

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 4. Auflage	7
Vorwort	11
Schlüsselbegriffe	25
1 Einführung	27
1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße	27
1.2 Erscheinungsformen von Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit	31
1.2.1 Risiko	32
1.2.2 Unsicherheit	34
1.2.3 Ungewissheit	35
1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Vorhersage	37
1.3.1 Der Mythos von der brillanten Idee	37
1.3.2 Wer bewertet Ideen?	39
1.3.3 Marktforschung in bestehenden Märkten	40
1.3.4 Alternativen unter Ungewissheit	42
1.4 Zunahme von Ungewissheit	44
1.4.1 Kleine Geschichte der Ungewissheit der letzten 1500 Jahre	44
1.4.2 Komplexität: Das neue Gewand der Ungewissheit	45
1.4.3 Die aktuellen Herausforderungen	48
2 Zwei Arten zu denken	51
2.1 Linear-kausales Denken	52
2.1.1 Der Prozess linear-kausaler Problemlösung	52
2.1.2 Beispiele linear-kausaler Prozesse	53
2.2 Zyklischer Prozess: Effectuation	55
2.2.1 Dynamisches Effectuation-Modell	55
2.2.2 Beispiele zyklischer Effectuation-Prozesse	58
2.3 Situationsabhängig denken, entscheiden und handeln	60
2.3.1 Das ideale Feld für kausales Denken	61
2.3.2 Das ideale Feld für Effectuation	62
2.3.3 Wenn Vorhaben das Feld wechseln	64
2.3.4 Innovation und der Abbau von Ungewissheit	65

3	Die vier Prinzipien von Effectuation	69
3.1	Prinzip der Mittelorientierung	70
3.1.1	Mittelorientierung – Versuch einer Definition	70
3.1.2	Mittelanalyse und Zielvorstellungen	72
3.1.3	Mittelorientierung für Fortgeschrittene	82
3.1.4	Zusammenfassung	85
3.2	Prinzip des leistbaren Verlusts	86
3.2.1	Leistbarer Verlust – Versuch einer Definition	87
3.2.2	Domänen des erwarteten Ertrags	89
3.2.3	Die Praxis des leistbaren Verlusts	90
3.2.4	Leistbarer Verlust für Fortgeschrittene	96
3.2.5	Zusammenfassung	102
3.3	Prinzip der Umstände und Zufälle	103
3.3.1	Das Prinzip der Umstände und Zufälle – Versuch einer Definition	105
3.3.2	Umstände und Zufälle nutzen	106
3.3.3	Umstände und Zufälle für Fortgeschrittene	115
3.3.4	Zusammenfassung	119
3.4	Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften	120
3.4.1	Vereinbarungen und Partnerschaften – Versuch einer Definition	121
3.4.2	Partnerschaften verhandeln	123
3.4.3	Partnerschaften für Fortgeschrittene	131
3.4.4	Zusammenfassung	138
4	Neues in die Welt bringen – Effectuation in der Praxis	141
4.1	Startpunkt unternehmerischen Handelns	142
4.1.1	Der Handlungsanlass	142
4.1.2	Ideen bewerten	145
4.1.3	Anatomie des Handelns	146
4.1.4	Ins Handeln kommen	148
4.2	Stakeholder ins Boot holen	150
4.2.1	Die unternehmerische Beitragseinladung (ASK)	150
4.2.2	Vier Arten der Beitragseinladung	156
4.2.3	Ambivalenzen: Ich frage nicht, weil	160
4.2.4	Beitragseinladungen üben	162
4.3	Effectuation im Team	164
4.3.1	Handlungsanlässe im Team	165
4.3.2	Möglichkeitsraum und Leitplanken	166
4.3.3	Entscheidungen im Team	167

4.3.4	In Arbeitsetappen vorgehen	168
4.3.5	Besetzung von Teams und Schnellbooten	169
4.4	Eine Strategie wählen (PAVE-Modell)	170
4.4.1	PAVE: Vier Strategien zur Gestaltung der Zukunft	170
4.4.2	Das PAVE-Modell als Navigationshilfe nutzen	174
4.4.3	Beispiel: PAVE und die Schokoladenfabrik	176
4.5	Steuern ohne Landkarte	178
4.5.1	Steuern über die Wahl der Mittel	180
4.5.2	Den leistbaren Verlust steuern	180
4.5.3	Steuern über Umstände und Zufälle	180
4.5.4	Steuern über Vereinbarungen	181
4.5.5	Steuern durch teilnehmendes Beobachten	182
4.5.6	Steuern an erreichbaren Punkten	182
4.5.7	Vorhersagen statt steuern bei erfahrenen Managern	182
4.6	Effectuation und kausale Logik verbinden	184
4.6.1	Hinweise für den passenden Methoden-Mix	185
4.6.2	Kausale Planung für Effectuators	188
4.6.3	Für beide Positionen sorgen	189
4.6.4	Den Gegensatz der beiden Logiken transformieren	190
5	Anwendungsfelder und ausführliche Fallstudien	193
5.1	Überblick	194
5.1.1	Unternehmensgründung und Gründerbegleitung	195
5.1.2	Führung und Management	196
5.1.3	Innovation	196
5.1.4	Unternehmerische Kultur	197
5.1.5	Unternehmerische Organisation	198
5.1.6	Projektmanagement	199
5.1.7	Karriereentwicklung	199
5.1.8	Beratung und Coaching	200
5.1.9	Organisationsentwicklung und Change Management	201
5.1.10	Weitere potenzielle Anwendungen	201
5.2	Unternehmensgründung	202
	<i>Von René Mauer</i>	
5.2.1	Fallstudie PicoLAS	202
5.2.2	Ungewissheit – Grundproblem technologiebasierter Gründung	204
5.2.3	Persönlichkeit, Wissen und Netzwerk des Gründers	204
5.2.4	Ideen einem breiten Feedback aussetzen	206
5.2.5	Reifung durch die Unterstützung von Partnern	208
5.2.6	Ein überschaubares Risiko wählen	209

5.2.7	Effectuation und der Businessplan	211
5.2.8	Fazit: Effectuation ist ein wertvolles Instrument für den ungewissen Gründungsprozess	212
5.3	Führung	214
	<i>Von Ruth Seliger</i>	
5.3.1	Positive Leadership	214
5.3.2	Nahtstellen von Effectuation und Positive Leadership	217
5.3.3	Die Wahl der Führungsperspektive	222
5.4	Innovation	223
5.4.1	Fallstudie Gore & Associates	224
5.4.2	Innovation als Aufgabe jedes Einzelnen	225
5.4.3	Mittellorientierung	226
5.4.4	Leistbarer Verlust	227
5.4.5	Umstände und Zufälle	228
5.4.6	Vereinbarungen	229
5.4.7	Innovation durch Effectuation	229
5.5	Unternehmerische Kultur	230
5.5.1	Fallstudie Procter & Gamble »Passion Club«	231
5.5.2	Epilog	238
5.6	Unternehmerische Organisation	238
	<i>Von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank</i>	
5.6.1	Fallstudie Guidewire	239
5.6.2	Wie Guidewire Effectuation fördert	243
5.6.3	Elemente von Effectuation-Organisationen	244
5.6.4	Der interne Markt	246
5.6.5	Guidewire Epilog	248
5.7	Projektmanagement	249
	<i>Von Bettina Brendle und Dr. Eric Heinen-Konschak</i>	
5.7.1	Bewährte Methoden mit blindem Fleck	249
5.7.2	Projekte in der PAVE-Matrix einordnen	250
5.7.3	Beispiele unserer Projekte in PAVE	251
5.7.4	Agil und Effectuation kombinieren	253
5.7.5	»Schnellboote« statt Jahresplanung	254
5.8	Karriereentwicklung	256
	<i>Von Helfried Faschingbauer</i>	
5.8.1	Effectuation als Instrument auf dem beruflichen Karriereweg?	256
5.8.2	Entwicklung der Arbeits- und Berufswelt: Gezwungen in die Ungewissheit	257
5.8.3	Der Prozess macht den Unterschied?	260
5.8.4	Perspektive	272

5.9	Beratungs- und Coachingpraxis	274
	<i>Von Gunther Schmidt</i>	
5.9.1	Situationsbedingungen von Beratungsprozessen	274
5.9.2	Hypnosystemische Prämissen	275
5.9.3	Problemkonstruktionen und »problem-hypnotische« Zielentwürfe	276
5.9.4	Kompetenzaktivierende Transformationsprozesse	279
5.10	Organisationsentwicklung und Change Management	286
5.10.1	Change-Anforderungen und Effectuation-Lösungen	287
5.10.2	Konkrete Ideen zur Gestaltung unternehmerischer Change-Prozesse	291
5.10.3	Das unternehmerische Unternehmen: Erste Schritte	296
5.10.4	Ausblick	298
5.11	Weitere Anwendungen	298
5.11.1	Marketing	298
5.11.2	Selbstmanagement	299
5.11.3	Problemlösung	300
5.11.4	Forschung	300
5.11.5	Politik	301
5.11.6	Non-Profit-Organisationen und soziales Unternehmertum	301
5.11.7	Agilere Organisationen und neues Arbeiten	302
6	Toolbox	305
6.1	Tools zum Kontext und Handlungsanlass	308
6.1.1	Ungewissheits-Profilung	308
6.1.2	Navigieren mit PAVE	308
6.1.3	Case for Action	308
6.1.4	Leitplanken-Planung	308
6.1.5	Ideen-Sondierung	309
6.1.6	Ins Handeln kommen (5-Minuten-Trick)	309
6.2	Tools zu Mitteln und Zielvorstellungen	309
6.2.1	Lebenslaufanalyse	309
6.2.2	Best-Self-Feedback	309
6.2.3	Wissenskorridor	310
6.2.4	Netzwerk-Analyse	310
6.2.5	Analyse des Situationspotenzials	310
6.2.6	Globale Richtungsaussagen	310
6.2.7	Landkarte der Zielvorstellungen	311
6.3	Tools zu leistbarem Verlust	311
6.3.1	Kleine Entscheidungen nach leistbarem Verlust	311
6.3.2	Große Entscheidungen nach leistbarem Verlust	311
6.3.3	Leistbarer Energieeinsatz	311

6.3.4	Affektbilanz	312
6.3.5	Gescheiter Scheitern	312
6.4	Tools zu Umständen und Zufällen	312
6.4.1	Routine zum Management des Unerwarteten	312
6.4.2	Katastrophenfantasien	312
6.4.3	Umdeuten von Problemen und Störungen	313
6.5	Tools zu Vereinbarungen und Partnerschaften	313
6.5.1	Stakeholder-Gespräche vorbereiten	313
6.5.2	Stakeholder-Gespräche führen	313
6.5.3	Stakeholder-Gespräche dokumentieren	314
6.5.4	Stakeholder-Gespräche Follow-up	314
6.5.5	Dialoge am Marktplatz	314
6.6	Tools zum Prozess	314
6.6.1	Lokale Aktionsplanung	314
6.6.2	Marktplatz der Macher	315
6.6.3	Schnellboot-Monitor	315
6.6.4	Gegensätze transformieren: Das erweiterte Tetralemma	315
6.6.5	Effectuation App für die Geschäftsmodellentwicklung	316
7	Effectuation in der Forschung	317
	<i>Von René Mauer, Michael Faschingbauer und Stuart Read</i>	
7.1	Entrepreneurship-Forschung	317
7.2	Die »Entdeckung« von Effectuation	320
7.3	Erste Schritte der Effectuation-Feldforschung nach 2001	321
7.4	Einführung in unterschiedliche Forschungskontexte	324
7.5	Die Messung von Effectuation als besondere Herausforderung	327
7.6	Überblicksarbeiten und kritische Auseinandersetzung	331
7.7	Anerkennung und Verbreitung	333
7.8	Wegweiser für die nächsten zehn Jahre	334
	Danksagung	341
	Literatur	343
	Stichwortverzeichnis	353
	Über den Autor	359
	Gastautorinnen und Gastautoren	361