



INKONSTELLATION

---

Ausbildungsakademie

Coaching | Systemische Aufstellungen | NLP

InKonstellation  
Systemische Coaching-Ausbildung

Abschlussarbeit zum Thema

## **Effectuation – eine Einführung**

Sabrina Specken

Abgabedatum: 29.03.2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	2
<b>Executive Summary</b> .....	3
<b>1. Einführung</b> .....	4
<b>2. Zwei Arten zu denken</b> .....	4
<b>2.1. linear-kausal</b> .....	4
<b>2.1.2 das ideale Feld</b> .....	5
<b>2.2 Effectuation</b> .....	6
<b>2.2.1 das ideale Feld</b> .....	7
<b>3. Die vier Prinzipien von Effectuation</b> .....	7
<b>3.1 das Prinzip der Mittelorientierung</b> .....	7
<b>3.2 das Prinzip des leistbaren Verlusts</b> .....	9
<b>3.3 das Prinzip der Umstände und Zufälle</b> .....	9
<b>3.4 das Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften</b> .....	9
<b>4. Fazit</b> .....	10
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	11

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Linear-kausaler Prozess der Problemlösung.....	5
Abb. 2: Dynamisches Effectuation-Modell.....	6
Abb. 3: Aus Mitteln Zielvorstellungen kreieren.....	8

## Executive Summary

Die vorliegende Abschlussarbeit hat zum Ziel Effectuation in seinen Grundzügen zu präsentieren.

In unserer heutigen rasanten und dynamischen Welt, die von Ungewissheit geprägt ist, bedarf es ein Umdenken unserer Denk- und Handlungsweise, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Es werden zwei Arten zu denken – linear-kausal und Effectuation - vorgestellt sowie das jeweils ideale Feld zur Anwendung erläutert. Außerdem werden die vier Prinzipien von Saras Sarasvathy vorgestellt, die das Handeln von Effectuators beschreiben. Diese Logik unterstützt die Akteure dabei, Neues in die Welt zu bringen, denn die Zukunft kann aktiv gestaltet werden. Die Vorgehensweise stützt sich dabei auf ein unsicheres Umfeld und das Ausbleiben von exakten Vorhersagen und Planungen. Dabei versteht sich Effectuation nicht als besserer, sondern als alternativer methodischer Ansatz, der in Situationen der Ungewissheit fruchtet.

„Der beste Weg, die Zukunft hervorzusagen, ist, sie zu schaffen.“ (Peter F. Drucker)

## 1. Einführung

Heutzutage leben wir in einer Welt, die sich höchst rasant und dynamisch verändert. Eintreffende Vorhersagen über die Zukunft sind kaum möglich. Die meisten unserer Denk- und Entscheidungsgewohnheiten beruhen auf kausalen Zusammenhängen. Diese Vorgehensweise funktioniert bei voraussehbaren und berechenbaren Bedingungen. In Situationen der Ungewissheit bedarf es andere Denkweisen.

Effectuation stellt ein Modell dar, das in neuartigen Entscheidungssituationen trotz höchster Unsicherheit Handlungsspielraum bietet.

Der vorgestellte Ansatz beruht dabei auf den Forschungsergebnissen der Entrepreneurship-Forscherin und Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy. Grundlage der Forschung bildete die Forschungsfrage: Wie denken, entscheiden und handeln erfolgreiche Gründer? Dabei sollte untersucht werden, ob es Elemente gibt, die Entrepreneure über Zeit, Branchen und Regionen hinweg gemeinsam haben. Und folglich, ob daraus ein gemeinsamer lehr- und lernbarer Kern zum Unternehmertum vorliegt. Sie formulierte deren Denk-Entscheidungs- und Handlungsgewohnheiten in einem Prozess und entwickelte vier Prinzipien. Diese Erkenntnisse fasste sie unter dem Namen Effectuation zusammen. Die Übersetzung „to effectuate“ mit „bewirken“ hebt die Bedeutung der Gestaltung bei diesem Ansatz hervor.

## 2. Zwei Arten zu denken

Im nächsten Kapitel werden zwei verschiedene Arten zu denken vorgestellt. Sie unterscheiden sich in ihrer Ausprägung der Zukunftsprognose, der Zielformulierung und -erreicherung sowie der Umweltstabilität.

### 2.1. linear-kausal

Ausgangslagen mit dem Hintergrund „Wie komme ich am besten von A nach B?“ bedienen sich der linear-kausalen Struktur. Dabei soll ein bestimmtes Vorhaben auf möglichst direktem Weg umgesetzt werden. Bei dieser Denkart sind Chancen und Möglichkeiten potenzieller Wege in unserer Umwelt bereits angelegt und müssen

demnach entdeckt und erschlossen werden. Dies gelingt durch eine gute Positionseinnahme in einer vorhersehbaren und berechenbaren Zukunft.

Die Ausgangslage für kausale Problemlösung basiert meist auf einen unbefriedigten aktuellen Zustand. Um ins kausale Handeln zu kommen, muss zunächst ein bestimmter erwünschenswerter Zustand vorliegen. Schließlich soll die Lücke zwischen Soll und Ist geschlossen werden. Wichtig für diesen Ansatz ist das Wissen des Ziels, um überlegen zu können, wie man dieses am besten erreichen kann. Hier wird eine exakte Analyse eingesetzt. Das lineare Grundmuster kann wie folgt beschrieben werden:



Abb. 1: Linear-kausaler Prozess der Problemlösung (Faschingbauer, Grichnik, Mauer & Sarasvathy, o.J.)

### 2.1.2 das ideale Feld

Das ideale Feld für kausales Denken sollte folgende Bedingungen erfüllen:

- planbare Zukunft:  
Es müssen verlässliche Prognosen der Zukunft möglich sein. Auf Basis des Wissens über die Vergangenheit können gute Voraussagen über das Umfeld und die Entwicklung eines Vorhabens getroffen werden.
- fixe Ziele:  
Das Ziel sollte klar sein. Voraussetzung ist, zu wissen, wohin es gehen soll.
- stabile Umwelt:  
Die Umwelt ist unabhängig von dem, was wir und andere Akteure tun.

## 2.2 Effectuation

Effectuation beschäftigt sich mit der Frage: „Wie komme ich am besten von A nach X?“ Denn unter Ungewissheit lässt sich das Ende einer Reise nicht mit Sicherheit vorhersagen. Nach Effectuators wird die Zukunft nicht vorhergesagt, sondern durch das eigene Handeln geformt. Die Dynamik der Umwelt spielt hierbei eine wichtige Rolle, denn auch andere Akteure gestalten die Zukunft mit. Folglich sollte möglichst frühzeitig mit anderen Akteuren kommuniziert und verhandelt werden. Effectuation zeigt Werkzeuge mit denen in Ungewissheit Neues – das noch nicht bekannte „X“ - geschaffen werden kann. Man weiß demnach vorher noch nicht zwingend, wo man hin will. Der persönliche Ausgangspunkt ist entscheidend. Zu wissen, wer ich bin, was ich weiß und kann und wen ich kenne. Dieses Wissen bezeichnet die Mittel, die für Effectuation nützlich sind. Es geht dabei um Wirkungen und Ergebnisse, die mit den eigenen Mitteln erzielt werden können. Ins Handeln kommen heißt, andere von den eigenen Zukunftsvorstellungen zu erzählen und ebenso Zukunftsvorstellungen von anderen einzuholen. Möglich sind Vereinbarungen, in denen Zeit, Energie, Geld und andere Einsätze festgehalten werden. Durch jede Vereinbarung werden die eigenen Mittel erweitert und das Ziel wird klarer. Aus dem zuvor unbekanntem „X“ wird ein bekanntes „B“. Effectuation betont das ständige Wechselspiel von Denken und Handeln. Der Schwerpunkt liegt auf dem Handeln.

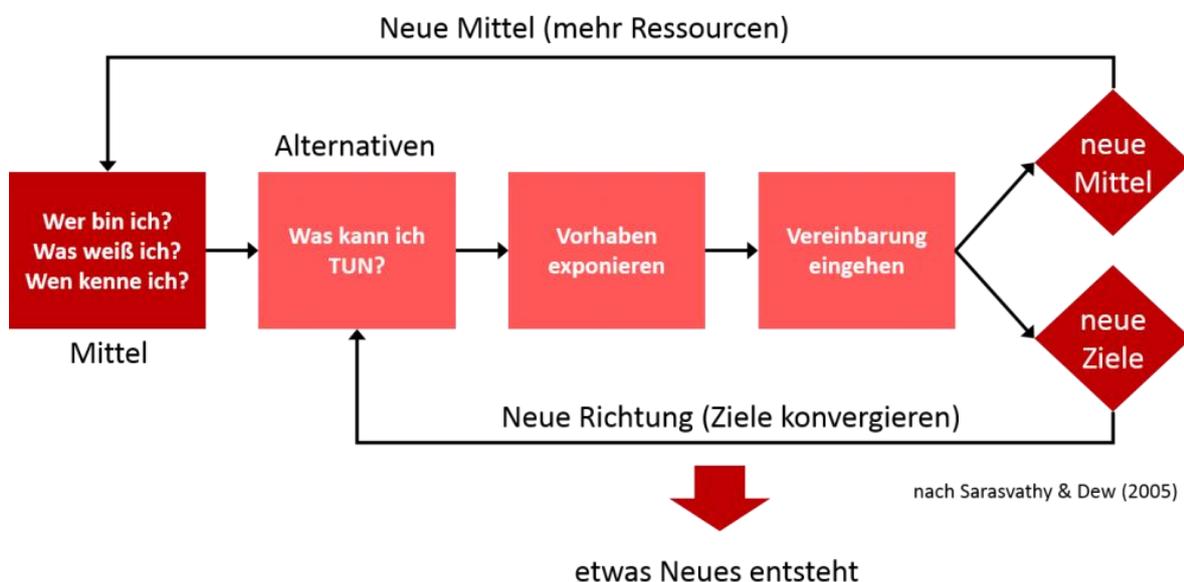


Abb. 2: Dynamisches Effectuation-Modell (Faschingbauer, Grichnik, Mauer &, Sarasvathy, o.J.)

### 2.2.1 das ideale Feld

Dort wo, Effectuation optimal wirkt, stößt kausales Denken an seine Grenzen. Das ideale Feld basiert auf:

- ungewisse Zukunft:  
Die Basis für eine gültige Prognose der Zukunft fehlt. Die Vergangenheit lässt sich nicht auf die Zukunft übertragen. Dieser Schritt wäre kein sinnvolles Instrument.
- verhandelbare Ziele:  
Es gibt keine Leitplanken für den zu gehenden Weg oder das Ziel. Man trifft andere Akteure, die ebenfalls auf dem Weg sind und kreierte, verhandelt und vereinbart gemeinsam Ziele.
- gestaltbare Umwelt:  
Die Umwelt zeigt Formbarkeit. Sie ist abhängig davon, was einzelne Akteure machen. Durch eigene und Handlungen anderer Akteure lässt sich die Umwelt verändern. Chancen können demnach kreierte werden.

## 3. Die vier Prinzipien von Effectuation

Im folgenden Abschnitt werden die vier von Saras Sarasvathy entwickelten Prinzipien von Effectuation vorgestellt.

### 3.1 das Prinzip der Mittelorientierung

Es wird überlegt, was unmittelbar verfügbar ist und welche Ergebnisse daraus erzielt werden können. Die daraus möglichen Ziele verändern sich abhängig von den verfügbaren Mitteln. Die Mittel geben vor, welche Ziele überhaupt in Erwägung gezogen werden können und werden laufend aktualisiert. Bei der Mittelorientierung gibt es keinen Tunnelblick, d.h. die Aufmerksamkeit ist auf Veränderungen im gesamten Blickfeld gerichtet.

Dabei werden drei Kategorien von Mitteln unterschieden:

- wer ich bin:

Hier handelt es sich um die Identität, Werte, Charakter, Vorlieben und Kultur. Zu wissen wer man ist bietet starke Vorteile in Entscheidungssituationen, denn die Identität dient als Maßstab. Hierbei sind verschiedene Rollen zu bedenken. Diese Ist-Analyse der eigenen Person kann stichwortartig geschehen. Dabei sollten Erlebnisse aus unterschiedlichen Lebensbereichen herangezogen werden.

- was ich weiß:

Dieser Bereich zielt auf den persönlichen, subjektiven Wissenskorridor eines Akteurs ab. Hierzu zählen Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen sowie die schulische Bildung oder Berufsausbildung. Der Kontext, in dem das Wissen gefragt wird, ist entscheidend.

- wen ich kenne:

Effectuators involvieren frühzeitig ihr Netzwerk, denn das Gelingen eigener Vorhaben baut oft auf andere Personen. Zum Netzwerk können Bekannte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Familie, Freunde usw. gezählt werden. Effectuators sind auf der Suche nach Menschen, die bereit sind, mit zu wirken, d.h. jeweils die eigenen Mittel beispielsweise in Form von Wissen, Fähigkeiten oder Kontakten zur Verfügung zu stellen. Aus guten Beziehungen kann gemeinsames Handeln erfolgen.

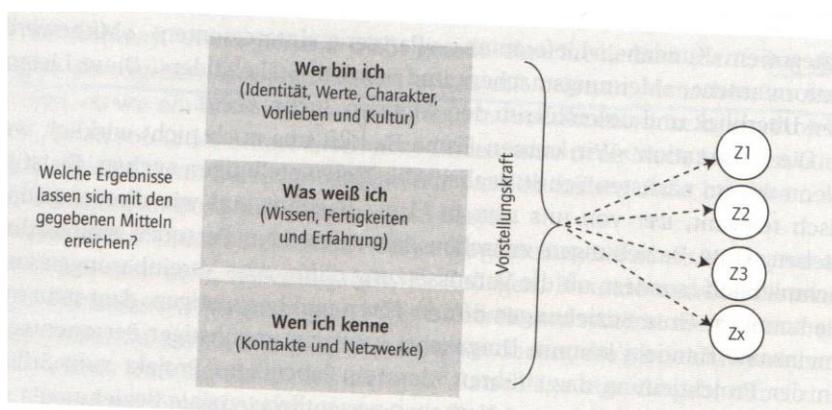


Abb. 3: Aus Mitteln Zielvorstellungen kreieren (Faschingbauer, 2013)

### **3.2 das Prinzip des leistbaren Verlusts**

Hier ist folgende Frage bedeutend: „Was ist mir der Versuch wert?“ Bei tragbarem Einsatz beginnt das Handeln. Der Einsatz wird am leistbaren Verlust orientiert – nicht am erwarteten Ertrag. Das maximale Verlustpotenzial wird somit festgelegt und kontrolliert. Es wird akzeptiert, dass der Ertrag des eingeschlagenen Weges noch nicht bekannt ist. Scheitern und Fehler werden dabei als Möglichkeit in den Prozess mit eingeplant und als Lernchance angesehen. Verlust lässt sich unter anderem anhand folgender Kategorien beschreiben: Geld und materielle Güter, Zeit, Energie und Einsatz, Opportunitätskosten, Ideen und Selbstwert. Denken im leistbaren Verlust unterstützt die Entscheidungsfindung dahingehend, dass mögliche Konsequenzen akzeptiert werden können.

### **3.3 das Prinzip der Umstände und Zufälle**

Im Effectuation-Ansatz werden Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheiten genutzt, anstatt sich dagegen abzugrenzen. Effectuators sehen das Nutzenpotenzial von Überraschungen. Sie suchen Möglichkeiten, die veränderte Situation zu ihrem Besten zu nutzen. Aufgrund der Flexibilität in ihren Zielen können sie mit den eingetroffenen Eventualitäten und neuen Informationen frei arbeiten. Zufällige Begegnungen können unter diesem Prinzip gefasst werden. Verschiedene Akteure kommen mit oder ohne Absicht oder Zweck ins Gespräch und Neues kommt in die Welt. Vereinbarungen in Form von weiteren Gesprächen, einer gemeinsamen Aktivität, einem gemeinsamen Plan oder Projekt können entstehen. Hierfür ist Offenheit ein wichtiges Schlagwort. Auch überraschende Informationen können in diese Rubrik aufgenommen werden. Es werden Informationen gewonnen, mit denen man nicht gerechnet hat. Diesen Informationen kann Bedeutung geschenkt werden, sodass die Ungewissheit reduziert wird.

### **3.4 das Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften**

Das Prinzip beinhaltet das Treffen von Vereinbarungen und das Bilden von Partnerschaften mit Personen, die bereit sind, mit zu wirken, anstatt sich abzugrenzen oder nach den vermeintlich richtigen Partnern zu suchen. Effectuators treten mit Personen in Kontakt, die zu einem gemeinsamen Vorhaben beitragen

könnten. Das genaue Ziel der Partnerschaft steht zu Beginn noch nicht fest, sondern wird im Verlauf gemeinsam ausgehandelt und zu einer fixen Vereinbarung definiert. Der eingebrachte Einsatz in Form von Zeit und Verpflichtungen wird geteilt. Die getroffenen Vereinbarungen reduzieren das Risiko und die Ungewissheit. Gegenstand getroffener Vereinbarungen können neue Mittel oder gemeinsame Ziele sein. Neue Mittel können z.B. Know-How, Räume, Maschinen, Kontakte oder finanzielle Mittel sein. Ein gemeinsames Ziel kann z.B. die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung, ein gemeinsames Vorhaben, eine gemeinsame Leistung oder sogar ein gemeinsames Unternehmen sein.

## 4. Fazit

Beide Arten zu denken – das linear-kausale Denken und Effectuation - unterscheiden sich. Beide Denkmodelle haben ihre Stärken und ihre Berechtigung. Entscheidend für die Frage, welche Methode zur Anwendung kommen soll, ist der jeweilige Kontext. Die linear-kausale Logik eignet sich hervorragend für Situationen, in denen es darum geht vorgegebene Ziele zu erreichen, in denen die Randbedingungen stabil sind und Prozesse und Produkte optimiert und verbessert werden sollen. Effectuation spielt da ihre Stärke aus, wo noch keine klaren Ziele definiert sind, wo in einem dynamischen Umfeld mit viel Ungewissheit agiert wird und wo Innovationen und Entwicklung avisiert sind.

## Literaturverzeichnis

Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Faschingbauer, M., Grichnik, D., Mauer, R. & Sarasvathy, S. (o.J.). *Effectuation – was ist das?*. Verfügbar unter: <https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/#> (28.02.2020).