholder-Gespräche führen**

**6.5.3 Stakeholder-Gespräche dokumentieren**

**6.5.4 Stakeholder-Gespräche Follow-up**

**6.5.5 Dialoge am Marktplatz**

**6.6 Tools zum Prozess**

**6.6.1 Lokale Aktionsplanung**

**6.6.2 Marktplatz der Macher**

**6.6.3 Schnellboot-Monitor**

**6.6.4 Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma**

**6.6.5 Effectuation App für die Geschäftsmodellentwicklung**

**7 Effectuation in der Forschung**

**Von René Mauer, Michael Faschingbauer und Stuart Read**

**7.1 Entrepreneurship-Forschung**

**7.2 Die »Entdeckung« von Effectuation**

**7.3 Erste Schritte der Effectuation-Feldforschung nach 2001**

**7.4 Einführung in unterschiedliche Forschungskontexte**

**7.5 Die Messung von Effectuation als besondere Herausforderung**

**7.6 Überblicksarbeiten und kritische Auseinandersetzung**

**7.7 Anerkennung und Verbreitung**

**7.8 Wegweiser für die nächsten zehn Jahre**

**Danksagung**

**Literatur**

**Stichwortverzeichnis**

**Über den Autor**

**Gastautorinnen und Gastautoren**

---

# **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH

Reihe Systemisches Management

---

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http://dnb.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

---

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-4938-0	Bestell-Nr. 20175-0003
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-4939-7	Bestell-Nr. 20175-0101
<b>ePDF:</b>	ISBN 978-3-7910-4940-3	Bestell-Nr. 20175-0152

Michael Faschingbauer

### **Effectuation**

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Mai 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

# Geleitwort zur 4. Auflage

*von Saras D. Sarasvathy*

Im Jahr 1997 machte ich mich auf die Reise, um zu verstehen, was sehr erfahrene Unternehmer im Zuge des Aufbaus mehrerer Unternehmen mit Erfolgen und Misserfolgen lernen. Nicht jeder Unternehmer, der ein erfolgreiches Unternehmen aufbaut, lernt, was Unternehmertum einen lehren kann. Der Erfolg kann viele Gründe haben, wie zum Beispiel einfach Glück oder einen guten Zugang zu Ressourcen und unternehmerischen Gelegenheiten. Die Erfahrung allein garantiert noch keine Meisterschaft. Um ein *Experte* in seinem Feld zu werden, muss man Erfahrung mit systematischem Lernen und Anwenden kombinieren. Daher gab es auch Skepsis dahin gehend, ob es überhaupt irgendwelche allgemeinen Erkenntnisse aus dem Unternehmertum zu ziehen gäbe.

Seit der letzten Ausgabe dieses Buches ist diese Skepsis einer weitverbreiteten Aneignung des Effectuation-Frameworks gewichen. Wissenschaftler und Pädagoginnen begannen unterdessen, das Framework weiter auszuarbeiten und dessen Details zu vertiefen. Es kam zu lebhaften Debatten, aber die Kernaussagen, die dem Framework zugrunde liegen, wurden in diesem Prozess nur gestärkt.

Lassen Sie mich die Forschungsreise zusammenfassen, die zum Effectuation-Framework geführt hat. Um zu untersuchen, ob es Lehrbares gibt, das einen zur Meisterschaft im Unternehmertum führen kann, habe ich zunächst den *Experten-Unternehmer* als Person definiert. Das ist eine Person, die unter anderem:

- mindestens zehn Jahre Vollzeit-Erfahrung in der Gründung und Führung von Unternehmen hat,
- mehrere Unternehmen, darunter erfolgreiche und gescheiterte, gegründet hat,
- und mindestens ein Unternehmen an die Börse gebracht hat.

Es gab zum Zeitpunkt der Studie nur 245 Menschen, die all meinen Kriterien entsprachen. Ich schrieb sie alle an und 45 davon waren bereit, an meiner Studie teilzunehmen. Für sie entwickelte ich eine 17 Seiten umfassende Aufgabe bestehend aus zehn Entscheidungssituationen, mit denen jeder Entrepreneur bei der Gründung und dem Aufbau eines neuen Unternehmens konfrontiert ist. Ich ließ alle Experten in meiner Studie diese 17 Seiten in meiner Anwesenheit durcharbeiten, und ich bat sie, laut und kontinuierlich in mein Aufnahmegerät zu sprechen, während sie die Aufgaben rund um die zehn Entscheidungssituationen lösten. Die Idee dabei war, alle von ihnen durch den *gleichen* Satz ungeordneter Daten wühlen zu lassen und sie dabei die *gleichen* zehn Entscheidungen treffen zu lassen.

Die Transkription ihrer »Think-Aloud-Protokolle« ermöglichte es mir, die Gemeinsamkeiten dessen, was sie alle im Aufbau einer Vielzahl von verschiedenen Unternehmen gelernt hatten, zu extrahieren. Und da jeder von ihnen bereits jede nur erdenkliche Erfahrung als Entrepreneur – einschließlich Erfolg und Misserfolg – gemacht hatte, konnte ich nicht nur zeigen, was sie gelernt hatten, sondern auch, was das Wichtigste war, das alle von ihnen gelernt hatten. Effectuation ist die Bezeichnung für diese Lehren im Zuge des Entwickelns unternehmerischer Expertise.

Die oben beschriebene Studie war zwar der Schlüssel, sie gab aber nur den ersten Impuls für die Effectuation-Bewegung, die heute auf der ganzen Welt mehr als 700 Forscher und Tausende Lehrende und Beratende umfasst. In

den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Menschen wie Michael Faschingbauer im Zuge dieser Bewegung neue Anwendungen und Methoden der Vermittlung von Effectuation entwickelt. Michael war einer der Ersten, die die frühen Publikationen aus der obigen Studie nutzten, um unter anderem im Jahr 2007 ein Programm zur Begleitung von Arbeitssuchenden in Österreich daraus zu entwickeln. Seitdem hat Michael Material für verschiedenste Zielgruppen - von Studenten über Führungskräfte bis zu Mitarbeitern in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen und darüber hinaus auch für andere Lehrende, Beratende und Effectuation-Trainer - entwickelt. In meinem Büro habe ich immer noch ein Arbeitsbuch von Michael, mit dem er 2007 begonnen hat, Effectuation zu vermitteln. Und gleich daneben steht auch noch ein Exemplar der ersten Ausgabe des Buches, das Sie gerade in Händen halten. Für das bin ich sehr dankbar, weil es Effectuation in den deutschen Sprachraum gebracht hat.

Doch was ist Effectuation nun eigentlich? Auf der einen Seite ist es ein Set von Prinzipien, das auf praktische und sofort anwendbare Weise gelehrt und zum Aufbau eines neuen Unternehmens genutzt werden kann. Auf der anderen Seite ist Effectuation ein profundes und detailliertes Framework zum Verständnis von und zum Umgang mit *echter Ungewissheit*. Echte Ungewissheit bezieht sich auf eine Zukunft, die nicht nur *nicht bekannt*, sondern *nicht wissbar* ist.

Betrachten Sie die Covid-Pandemie im Jahr 2020. Die meisten Menschen denken, dass die Welt heute ungewisser ist als zum Beispiel 2019 oder 2018. Doch das ist nicht richtig. Unternehmer lernen die wahre Bedeutung von echter Ungewissheit kennen, nämlich die Tatsache, dass wir 2018 und sogar den größten Teil von 2019 nicht vorhersagen konnten, dass uns 2020 eine Pandemie treffen würde. Mit anderen Worten, Ungewissheit ist keine Tatsache

und auch nicht das, was wir fühlen, nachdem etwas Unerwartetes passiert. Es ist ein Verständnis dafür, dass die Zukunft immer ungewiss ist, besonders wenn wir uns sicher fühlen, dass sie vorhersehbar ist. Ungewissheit hat also nichts mit Krisen zu tun. Es geht um die Tatsache, dass wir nicht wissen und nicht wissen können, wann und wie eine Krise eintreten könnte.

Was Effectuation so tiefgründig macht, ist die Idee, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden muss. Sie kann mit Elementen, die bereits unter unserem Einfluss stehen, cokreiert werden. Mit anderen Worten, selbst im Falle einer Zukunft, die grundsätzlich *nicht wissbar* ist, müssen wir die Kontrolle nicht abgeben oder halbsbrecherische Risiken eingehen. Wir können einfach nur mit dem, was bereits unserer Kontrolle unterliegt, beginnen und mit anderen kooperieren, die ihrerseits mit uns arbeiten wollen, um alles mögliche Neue zu kreieren, von dem keiner von uns Beteiligten jemals geträumt hätte. Während das Ergebnis immer noch ungewiss ist, erlaubt uns der Prozess zwei Dinge:

- Neues und Wertvolles zu gestalten, ohne vorher wissen oder genau planen zu müssen, was dieses Neue ist,
- und dabei nicht mehr zu verlieren, als wir uns im Prozess zu verlieren leisten können.

In Bezug auf Erfolg und Misserfolg sagt Effectuation: »Kümmere dich nicht um die Wahrscheinlichkeit von Erfolg und Misserfolg. Wenn du Effectuation nutzt, wirst du – wenn du erfolgreich bist – die Wahrscheinlichkeit von Innovationen erhöhen und – wenn du scheiterst – günstig und rasch scheitern.« Hinzu kommt, dass wir die Möglichkeit des Scheiterns zwar nicht völlig ausschließen können, wir aber die Kosten des Scheiterns steuern können, da wir uns bereits vorab entscheiden können, was wir zu verlieren bereit sind.

In den letzten zwei Jahrzehnten ist die Effectuation-Bewegung in praktisch jedes Land der Welt vorgedrungen. Die Exponenten der Bewegung lehren das Framework nicht nur, sie entwickeln auch neue Materialien und neue Anwendungen für ganz neue Zielgruppen. So wurden zum Beispiel auch Methoden entwickelt, um gemäß Effectuation im Sinne einer unternehmerischen Pädagogik zu lehren. Effectuation wird in und durch Kunst gelehrt, von Musik und darstellender Kunst bis hin zur Architektur. Es entstand sogar ein Leitfaden zur Friedensstiftung nach Effectuation, um Frieden in Konfliktregionen wie Sri Lanka und Nepal zu verhandeln. Es gibt mittlerweile Effectuation-Spiele an High Schools (wie zum Beispiel in Großbritannien), Peer-Coaching-Franchise-Systeme (wie zum Beispiel iKen<sup>1</sup> in Indien) und vieles mehr.

In diesem Buch ist es Michael auf hervorragende Weise gelungen, das Effectuation-Framework und den Prozess in ihren Details zu erklären. Er fokussiert dabei vor allem auf den praktischen Teil des unternehmerischen Denkens, Handelns und Interagierens - egal, ob man ein Unternehmen gründen, eine Karrierefrage bearbeiten oder ein Problem in seiner Region, seiner Gemeinde oder seinem Unternehmen lösen möchte. Nach Jahren der Gespräche mit Michael und der Beobachtung dessen, was er mit dem Effectuation-Framework macht und wie er es vermittelt, freue ich mich sehr, das Vorwort für die vierte Auflage dieses Buches schreiben zu dürfen. Und ich freue mich darauf, weiter von ihm zu lernen, und noch viele weitere Jahre mit ihm zu arbeiten. Covid-19 hat deutlich gemacht, warum wir JEDEM, nicht nur Entrepreneurinnen, beibringen müssen, zu effektuieren, zu denken und zu handeln, wie erfahrene Unternehmerinnen! Denn in einer Welt, in der die Zukunft wirklich ungewiss ist, ist die Möglichkeit, sie mitzugestalten, nicht nur die beste Medizin. Es ist eine neue und aufregende Art zu leben. Warum sich mit dem billigen

Nervenkitzel in Wetten auf riskante Zukünfte begnügen, wenn man Zukünfte gestalten, beeinflussen, transformieren und »machen« kann, die niemand vorhersagen kann?

*Saras D. Sarasvathy*

Paul M. Hammaker Professor of Business Administration,  
University of Virginia, The

Darden School

---

1 Siehe [www.ikenstartup.com](http://www.ikenstartup.com).

# Vorwort

Sie müssen in ungewissen Situationen gute Entscheidungen treffen und die Zukunft gestalten? Da sind Sie nicht allein. Für immer mehr Menschen ist das immer öfter der Fall – zum Beispiel dann, wenn sie in einem Unternehmen mit Führungsaufgaben betraut sind, eine Rolle im Innovationsgeschehen innehaben, sich als Intrapreneur engagieren oder Intrapreneurship organisieren, neue Märkte erschließen, Personal- und Organisationsentwicklung betreiben oder in der Rolle des Unternehmers das Unternehmen für die Zukunft neu ausrichten. Aber auch Menschen in der Politik, im Gesundheitswesen, der Regionalentwicklung und im Non-Profit-Sektor handeln zunehmend unter Ungewissheit – unter komplexen dynamischen, jedoch gestaltbaren Rahmenbedingungen. Vielleicht treffen Sie auch in Ihrem Privatleben und in Ihrer persönlichen Karriereentwicklung öfter auf Situationen, die schlecht bis gar nicht einzuschätzen sind? Möglicherweise sind Sie Beraterin<sup>2</sup> oder Trainer und stellen fest, dass Ihre Kunden in ihren Vorhaben andere Dinge brauchen würden als ein klares Ziel und einen guten Plan? Doch was brauchen sie stattdessen?

Dieses Buch handelt davon, was wir von erfolgreichen Unternehmern für unsere Vorhaben im Nicht-Planbaren lernen können. Unternehmerinnen haben sich seit jeher dem Ungewissen ausgesetzt und es ist ihnen immer wieder gelungen, in komplexen und dynamischen Umfeldern Neues und Wertvolles zu kreieren. Gelingt es jemandem über längere Zeit wiederholt, Ungewisses in Profitables zu verwandeln, dann haben diese Personen durch Erfahrung gelernt. Sie sind zu Expertinnen geworden. Unternehmer

gibt es in unterschiedlichsten Feldern, doch ihnen allen ist gemein, dass sie immer wieder unter Ungewissheit denken, entscheiden und handeln müssen. Wie wäre es also, wenn man die Expertise erfahrener Unternehmerinnen im Umgang mit Ungewissem beschreibbar und dadurch auch bewusst erlernbar machen könnte?

## **Die Herkunft von Effectuation**

Was lernen Unternehmer über viele Jahre der Praxis unternehmerischen Handelns unter Ungewissheit? Mit dieser Fragestellung machte sich die Entrepreneurship-Forscherin und Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy vor 20 Jahren auf eine höchst fruchtbare Forschungsreise. Mit der Unterstützung von Forschungskoryphäen wie dem Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon gelang es ihr in aufwendiger Feldforschung, Schlüsselemente der Expertise erfahrener Unternehmer zu extrahieren. Sarasvathy formulierte deren Denk-, Entscheidungs- und Handlungsgewohnheiten in einem Prozess und fünf Prinzipien unter dem Namen *Effectuation*. Effectuation ist eine Art, unternehmerisch zu denken und zu handeln – eine eigenständige Logik, die ohne Prognosen auskommt. Damit lässt sich schlüssig erklären, wie die Experten Ungewissheit effektiv abbauen und gleichzeitig mit überschaubarem Risiko Neues in die Welt bringen. Was die Sache besonders interessant macht: Effectuation *beschreibt* nicht nur, wie Experten unter Ungewissheit vorgehen, sondern macht deren Denkgewohnheiten für jene nutzbar, die keine jahrzehntelange Felderfahrung unter Ungewissheit haben. Eine ständig wachsende Gruppe von Forscherinnen hat mittlerweile die Basis für Effectuation im Unternehmertum gut abgesichert und wertvolle Erkenntnisse über Effectuation in Domänen außerhalb des Unternehmertums gewonnen. Diese finden sich heute unter anderem in mehreren Hundert wissenschaftlichen Fachpublikationen in internationalen Top-Journals

unterschiedlicher Fachbereiche und einer Reihe von wissenschaftlichen Buchbeiträgen wieder. Sie haben den Lauf der Entrepreneurship-Forschung der letzten Dekade geprägt. Dieses Buch schlägt die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Es macht die aktuellen Erkenntnisse der Effectuation-Forschung für all jene nutzbar, die in den eingangs beschriebenen Feldern unter Ungewissheit agieren. Sie halten die 4. Auflage des Buches in Händen, die auf Basis der steilen Lernkurve der letzten Jahre – insbesondere im Lichte der Ungewissheitserfahrung im Pandemie-Jahr 2020 – aktualisiert wurde.

### **Lernreise der letzten zehn Jahre**

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches vor zehn Jahren ist viel Unerwartetes passiert. Ich hatte nicht mit der Auszeichnung »Managementbuch des Jahres«<sup>3</sup> gerechnet oder mit der Nominierung auf die Shortlist der fünf wichtigsten deutschsprachigen Wirtschaftsbücher.<sup>4</sup> Ich war auch überrascht darüber, welche heterogene Interessensgruppe das Thema ansprach, vom (naheliegenden) Unternehmer bzw. der Unternehmensgründerin über Führungskräfte in Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen (darunter Familienunternehmen, Banken, Industriekonzerne, Technologiefirmen, Automobilkonzerne, Luftfahrtunternehmen, Arbeitsagenturen, Medienunternehmen, Kreativunternehmen, Gesundheitseinrichtungen etc.), Berater aller Geschmacksrichtungen, Lehrgangsleiterinnen unterschiedlichster Studiengänge, Protagonisten der Kreativwirtschaft, Politiker und Kirchenorganisationen.

Leser haben sich im Konzept wiedererkannt (»So ähnlich mache ich das ja immer schon«), haben ihre Erleichterung zum Ausdruck gebracht (»Jetzt habe ich eine wissenschaftliche Erklärung dafür«), auch ihre Zweifel

geäußert («Stimmt ja, aber bei uns geht das wohl nie») oder einfach neue Anwendungen erschlossen («Wir probieren das jetzt in unserem Verein/in der Werbung/in der Strategiearbeit/in der Personalauswahl/in der Regionalentwicklung/in unserer Pfarre/bei der Partnersuche/in der medizinischen Forschung ...»). Vielen hat das Buch Mut gemacht («Jetzt traue ich mich loszulegen – auch ohne brillante Idee»). Manche haben ihren Ärger zum Ausdruck gebracht («Mein Chef macht das – und das macht mich manchmal wahnsinnig»), andere hatten von den oben genannten Auszeichnungen auch überzogene Erwartungen («Was ist da nun wirklich neu dran?«), doch kaum jemand scheint das Thema kalt gelassen zu haben.

Als Berater und Autor dieses Buches werde ich nach wie vor regelmäßig dazu eingeladen, die Verbreitung und den Praxistransfer der dargestellten Konzepte zu unterstützen. Effectuation ist heute Teil der Curricula universitärer Lehrgänge so unterschiedlicher Studienrichtungen wie Entrepreneurship, Innovation, General Management, Leadership, Digitalisierung, Projektmanagement, Sales Management, Marketing, Wissensmanagement, Kulturmanagement und Change Management oder als fächerübergreifendes Wahlfach. Das Konzept ist in systemischen Beraterausbildungen integriert und wird von Beraterinnen als Fortbildung gebucht. Effectuation ist ein attraktives Thema für Keynotes in Unternehmen, bei Branchenverbänden, Kongressen, Preisverleihungen und Kaminabenden. Unternehmerische Expertise ist der Fokus von firmeninternen und offenen Workshops und Leitidee für Unternehmens- und Organisationsentwicklungsprojekten. Aus der Ausbildung zum Effectuation Expert<sup>5</sup> über 15 Tage, die ich mit meinem langjährigen Kollegen René Mauer seit einigen Jahren anbiete, sind Experten hervorgegangen, die das Konzept in ihren Handlungsfeldern nutzen und verbreiten. All diese Aktivitäten gaben mir die Gelegenheit,

das hier Dargestellte Vergleichen und Diskussionen auszusetzen, auf Anschlussfähigkeit und Praxistauglichkeit zu überprüfen und in seiner Wirkung zu beobachten. Sie waren aber auch ausschlaggebend dafür, dass sich das Konzept in seinen Praxisaspekten und seiner Anwendung weiterentwickeln konnte. Die Lernerfahrungen aus alledem flossen in die Bearbeitung der 4. Auflage dieses Buches ein.

### **Das neue Alleinstellungsmerkmal**

Schon vor zehn Jahren haben sich viele Vordenker, Führungskräfte und Beraterinnen intensiv mit ihr befasst. Heute ist sie als allgegenwärtig und anhaltend akzeptiert: die Ungewissheit. Praktisch jedes aktuelle Buch, in dem es um Wege der Zukunftsgestaltung geht, beruft sich heute auf ihre Zunahme. Die Auseinandersetzung mit dem Unvorhersehbaren wurde vom Orchideenfach zum Mainstream. Seit einigen Jahren haben wir sogar einen neuen Begriff dafür: Die Welt ist *VUKA* geworden. *VUKA* steht für *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität* und *Ambiguität*. Spätestens seit im Pandemie-Jahr 2020 praktisch jeder direkt erfahren konnte, wie sich *VUKA* anfühlt, ist das Phänomen Ungewissheit als prägendes Merkmal unserer Zeit in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Einzigen, für die das alles andere als neu ist, sind erfahrene Unternehmer. Für sie ist Ungewissheit nicht per se negativ als Bedrohung konnotiert. Sie haben sich seit jeher auf Gebiete konzentriert und dort Neues gestaltet, die wir heute *VUKA* nennen. Effectuation ist von seiner Herkunft her zwar alt und bewährt, in der *VUKA*-Welt jedoch aktueller denn je und weit über das Unternehmertum hinaus wertvoll. Nicht zufällig erleben wir heute auch einen globalen Trend zum Entrepreneurship und Intrapreneurship. Entrepreneure und Intrapreneure sind diejenigen, die auf den Wellen der Ungewissheit surfen, anstatt in ihnen unterzugehen.

Auch aufseiten der Handlungsanweisungen zum Gestalten unter Ungewissheit haben die letzten Jahre einiges hervorgebracht. Zwar gibt es heute immer noch wenige durchgängige Konzepte. Es zeichnen sich jedoch Trends ab, wie diese beschaffen sein müssen. Die interdisziplinäre Diskussion führt weg von Strategien, die der Komplexität der Handlungssituationen durch Berücksichtigung von immer mehr Einzelheiten zu begegnen versuchen. Stattdessen häufen sich die Stimmen, die für den Einsatz von einfachen, aber intelligenten Faustregeln (sogenannten Heuristiken) eintreten (vgl. Gigerenzer, 2013, Kahneman, 2011, Taleb, 2008 und 2013, Malik, 2015). Der Managementvordenker *Fredmund Malik* bezeichnet diese als *Navigationsprinzipien für Neuland* und der Risikoforscher *Gerd Gigerenzer* formuliert: »*Nach der probabilistischen Revolution brauchen wir eine zweite Revolution, welche Heuristiken ernst nimmt und die Menschheit endlich mit den Fähigkeiten ausstattet, die sie braucht, um mit der ganzen Palette von Ungewissheiten umzugehen*«. Nun, Effectuation leistet genau an dieser Stelle ihren Beitrag: Effectuation ist eine in sich stimmige Logik von intelligenten Heuristiken, die sich – so bestätigt das die Entrepreneurship-Forschung der letzten 20 Jahre – ausgezeichnet zur Zukunftsgestaltung unter Ungewissheit eignet, indem sie Ungewissheit rasch und effektiv abbaut. Effectuation ist somit theoretisch plausibel, empirisch belegt und gibt einfache und klare Handlungsanweisungen für eine Welt, die zunehmend VUKA wird. Wer sich Effectuation aneignet, erhöht seine Ungewissheitskompetenz.

### **Wo wir heute stehen**

*Wir stehen ganz am Anfang*, habe ich vor zehn Jahren gesagt. Heute kann ich feststellen: *Wir sind unterwegs – gut unterwegs*. Doch auch wenn VUKA jetzt Allgemeingut ist, Effectuation ist noch nicht im Mainstream der Praxis angekommen und es gibt noch viel zu tun. Die

Anfangszweifel (Wie wird das Konzept außerhalb der Entrepreneurship-Forschung angenommen? Wird es kritischer Überprüfung durch Experten oder – wichtiger – in der praktischen Anwendung standhalten?) sind schon länger ausgeräumt. Bei der Mehrzahl derer, die sich mit der Materie auseinandersetzen, löste und löst diese Neugier, Assoziationen, Inspiration und Ideen für die praktische Anwendung aus. Auch Kritiker haben sich am Konzept in der vergangenen Dekade abgearbeitet (siehe [Kapitel 7](#)). Mittlerweile ist klar, dass Effectuation keine flüchtige Idee oder Management-Mode ist. Ein paar Belege: Saras Sarasvathy wurde 2017 für Effectuation von der renommierten *Academy of Management* mit einem *Foundational Paper Award*<sup>6</sup> prämiert – einer Auszeichnung, die für Arbeiten vergeben wird, die mehr als eine Dekade die Entrepreneurship-Forschung prägen. Das namhafte Forschungsmagazine *Small Business Economics Journal* hat im Februar 2020 eine Sonderausgaben zu Effectuation herausgegeben. Das Lehrbuch »Effectual Entrepreneurship« (Read et al, 2017) erscheint mittlerweile in sechs Sprachen und wird in über 500 Universitäten genutzt. Die Praktiker-Community entwickelt sich unterdessen vor allem im deutschsprachigen Raum ständig weiter. Sie ist in vielen Bereichen vor allem auch außerhalb des Entrepreneurships aktiv, in denen neuerdings Ungewissheitskompetenz gefragt ist. Es gibt kaum eine Domäne, in der es Ungewissheit abzubauen gilt, mit der sich noch kein Effectuation-Experte<sup>7</sup> beschäftigt. Effectuation steht auch in fruchtbarem Dialog mit Konzepten aus anderen Theorie- und Praxissträngen und behauptet sich. Und deutlicher als noch vor einigen Jahren ist sichtbar, dass Effectuation in- und außerhalb des Entrepreneurships nicht nur eine höchst praktische Theorie über unternehmerisches Denken ist, sondern das Potenzial einer mächtigen Methode in sich trägt: eine Methode, mit

der Menschen unter ungewissen Rahmenbedingungen die Welt gestalten können.

## **Gebrauchsanweisung für dieses Buch**

Um aus der Lektüre dieses Buches optimalen Nutzen zu ziehen, empfehle ich, die ersten drei Kapitel über die Grundlagen von Effectuation vollständig und chronologisch zu lesen. In [Kapitel 1](#) befassen wir uns mit drei Phänomenen, die im weiteren Verlauf des Buches eine wesentliche Rolle spielen werden: Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit. Wir klären, warum es vor allem unter Ungewissheit wenig sinnvoll ist, Entscheidungen auf Basis von Prognosen und fixen Zielen zu treffen. [Kapitel 2](#) stellt zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten vor, mit der Zukunft umzugehen: linear-kausales Denken und Effectuation. Ausgehend von einer prozessorientierten Sicht auf beide Denkweisen werden die Situationsbedingungen geklärt, unter denen diese jeweils optimal wirksam werden. In [Kapitel 3](#) befassen wir uns ausführlich mit den handlungsleitenden Prinzipien, die Effectuation ausmachen. Immer noch in Abgrenzung zu kausaler Logik erschließen wir die Wirkung und den Einsatz der Prinzipien in der Praxis. Es ist das Herzstück dieses Buches und für das Verständnis von Effectuation unerlässlich.

[Kapitel 4](#) wurde in der dritten Auflage deutlich erweitert und wird Sie darin unterstützen, die bis dahin erarbeiteten Grundlagen sinnvoll miteinander zu verbinden und in ungewissen Situationen ins Handeln zu kommen. Sie erfahren, wo und wie Sie loslegen können. Wir befassen uns ausführlich damit, wie Sie andere für Ihre Vorhaben gewinnen oder den Rahmen für die Vorhaben anderer zu gestalten. Wir betrachten, was sich ändert, wenn Teams in- und außerhalb von Organisationen effektuieren. Wir befassen uns über Effectuation hinaus mit der Wahl von Handlungsstrategien und führen schlussendlich die

Denkhaltungen wieder zusammen, die wir zuvor zum besseren Verständnis klar getrennt haben.

In [Kapitel 5](#) – dem umfangreichsten Kapitel dieses Buches – nehmen wir Kontexterweiterungen vor und verknüpfen Effectuation mit einer Reihe konkreter Handlungsfelder. Ich freue mich sehr darüber, dass ich für zentrale Felder von Anfang an namhafte Experten als Gastautoren gewinnen konnte: Zu Wort kommen René Mauer (Unternehmensgründung), Ruth Seliger (Führung), die führenden Effectuation-Forscher Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank (Unternehmerische Organisation), Helfried Faschingbauer (Karriereentwicklung) und Gunther Schmidt (Coaching- und Beratungspraxis). In der dritten Auflage kamen zwei neue ausführliche Fallstudien hinzu: Bettina Brendle und Eric Heinen-Konschak berichten über ihre Effectuation-Erfahrungen im IT-Projektmanagement der GIZ und Procter & Gamble stellt seinen Effectuation-Lernweg zum Thema unternehmerische Kultur zur Verfügung.

In [Kapitel 6](#) finden Sie in der seit Erscheinen der ersten Auflage stetig wachsenden Toolbox eine Auswahl erprobter Tools samt Beschreibung und Hinweisen für die praktische Anwendung von Effectuation in eigenen Vorhaben. Der Großteil der Tools eignet sich sowohl für die Einzel- bzw. Selbstanwendung als auch für die Anwendung in selbstorganisierten oder moderierten Gruppen.

#### **SP MYBOOK**

Während das Buch die Tools im Überblick beschreibt, können Sie die detaillierten Beschreibungen aus dem Online-Angebot von *SP myBook* herunterladen.

Den Abschluss des Buches bildet das [Kapitel 7](#) zu den Erkenntnissen der Effectuation-Forschung. Dort erfahren Sie Genaueres darüber, in welchem Kontext Effectuation »entdeckt« wurde, was durch Feldforschung bereits abgesichert wurde und welche Aktivitäten die aktuelle Effectuation-Forschung prägen. In diesem Kapitel werden die Begründerin des Effectuation-Ansatzes Saras Sarasvathy und ihre engsten Forschungspartner ausführlich gewürdigt. Für die in dieser Auflage abermals gründliche Überarbeitung dieses Kapitels zeichnet mein Kollege René Mauer, einer der führenden Effectuation-Forscher, verantwortlich.

Wenn Sie Effectuation mithilfe dieses Buches zunächst einmal kennen und verstehen lernen möchten, dann werden Sie vor allem in den Kerntexten der ersten vier Kapitel sowie den besonders hervorgehobenen »Fallbeispielen«, die jeweils einzelne Elemente von Effectuation illustrieren, fündig werden. Wenn Sie Effectuation auch erproben und anwenden wollen, bieten die als »Arbeitsfragen« markierten Kästen in den [Kapiteln 1](#) bis [4](#) die Möglichkeit für Selbstreflexion und den Transfer auf Ihre eigenen Vorhaben. Dazu ist es hilfreich, die Fragen jeweils schriftlich auszuarbeiten. Sobald Sie sich dazu entschieden haben, Effectuation auf ein ganz bestimmtes Vorhaben oder Handlungsfeld anzuwenden, lohnt es sich, einzelne Tools aus der *Toolbox* systematisch anzuwenden. Im Verlauf des Buches werden Sie dazu jeweils Verweise zum passenden Tool für den gerade behandelten Kontext finden.

Wenn Sie beim Lesen dieses Buchs den Eindruck bekommen, die Welt werde polarisiert in schwarz und weiß dargestellt, so ist dies zunächst beabsichtigt. Ich tue das aus didaktischen Gründen und argumentiere im Folgenden über weite Strecken parteiisch für Effectuation. Es liegt mir jedoch fern, Effectuation gegen Ihr bewährtes Wissen und gängige Praktiken auszuspielen. Stattdessen möchte ich Ihnen Effectuation als nützliche Ergänzung anbieten. Dazu

grenze ich Effectuation zuerst scharf von linear-kausalem Denken, Entscheiden und Handeln ab und nutze über weite Strecken das Mittel der Überzeichnung. Ich bitte schon vorab um Nachsicht für die dabei getroffenen Vereinfachungen und verspreche, diese im hinteren Teil des Buches wieder aufzulösen.

Graz, im Januar 2021

*Michael Faschingbauer*

PS: Falls Sie Ihre Erkundung von Effectuation mit einer persönlichen Erfahrung beginnen möchten, lade ich Sie ein, die Fragen unter [www.pave-test.com](http://www.pave-test.com) zu beantworten. Sie erhalten umgehend eine persönliche Auswertung, die Sie im Zuge der Lektüre dieses Buches mit Ihrer Selbsteinschätzung abgleichen können.

---

2 Frauen *und* Männer bringen unter Ungewissheit Neues und Wertvolles in die Welt. In diesem Buch werden – sofern beide Geschlechter gemeint sind – die männliche und weibliche Form abwechselnd und zufällig gebraucht. Wir hoffen, dass sich dadurch Leserinnen und Leser gleichermaßen angesprochen fühlen.

3 Ausgezeichnet durch das Redaktionsteam von [managementbuch.de](http://managementbuch.de).

4 Nominierung durch [getabstract.de](http://getabstract.de).

5 Siehe [www.effectuation.at/curriculum-effectuation-expert](http://www.effectuation.at/curriculum-effectuation-expert).

6 Siehe <https://ent.aom.org/awards>.

7 Ausgebildete Effectuation Experts im deutschsprachigen Raum findet man unter <https://www.effectuation.at/forscher-und-praktiker>.