

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhalt

Geleitwort (von Dietmar Grichnik) .....	XI
Vorwort .....	XIII
Schlüsselbegriffe .....	XVII
<b>1 Einführung</b> .....	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 Marktforschung .....	9
1.3.1 Marktforschung in bestehenden Märkten .....	10
1.3.2 Alternativen unter Ungewissheit .....	11
1.4 Zunahme von Ungewissheit .....	13
1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit der letzten 1500 Jahre .....	13
1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der Ungewissheit .....	15
1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen .....	17
<b>2 Zwei Arten zu denken</b> .....	21
2.1 Linear-kausales Denken .....	22
2.1.1 Der Prozess linear-kausaler Problemlösung .....	22
2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse .....	23
2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation .....	25
2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell .....	25
2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse .....	28
2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln .....	30
2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken .....	30
2.3.2 Das ideale Feld für Effectuation .....	32
2.3.3 Wenn Vorhaben das Feld wechseln .....	33

<b>3</b>	<b>Die vier Prinzipien von Effectuation</b> .....	35
3.1	Prinzip der Mittelorientierung.....	36
3.1.1	Mittelorientierung – Versuch einer Definition .....	36
3.1.2	Mittelanalyse und Zielvorstellungen .....	38
3.1.3	Mittelorientierung für Fortgeschrittene .....	47
3.1.4	Zusammenfassung .....	50
3.2	Prinzip des leistbaren Verlusts .....	51
3.2.1	Leistbarer Verlust – Versuch einer Definition.....	51
3.2.2	Domänen des erwarteten Ertrags.....	53
3.2.3	Die Praxis des leistbaren Verlust.....	55
3.2.4	Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene.....	59
3.2.5	Zusammenfassung .....	64
3.3	Prinzip der Umstände und Zufälle .....	65
3.3.1	Das Prinzip der Umstände und Zufälle – Versuch einer Definition.....	66
3.3.2	Umstände und Zufälle nutzen .....	68
3.3.3	Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene.....	75
3.3.4	Zusammenfassung .....	78
3.4	Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften .....	79
3.4.1	Vereinbarungen und Partnerschaften – Versuch einer Definition .....	80
3.4.2	Partnerschaften verhandeln .....	83
3.4.3	Partnerschaften für Fortgeschrittene .....	90
3.4.4	Zusammenfassung .....	95
<b>4</b>	<b>Neues in die Welt bringen – Effectuation in der Praxis</b> .....	97
4.1	Handeln .....	97
4.1.1	Anatomie des Handelns .....	98
4.1.2	Ins Handeln kommen.....	99
4.1.3	Handeln im Team .....	100
4.2	Der Mythos von der brillanten Idee.....	101
4.2.1	Wer bewertet Ideen? .....	102
4.2.2	Ideen bewerten .....	104
4.2.3	Semi-kausale Bewertung von Ideen .....	104
4.3	Eine Strategie wählen.....	106
4.3.1	PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung der Zukunft.....	106
4.3.2	Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik.....	109
4.4.	Steuern ohne Landkarte .....	111
4.4.1	Steuern über die Wahl der Mittel.....	112

4.4.2	Den leistbaren Verlust steuern .....	112
4.4.3	Steuern über Umstände und Zufälle .....	113
4.4.4	Steuern über Vereinbarungen .....	113
4.4.5	Steuern durch teilnehmendes Beobachten.....	114
4.4.6	Steuern an erreichbaren Punkten.....	114
4.5	Effectuation und kausale Logik verbinden .....	115
4.5.1	Hinweise für den passenden Methoden-Mix .....	115
4.5.2	Kausale Planung für Effectuators .....	118
4.5.3	Für beide Positionen sorgen .....	120
4.5.4	Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren .....	121
<b>5</b>	<b>Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien .....</b>	<b>123</b>
5.1	Überblick .....	124
5.1.1	Unternehmensgründung und Gründerbegleitung.....	125
5.1.2	Führung und Management .....	126
5.1.3	Innovation .....	126
5.1.4	Unternehmensführung .....	127
5.1.5	Karriereentwicklung .....	128
5.1.6	Beratung und Coaching .....	128
5.1.7	Weitere potenzielle Anwendungen.....	129
5.2	Unternehmensgründung (von <i>René Mauer</i> ) .....	129
5.2.1	Fallstudie PicoLAS .....	130
5.2.2	Ungewissheit – Grundproblem technologiebasierter Gründung.....	131
5.2.3	Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers.....	132
5.2.4	Ideen breitem Feedback aussetzen .....	134
5.2.5	Reifung durch die Unterstützung von Partnern .....	135
5.2.6	Ein überschaubares Risiko wählen.....	136
5.2.7	Effectuation und der Businessplan .....	137
5.2.8	Effectuation als wertvolles Instrument für den Gründungsprozess .....	139
5.3	Führung (von <i>Ruth Seliger</i> ).....	140
5.1.3	Positive Leadership .....	141
5.3.2	Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership.....	143
5.3.3	Die Wahl der Führungs-Perspektive.....	148
5.4	Innovation .....	149
5.4.1	Fallstudie Gore & Associates .....	151
5.4.2	Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen .....	152
5.4.3	Mittellorientierung .....	152
5.4.4	Leistbarer Verlust.....	153

5.4.5	Umstände und Zufälle .....	154
5.4.6	Vereinbarungen .....	155
5.4.7	Innovation durch Effectuation .....	156
5.5	Unternehmensführung (von <i>Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy</i> und <i>Rolbert Wiltbank</i> ) .....	157
5.5.1	Fallstudie Guidewire .....	157
5.5.2	Elemente von Effectuation-Organisationen .....	159
5.5.3	Vorhersage .....	161
5.5.4	Struktur .....	162
5.5.5	Prozess .....	164
5.5.6	Guidewire Epilog .....	164
5.5.7	Eine neue Perspektive .....	166
5.6	Karriereentwicklung (von <i>Helfried Faschingbauer</i> ) .....	166
5.6.1	Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg? .....	166
5.6.2	Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezwungen in die Ungewissheit .....	167
5.6.3	Der Prozess macht den Unterschied .....	169
5.6.4	Perspektive .....	177
5.7.	Beratungs- und Coachingpraxis (von <i>Gunther Schmidt</i> ) .....	178
5.7.1	Situationsbedingungen von Beratungsprozessen .....	178
5.7.2	Hypnosystemische Prämissen .....	179
5.7.3	Problemkonstruktionen und »Problem-hypnotische« Zielentwürfe.....	179
5.7.4	Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse.....	182
5.8	Weitere potenzielle Anwendungen .....	189
5.8.1	Projektmanagement.....	189
5.8.2	Marketing.....	190
5.8.3	Selbstmanagement .....	190
5.8.4	Problemlösung.....	191
5.8.5	Forschung.....	191
5.8.6	Politik.....	192
5.8.7	Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum .....	192
<b>6</b>	<b>Toolbox</b> .....	195
6.1	Tools zur Mittelanalyse .....	196
6.1.1	Lebenslaufanalyse.....	196
6.1.2	Best-Self-Feedback .....	198
6.1.3	Wissenskorridor .....	199
6.1.4	Stakeholder-Analyse .....	200

6.1.5	Analyse des Situationspotenzials .....	201
6.1.6	Landkarte der Zielvorstellungen .....	202
6.2	Tools zum Eruiieren des Leistbaren Verlusts .....	203
6.2.1	Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust .....	203
6.2.2	Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust .....	204
6.3	Tools zum Nutzen von Umständen und Zufällen .....	205
6.3.1	Routine zum Management des Unerwarteten .....	205
6.3.2	Katastrophenfantasien .....	207
6.4	Tools zum Aushandeln von Vereinbarungen .....	208
6.4.1	Ein Netz aus Vereinbarungen knüpfen .....	208
6.4.2	Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Gesprächen .....	209
6.5	Tools zum Handeln nach Effectuation .....	211
6.5.1	Ins Handeln kommen (5-Minuten-Trick) .....	211
6.5.2	Leitplanken-Planung .....	212
6.5.3	Ideen-Sondierung .....	213
6.5.4	Lokale Aktionsplanung .....	215
6.5.5	Der Marktplatz .....	216
6.5.6	Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma .....	217
<b>7</b>	<b>Effectuation-Forschungsergebnisse</b> .....	<b>219</b>
7.1	Entrepreneurship-Forschung .....	219
7.2	Die »Entdeckung« von Effectuation .....	222
7.3	Effectuation-Feldforschung .....	224
7.4	Aktuelle Forschungsschwerpunkte .....	226
	Über den Autor .....	229
	Gastautorinnen und Gastautoren .....	230
	Danksagung .....	233
	Literatur .....	235
	Sachregister .....	241