

## Effectuation-Coaching: Die Mittel bestimmen, wo es langgeht

Normalerweise steckt man sich Ziele und sucht dann nach Wegen, sie zu erreichen. Dieses Vorgehen stellt der Effectuation-Ansatz auf den Kopf: Die vorhandenen Mittel bestimmen, wohin die Reise gehen soll. Ursprünglich für Unternehmensgründungen erdacht, bildet Effectuation jetzt die Grundlage einer neuen Coaching-Methode.



Martin Faschingbauer setzt den betriebswirtschaftlichen Ansatz Effectuation im Coaching um.

Das Prinzip Effectuation erklärt Michael Faschingbauer, Wirtschaftstrainer und Mentalcoach aus Graz, am liebsten an einem ganz alltäglichen Beispiel: dem Kochen. „Gemäß des Effectuation-Ansatzes gehe ich in die Küche mit der Frage: Welche möglichen Gerichte kann ich mit dem, was ich im Kühlschrank finde, zubereiten?“ Eine ungewöhnliche Herangehensweise – die meisten Menschen würden wohl vorher überlegen, was am Ende auf dem Tisch stehen soll, eine Einkaufsliste zusammenstellen und die Zutaten besorgen. Das Ziel festlegen, dann handeln – das ist das übliche Vorgehen, nicht nur beim Kochen.

### Die Methode Effectuation:

Der Begriff Effectuation ist ein Kunstwort und bedeutet in etwa „das Bewirken“ (von *to effect sth.* – bewirken, zustande

bringen). Entwickelt wurde der betriebswirtschaftliche Ansatz um das Jahr 2000 von der amerikanischen Wirtschaftsprofessorin Saras D. Sarasvathy an der University of Virginia.

Effectuation beruht auf der Annahme, dass die vorhandenen Mittel die möglichen Ziele bestimmen. Auf dem Weg hin zu diesen Zielen ist es wichtig, verbindliche Vereinbarungen mit „Verbündeten“ (Stakeholdern) einzugehen, die unterschiedliche Vorstellungen zur Mittelverwendung haben. Die Aufgabe des Handelnden besteht darin, diese Vereinbarungen zu etwas Neuem zu verbinden – also letztlich eine Lösung zu finden, eine Geschäftsidee zu kreieren o.Ä.

### Einsatzgebiete im Coaching:

Michael Faschingbauer lernte den Ansatz im Rahmen seines MBA-Studiums „Entrepreneurship“ kennen. „Durch Effectuation wird die intuitive Herangehensweise systematisiert, die Wirtschaftswissenschaftler als Erfolgsprinzip von Unternehmen wie eBay oder Starbucks ausgemacht haben“, erläutert er. Je mehr er sich mit dem neuen Ansatz beschäftigte, desto mehr war er überzeugt: Effectuation eignet sich auch für persönliche Change-Prozesse.

Faschingbauer baute deshalb den Effectuation-Ansatz in seine Coaching-Angebote ein. Typische Situationen, in denen ein Effectuation-Coaching Klarheit

verschaffen und neue Wege aufzeigen soll, sind z.B. die Übernahme von Führungsverantwortung oder die Auseinandersetzung mit dem Thema Work-Life-Balance. Zum Einsatz kommen während des Coaching-Prozesses Tools wie etwa Rollenspiele, Fragebögen und Visualisierungen. Zudem setzt Faschingbauer Fragetechniken ein, die aus dem NLP stammen.

### Ablauf eines Coachings:

Beispiel: Bei einer beruflichen Neu-Orientierung könnte ein solches Coaching entlang der Klärung folgender Fragestellungen ablaufen:

1. *Bestandsaufnahme:* Wer bin ich? Was weiß/kann ich? Wen kenne ich? Also: Über welche Ressourcen/Mittel verfüge ich?
2. *Stakeholder:* Wer sind meine wichtigsten Kontaktpersonen – Freunde, Kollegen, Kunden, Familie?
3. *Möglichkeiten:* Welche Möglichkeiten ergeben sich aus meinen Kontakten? Welche Vereinbarungen kann ich mit den Kontaktpersonen treffen?
4. *Ziele:* Tendiere ich eher zu einem neuen Job? Innerhalb meiner bisherigen Firma oder woanders? Will ich mich selbstständig machen?
5. *Konkretes Handeln:* Durch Rücksprache mit den Kontaktpersonen grenzt sich die Wahl der Maßnahmen und Schritte und damit das Ziel ein. Dadurch soll Effectuation die zügige Umsetzung des Veränderungs-Vorhabens ermöglichen und gleichzeitig das Risiko des Scheiterns reduzieren.

### Weitere Informationen:

Das Blog [www.effectuation.de](http://www.effectuation.de) liefert Infos zum theoretischen Hintergrund des betriebswirtschaftlichen Ansatzes Effectuation. Die österreichische Variante unter [www.effectuation.at](http://www.effectuation.at) hat sich der Anwendung in der Praxis (Unternehmensberatung und Coaching) verschrieben. Einen ersten Überblick gibt die Homepage von Michael Faschingbauer, [www.mentalcoaching.at](http://www.mentalcoaching.at) (Link: „Methoden“).

Monika Schaake