

# EFFECTUATION EXPERT AUSBILDUNG

**Bist du bereit für  
unternehmerische  
Zukunftsgestaltung?**

**2026 | 7. Jahrgang**

michael faschingbauer | rené mauer



WAS MUSS ICH KÖNNEN, DAMIT ICH ETWAS BEWIRKEN KANN? WAS MUSS  
WIE SCHAFFEN WIR ES, DASS SICH DIE MENSCHEN HIER UNTERNEHMERISCH  
UNTERNEHMERISCH? WAS MACHT UNTERNEHMER:INNEN UNTERNEHMERISCH  
DELN? WIE KOMME ICH HEUTE INS HANDELN? WIE KOMME ICH HEUTE INS  
H NICHT EINEN PLAN? BRAUCHE ICH NICHT EINEN PLAN? BRAUCHE ICH NICHT  
RE INS BOOT? **FRAGST DU DICH ...?** WIE HOLT MAN ANDERE INS BOOT? WIE  
ZDEM TUN? ICH KENNE JA NIEMAND - WAS KANN ICH TROTZDEM TUN? ICH  
WAS TUT MAN ALS INTRAPRENEUR EIGENTLICH? WAS TUT MAN ALS INTRA  
KANN? WAS MUSS ICH KÖNNEN, DAMIT ICH ETWAS BEWIRKEN KANN? WA  
WIE KOMME ICH HEUTE INS HANDELN? WIE KOMME ICH HEUTE INS HANDE  
MUT ZUM HANDELN HER? WO NEHME ICH DEN MUT ZUM HANDELN HER? V  
FÖRDERN? WIE KANN ICH SELBSTORGANISATION FÖRDERN? WIE KANN ICH  
E IDEE HER? WO NEHME ICH BLOß EINE GUTE IDEE HER? WO NEHME ICH B  
ELON MUSK UND CO ... GEHT ES AUCH ETWAS WENIGER EXZENTRISCH? EL  
DA EIGENTLICH? WIR HABEN VUKA - WAS FUNKTIONIERT DA EIGENTLICH?  
WIE IST DAS MIT DEM SCHEITERN? WIE IST DAS MIT DEM SCHEITERN? WIE IS  
TUN SOLLTE? WIE FINDE ICH HERAUS, WAS ICH ALS NÄCHSTES TUN SOLLTE?  
WIE KANN MAN ETWAS EIGENES OHNE NENNENSWERTE RESSOURCEN? W  
MUSS ICH EIN RISIKO EINGEHEN? MUSS ICH EIN RISIKO EINGEHEN? MUSS  
INS BOOT? WIE HOLT MAN ANDERE INS BOOT? WIE HOLT MAN ANDERE INS  
N? WIE SCHAFFEN WIR ES, DASS SICH DIE MENSCHEN HIER UNTERNEHMERIS  
RNEHMER:INNEN UNTERNEHMERISCH? WAS MACHT UNTERNEHMER:INNEN  
FS SPIEL SETZEN? WAS MUSS ICH AUFS SPIEL SETZEN? WAS MUSS ICH AUFS  
WIE KOMME ICH HEUTE INS HANDELN? WIE KOMME ICH HEUTE INS HANDELN

# Effectuation, noun

/i-,fek-chə- ' wā-shən/

to effectuate, verb

/ɪ ' fek.tʃu.eit/

etwas (durch handeln) bewirken

## Wenn uns Vorhersagen und Pläne nicht weiterbringen, was dann?

Pläne, Forecasts, Prognosen - das ist das Handwerkszeug, das die meisten von uns zum Thema "Zukunft" mitbekommen haben. Spätestens seit 2020 fragen wir uns: Wo funktioniert das noch?

Erfahrene Entrepreneur:innen haben sich immer schon Spielplätze gesucht, in denen vorhersagen und planen nur die zweitbeste Methode war. Ihre Erfahrung macht sie zu Meister:innen darin, ins Ungewisse hineinzuhandeln. Wo Planen nichts bringt, wenden sie Effectuation an.

Effectuation ist die "unternehmerische Methode". Mithilfe von klaren Prinzipien befähigt sie zu gestaltendem Handeln, während andere noch an ihren Modellen und Vorhersagen basteln.

In einer Welt, in der immer weniger planbar ist, sollten das nicht möglichst viele von uns lernen?

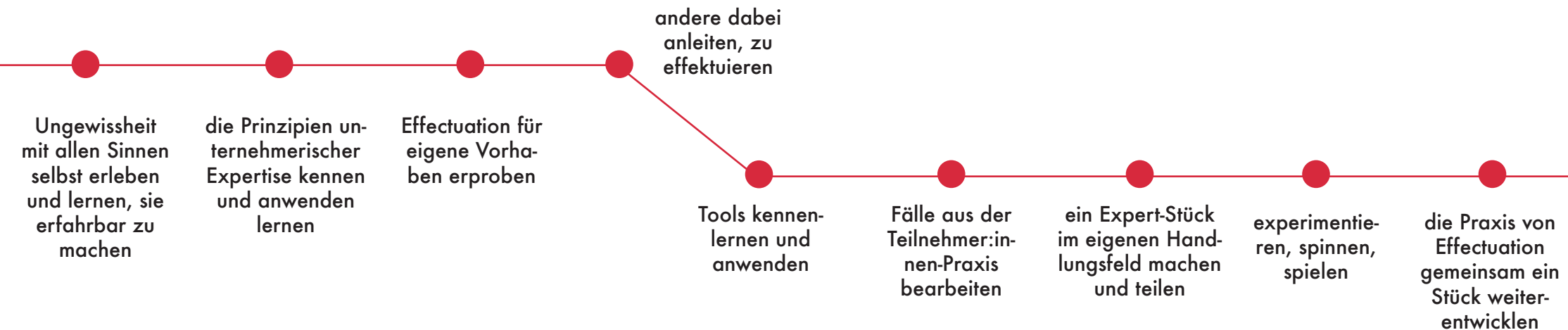
## Wo kommt Effectuation her?

Der Begriff wurde 2001 von Saras Sarasvathy (Darden Business School) auf Basis der Ergebnisse kognitionswissenschaftlicher Forschung mit Serial Entrepreneurs geprägt. Seitdem entschlüsseln Sarasvathy und eine wachsende Community Prinzipien und Prozesse rund um Effectuation, die jeder lernen kann.

# WAS PASSIERT IN DIESER AUSBILDUNG?

Wir schaffen eine Umgebung, in der Berater:innen und Praktiker:innen die unternehmerische Methode kennen und auf ihre eigenen Herausforderungen anwenden lernen.

## Unterwegs wirst du ...



# 7 GRÜNDE DABEI ZU SEIN

- 
- 01 unter Ungewissheit handlungsfähiger werden
  - 02 lernen, wie ein Expert Entrepreneur zu denken
  - 03 Entre- oder Intrapreneurship verstehen und fördern können
  - 04 dein Portfolio mit einem Ansatz erweitern, der einen relevanten Unterschied macht
  - 05 etwas Praktisches lernen, das wissenschaftlich fundiert ist
  - 06 Effectuation professionell vermitteln und anleiten können
  - 07 Teil einer aktiven Expert-Community werden

# LEARNING

## Wir arbeiten auf vier Ebenen

Damit Menschen in Gruppen, Teams oder Organisationen ihre Kräfte bündeln, braucht es engagierte Individuen, die einen Anlass zum Handeln verspüren. Unsere Lernreise beginnt beim Individuum und weitet sich aus bis zu Organisationen und Netzwerken.

### ICH

Selbst Ungewissheit erfahren, aushalten, dabei eigene Muster und Handlungsoptionen kennen lernen

### DU

Lernen, wie Individuen systematisch in Gestaltungsvorhaben unter Ungewissheit begleitet werden können

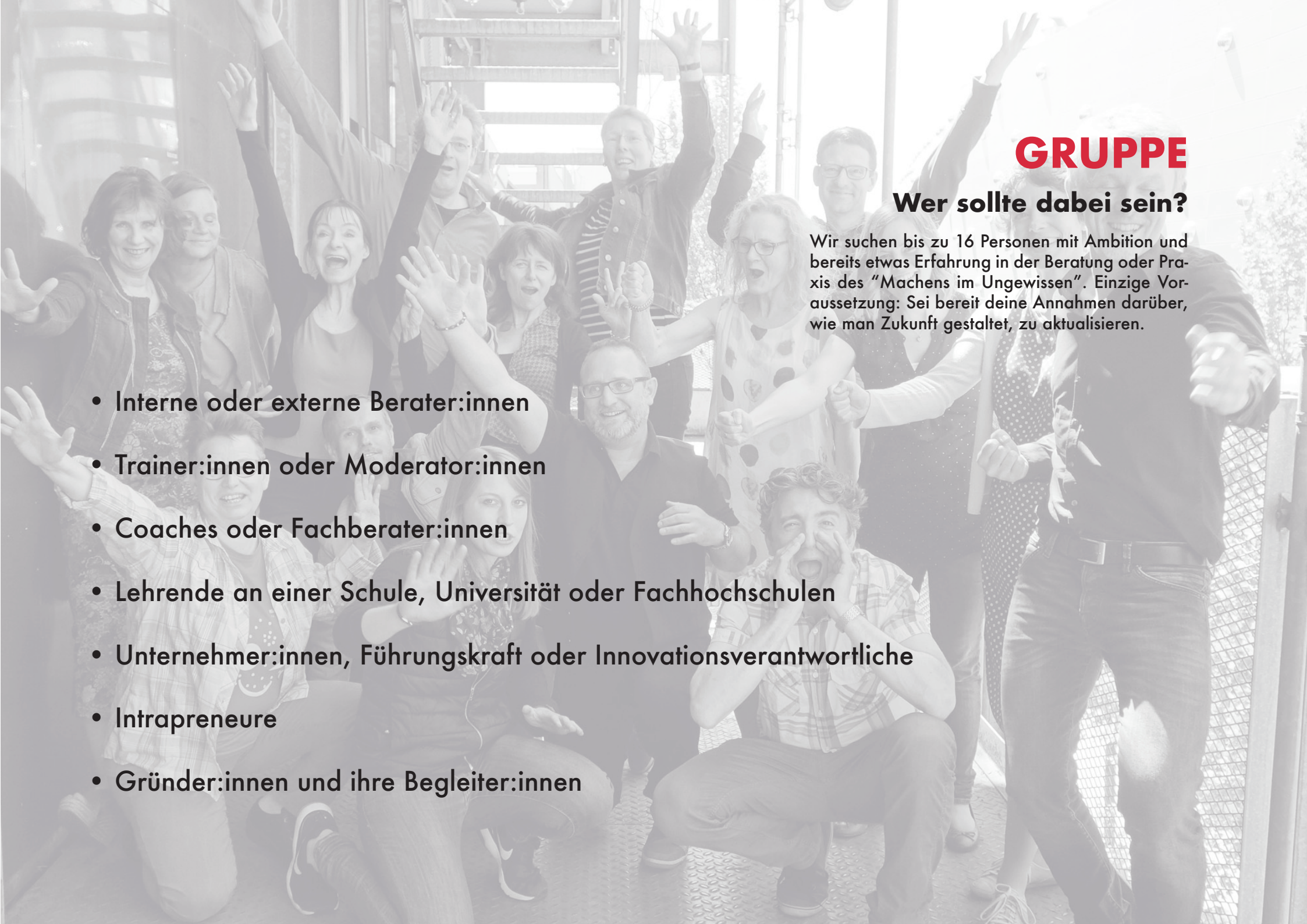
### IHR

Settings in Gruppen, Teams und Organisationen schaffen, die unternehmerisches Gestalten fördern

### WIR

Effectuation in die unterschiedlichen Handlungsfelder der teilnehmenden Effectuation Experts übersetzen





# GRUPPE

## Wer sollte dabei sein?

Wir suchen bis zu 16 Personen mit Ambition und bereits etwas Erfahrung in der Beratung oder Praxis des "Machens im Ungewissen". Einzige Voraussetzung: Sei bereit deine Annahmen darüber, wie man Zukunft gestaltet, zu aktualisieren.

- Interne oder externe Berater:innen
- Trainer:innen oder Moderator:innen
- Coaches oder Fachberater:innen
- Lehrende an einer Schule, Universität oder Fachhochschulen
- Unternehmer:innen, Führungskraft oder Innovationsverantwortliche
- Intrapreneure
- Gründer:innen und ihre Begleiter:innen

# TESTIMONIALS



**BIRGIT**

Was mich in der Ausbildungsgruppe sehr fasziniert hat, war die Vielfalt der Einsatzbereiche. Wir haben gemeinsam gelernt an Herausforderungen in der Kirche, im betrieblichen Gesundheitsmanagement, in der IT-Entwicklung, in der Regionalentwicklung und im Innovationsprozesses eines mittelständischen Unternehmens. Man darf bei Effectuation gar nicht so an klassisches Start-up-Entrepreneurship denken. Das macht an so vielen Stellen Räume auf.



Als Projektmanagement-Berater habe ich Leuten beigebracht, wie sie Wasserfallplanungen machen; wohl wissend, das funktioniert doch so gar nicht. Ich war selbst nicht davon überzeugt, weil ich ganz anders vorgehe. So hatte ich immer ein schlechtes Gewissen. Für mich war Effectuation eine Befreiung!



**RAINER**

Für mich war das eine freudvolle und gelungene Ausbildung. Und auch dieses Dranbleiben im Nachhinein, das ist nochmal eine andere Qualität. Die digitalen Treffen im Alumni-Kreis - das ist für mich ein Extra-Bonus, das schätze ich sehr. Mit den anderen zusammensitzen und zu überlegen: Was sind noch weitere Möglichkeiten?

# ELEMENTE DER EFFECTUATION EXPERT AUSBILDUNG

## **PRÄSENZ-MODULE 01, 02, 03, 04** jeweils Do 14:00 bis Sa 13:00

In Präsenz geht es ums Erleben, Ausprobieren und Reflektieren. Wir treffen uns in Berlin, in Graz und an zwei weiteren Orten, für die Teilnehmer:innen die Gastgeber-Verantwortung übernehmen.

## **VIRTUELLE MODULE 01+, 02+, 03+** jeweils 14:00 bis 17:00

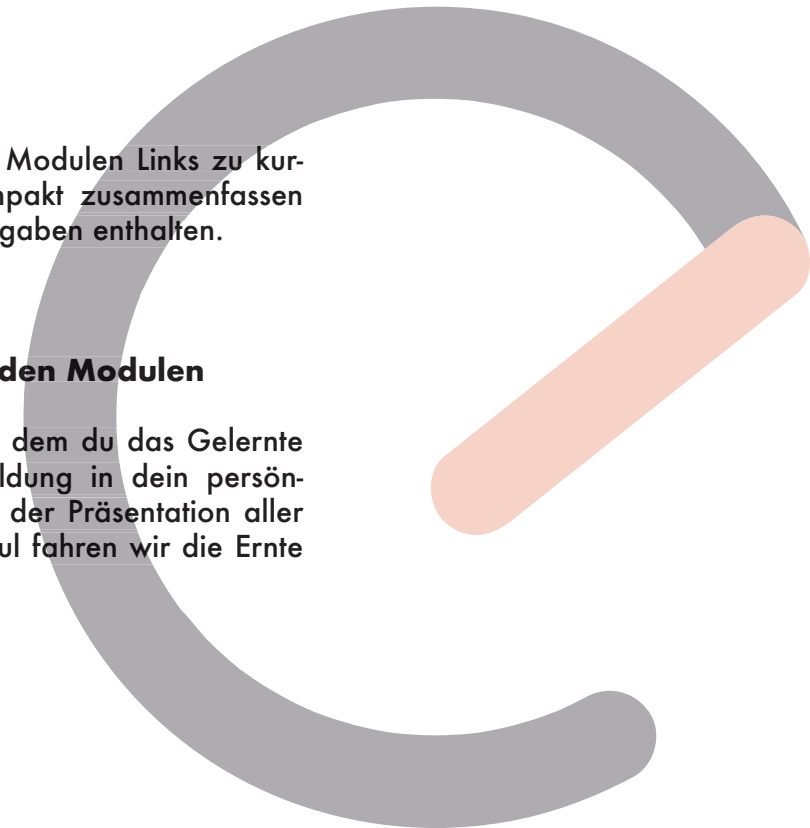
Wir nutzen den virtuellen Seminarraum in Zoom für die Dinge, die dort am besten funktionieren: Uns abstimmen, Fragen klären, einfache Übungen in Kleingruppen machen und den Transfer in die eigenen Handlungsfelder erarbeiten.

## **VIDEO-NUGGETS** jeweils 2-5 Min

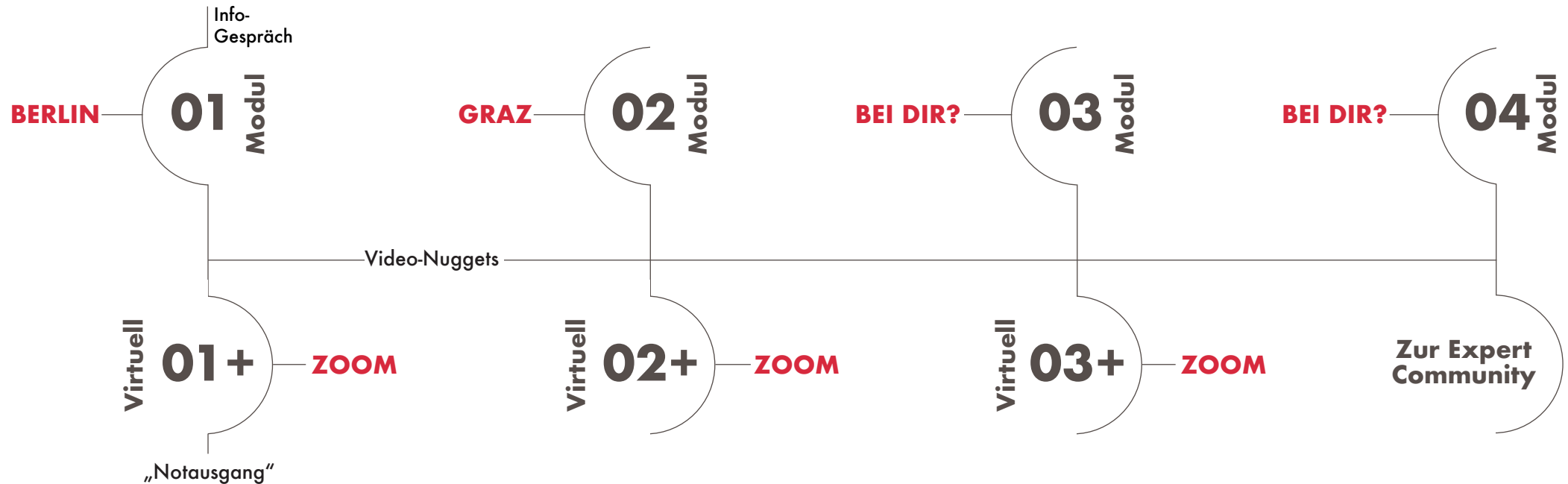
Wir versenden zwischen den Modulen Links zu kurzen Videos, die Wissen kompakt zusammenfassen oder Briefings für Transfer-Aufgaben enthalten.

## **EXPERT-STÜCK** freies Arbeiten zwischen den Modulen

Du wählst dir ein Projekt, bei dem du das Gelernte entlang der gesamten Ausbildung in dein persönliches Praxis-Feld bringst. Mit der Präsentation aller Expert-Stücke im letzten Modul fahren wir die Ernte der Ausbildung ein.



# 4 MODULE - 4 ORTE



„ICH“

3 Tage

Wie sich Ungewissheit für dich anfühlt und wie Effectuation Gestaltungsoptionen aufmacht

„DU“

3 Tage

Wie du Individuen dabei unterstützt, mit dem, was da ist, die Zukunft zu gestalten

„IHR“

3 Tage

Wie du Rahmen schaffst, damit viele Individuen (in- und außerhalb von Organisationen) unternehmerisch handeln

„WIR“

3 Tage

Was wir an Expert-Stücken entwickelt haben und mit nach Hause nehmen können

## MODUL 01

**ICH: DEN EIGENEN ZUGANG FINDEN**  
**Modul 1 | Berlin | 26.03.2026 14:00 -**  
**28.03.2026 13:00**

Wie sich Ungewissheit für dich anfühlt und wie  
Effectuation Gestaltungsoptionen aufmacht

- Wer sind wir, wer seid ihr?
- Ungewissheit vs. Risiko (Experiment)
- Zeit der Macher:innen und Intrapreneure (Kontext)
- Unternehmerische Handlungsanlässe (Übungen)
- Effectuation-Prinzipien & Prozess (Wissen)

Wir schaffen ein gemeinsames Verständnis, was Effectuation ist und was nicht, wie es erforscht wird, wo genau es wirkt. Gleichzeitig bauen wir ein gemeinsames Lernsystem auf und handeln aus, wie wir durch geschickte Kombination der Mittel aller Beteiligten einen für alle nutzbringenden Lehrgang co-kreieren. Das schließt auch die Wahl individueller Projekte, Vertiefungsliteratur und Transferaufgaben ein.

## ICH: DEN EIGENEN ZUGANG FINDEN

## VIRTUELL 01+

**Modul 01+ | Zoom | 24.04.2026 | 14:00-17:00**

Wir klären Fragen rund um das Verständnis von Effectuation, Ungewissheit als Kontextfaktor und die Qualität von Handlungsanlässen. Außerdem klären wir eure persönlichen Vorhaben für die Projektarbeit im Rahmen der Expert Ausbildung.

## MODUL 02

### **DU: INDIVIDUEN EFFEKTUIEREN**

**Modul 02 | Graz | 07.05.2026 14:00 -  
09.05.2026 13:00**

Wie du Individuen dabei unterstützt, mit dem, was da ist,  
die Zukunft zu gestalten

- Das unternehmerische Mindset trainieren (Experience)
- Werkzeugkasten und Techniken (Tools)
- „Entrepreneurial ASK“ (Technik)
- Ein Vorhaben aufsetzen (Übungen)
- Vorhersagen und Kontrolle (Wissen)
- PAVE-Modell als „Landkarte“ und „Kompass“ (Kontext)

Unsere Aufmerksamkeit gilt dem handelnden Akteur, der Unternehmerin – im engeren wie im weiteren Sinne. In Übungen und Reflexionen erarbeiten wir, wie man ihn/sie optimal begleiten und unterstützen kann. Das erfordert spezielle Tools, aber auch eine unternehmerische Haltung, die wir an den eigenen Projekten erproben. Hier bilden wir auch Verbindungen zu anderen Ansätzen der Beratung und Unterstützung von Individuen. Schlussendlich stellen wir Effectuation drei komplementäre Strategien der Zukunftsgestaltung zur Seite.

## **DU: INDIVIDUEN EFFEKTUIEREN**

## VIRTUELL 02+

**Modul 02+ | Zoom | 29.05.2026 | 14:00-17:00**

Wir tauschen Erfahrungen in der Anwendung von Effectuation aus und klären Fragen zu Modul 2. Wir erkunden Effectuation in Bezug auf euren eigenen Handlungskontext und sammeln erste Fragestellungen für den erweiterten Kontext von Teams und Organisationen. Außerdem führen wir Intervision rund um eure Projektarbeiten durch.

## MODUL 03

### **IHR: RAHMENBEDINGUNGEN GESTALTEN**

**Modul 03 | Bei dir? | 25.06.2026 14:00 -  
27.06.2026 13:00**

Wie du Rahmen schaffst, damit viele Individuen (in- und außerhalb von Organisationen) unternehmerisch handeln

- Der „Marktplatz der Macher\*innen“ (Experience)
- Leitplanken und strategische Ambitionen setzen (Tools)
- Die „Schnellboot-Ragatta“ (Wissen)
- Schnellboote hier und jetzt starten (Übungen)
- Was das „Machen“ in Organisationen hemmt und fördert (Kontext)

In Teams und Organisationen herrschen andere Bedingungen, als sie Unternehmer:innen am freien Markt vorfinden. Wir erkunden, wie man unternehmerische Handlungskompetenz effektiv in diesen Kontexten einsetzen kann, um Ungewissheiten zu begegnen und Zukunft zu kreieren. Den roten Faden bildet dabei der von uns entwickelte und in vielen Projekten erprobte Prozess: „Marktplatz der Macher:innen“.

## **IHR: RAHMEN- BEDINGUNGEN GESTALTEN**

## VIRTUELL 03+

**Modul 03+ | Zoom | 18.09.2026 | 14:00-17:00**

Wir tauschen Erfahrungen in der Anwendung von Effectuation aus und klären Fragen zu Effectuation in Teams und Organisationen. Wir vertiefen Effectuation in Bezug auf Euren eigenen Handlungskontext, organisieren Austausch und Feedback in Bezug auf Eure Projektarbeit und planen das Abschlussmodul.

## MODUL 04

### **WIR: DIE ERNTE EINFAHREN**

**Modul 04 | Bei dir? | 01.10.2026 14:00 -  
03.10.2026 13:00**

Was wir an Expert-Stücken entwickelt haben  
und mit nach Hause nehmen können

- Erleben und Reflektieren der Expert-Stücke  
(Experiences, Tools, Übungen,...)
- Integration eines roten Fadens über alle Module (Kontext)
- Harvesting des gemeinsamen Co-Kreierens im Rahmen  
der Ausbildung (Wissen)
- Abschluss feiern und nach vorne schauen

Wir fahren die Ernte ein – auf drei Ebenen: wir erleben die Expert-Stücke, beraten einander für die nächsten Schritte und werten aus, was wir entlang der Reise gelernt haben. Wir schließen unsere Kokreationsprozesse im Rahmen der Ausbildung ab. Schlussendlich verleihen wir Zertifikate, feiern den Abschluss und klären, wie die Reise ab hier weitergehen kann.

## **WIR: DIE ERNTE EINFAHREN**

## ALUMNI MEET-UPS

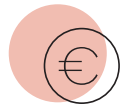
**EFFECTUATION EXPERT CO-CREATOR COMMUNITY**  
**Zoom | ca. 4-6 x pro Jahr | 2-3 Stunden**

Die wachsende Community der Effectuation Experts trifft sich in regelmäßigen Abständen online, um Erfahrungen auszutauschen, Feedback einzusammeln, neue Ideen und Designs zu entwickeln, und gemeinsam Projekte zu planen. So entsteht immer mehr Cokreation unter den Experts. Zu physischen Treffen wird gelegentlich von Experts eingeladen. Die Effectuation Conference ist zudem ein jährlicher Treffpunkt.

# DIE AUSBILDUNG AUF EINEN BLICK



**GRUPPENGROSSE**  
8-16 Personen

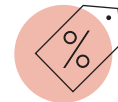


## INVESTITION

€8.980,- exkl. Ust.

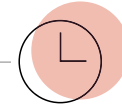
Nach Modul 01 hast du die Möglichkeit auszusteigen, wenn die Ausbildung nicht deinen Bedürfnissen entspricht (Kosten nur für Modul 01+ 01+: EUR 1.990,-)

Der Preis versteht sich inklusive aller Module, Video-Nuggets und Materialien und exklusive Seminarraum-, Verpflegungs- und Aufenthaltskosten.



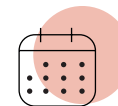
## RABATTE UND STIPENDIEN

Für NGOs, Start-Ups und Studierende vergeben wir eine kleine Anzahl vergünstigter Plätze.



## ZEITEINSATZ

12 Tage in Präsenz + 1,5 Tage Zoom  
Darüber hinaus benötigst du Zeit für Video-Nuggets, Modulvorbereitung und vor allem für dein Expert-Stück.



## ALLE TERMINE

|                  |         |                |             |
|------------------|---------|----------------|-------------|
| <b>Modul 01</b>  | Berlin  | 26.-28.03.2026 | 14:00-13:00 |
| <b>Modul 01+</b> | Zoom    | 24.04.2026     | 14:00-17:00 |
| <b>Modul 02</b>  | Graz    | 07.-09.05.2026 | 14:00-13:00 |
| <b>Modul 02+</b> | Zoom    | 29.05.2026     | 14:00-17:00 |
| <b>Modul 03</b>  | bei dir | 25.-27.06.2026 | 14:00-13:00 |
| <b>Modul 03+</b> | Zoom    | 18.09.2026     | 14:00-17:00 |
| <b>Modul 04</b>  | bei dir | 01.-03.10.2026 | 14:00-13:00 |



#### **RENÉ MAUER**

**Managing Partner Effectuation  
Intelligence & Professor für  
Entrepreneurship und Innovation  
der ESCP Business School**

**RENÉ** ist Professor für Entrepreneurship und Innovation am Jean-Baptiste Say Institut der renommierten ESCP Business School. Er ist einer der führenden Forscher zu Effectuation im deutschen Sprachraum mit Veröffentlichungen in hochrangigen internationalen Fachzeitschriften, sowie in Fach- und Lehrbüchern. Basierend auf seinen Erfahrungen in der Industrie, als Miteigentümer eines Familienunternehmens und Mitgründer von Start-ups sind ihm neben der Forschung eine praxisorientierte Lehre und gestaltungsorientierte Transferprojekte mit der Wirtschaft wichtig.

## **DEINE BEGLEITER**



**MICHAEL** ist als Organisationsberater, Trainer, Dozent und Speaker von Graz aus im gesamten deutschen Sprachraum tätig. Er gilt als Pionier im Transfer von Effectuation (Methode unternehmerischer Expertise) in die Beratung, die Unternehmenspraxis und in unterschiedliche Handlungsfelder unter Ungewissheit. Sein Buch „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ wurde als „Managementbuch des Jahres“ ausgezeichnet und in die getAbstract Shortlist der besten 5 deutschsprachigen Wirtschaftsbücher aufgenommen.

#### **MICHAEL FASCHINGBAUER**

**Managing Partner Effectuation  
Intelligence & ICG Integrated  
Consulting Group GmbH**



### **EFFECTUATION INTELLIGENCE**

Effectuation Intelligence ist ein Kompetenz-Netzwerk mit den Schwerpunkten Management von Ungewissheit und Effectuation. Wir unterstützen unsere Partner in Wirtschaftsunternehmen dabei, das innovative Potenzial von Effectuation auf optimale Weise in ihre Organisation zu integrieren. Wir sind Anbieter der Expert Ausbildung und betreiben die deutsch-sprachige Informationsplattform "Effectuation Forschung & Praxis":  
[www.effectuation.at](http://www.effectuation.at) | [.de](http://www.effectuation.de) | [.ch](http://www.effectuation.ch)



### **SOCIETY FOR EFFECTUAL ACTION (SEA)**

Effectuation Intelligence ist Teil der Society for Effectual Action (SEA). SEA ist eine internationale Gemeinschaft, die unternehmerisches Handeln durch Forschung, Bildung und Praxis fördert. So stellt sie zum Beispiel mehrsprachige Lehrmaterialien oder Fallstudien kostenlos zur Verfügung und veranstaltet in regelmäßigen Abständen Effectuation Konferenzen. Die Konferenz 2026 findet im November in Antwerpen statt.

Mehr Informationen auf [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)

Natürlich kannst du ganz für dich darüber nachdenken, ob du Effectuation Expert werden solltest und das Für und Wider abwägen. Rasch weiterbringen wird dich allerdings nur, wenn du mit uns Kontakt aufnimmst ...

Schreibt uns und dann sprechen wir:

[info@effectuation-intelligence.eu](mailto:info@effectuation-intelligence.eu)

**MICHAEL FASCHINGBAUER**

+ 43 699 11308139

[faschingbauer@effectuation-intelligence.eu](mailto:faschingbauer@effectuation-intelligence.eu)

**RENÉ MAUER**

+ 49 172 2963284

[mauer@effectuation-intelligence.eu](mailto:mauer@effectuation-intelligence.eu)



**WEITERE INFORMATIONEN:**

[www.effectuation-intelligence.eu](http://www.effectuation-intelligence.eu)