

# Effectuation – Die Zukunft in unsicheren Zeiten mutig selbst gestalten!

Workshop für eine agile und resiliente Führung

## Beschreibung

Wie kannst du unter Unsicherheit kluge Entscheidungen treffen?

In diesem Workshop lernst du Effectuation kennen. Es ist ein Ansatz, mit dem erfahrene Unternehmer:innen Entscheidungen treffen, wenn die Zukunft ungewiss ist. Statt auf langfristige Planung zu setzen, arbeitest du mit den Mitteln, die dir zur Verfügung stehen, und passt dein Vorgehen flexibel an neue Entwicklungen an.

Viele Unternehmen setzen rein auf strategische Planung und kausale Logik: Reflexartig setzen sie Ziele, analysieren Märkte und legen einen festen Kurs fest. Das funktioniert, wenn die Zukunft vorhersehbar ist. In dynamischen Märkten führt diese Methode jedoch oft in Sackgassen. Effectuation bietet eine aus meiner Sicht zu wenig beachtete Alternative:

- Arbeiten mit vorhandenen Mitteln: Welche Ressourcen hast du jetzt? Setze sie gezielt ein, statt auf ideale Voraussetzungen zu warten.
- Kontrollierbare Risiken eingehen: Investiere nur, was du bereit bist, zu verlieren. So hältst du Risiken klein.
- Chancen durch Zusammenarbeit schaffen: Kooperiere mit anderen, um neue Möglichkeiten zu entdecken.
- Unerwartetes produktiv nutzen: Nicht alles läuft nach Plan. Wer flexibel reagiert, kann Überraschungen für sich nutzen.

Im Workshop erlebst du, wie Effectuation funktioniert. Du setzt die Prinzipien in praktischen Gruppenübungen direkt um. So entwickeln wir gemeinsam konkrete Ansätze für deinen Arbeitsalltag, damit du in unsicheren Situationen handlungsfähig bleibst. Effectuation ersetzt die rein kausale Logik nicht. Beides hat seinen Platz. Am Ende weißt du, wie und wann du welchen Ansatz im Alltag anwenden kannst.

# Wann lohnt es sich, in den Workshop zu gehen?

Wenn du nichts oder noch wenig mit Effectuation zu tun hattest und dir eine der folgenden Fragen durch den Kopf geht, bist du hier richtig:

- Wie kann ich unter Unsicherheit (unsicheren Märkten, dynamisches Umfeld, ...) Entscheidungen treffen, ohne mich zu verzetteln?
- Wie gehe ich mit unvorhersehbaren Entwicklungen um, ohne ständig auf alles nur zu reagieren?
- Gibt es Methoden oder Werkzeuge, die mir helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, ohne mich auf fehleranfällige Prognosen verlassen zu müssen?
- Wie oder mit wem kann ich neue Ideen oder Projekte mit begrenzten Mitteln starten, ohne dass ich schon alles perfekt durchdacht habe?
- Wie kann ich Risiken kontrollieren, ohne mich durch endlose Risikoanalysen zu blockieren?
- Wann ergibt Planung noch Sinn und wann sollte ich flexibel bleiben?

# Was kannst du aus dem Workshop mitnehmen?

Du wirst verstehen, wann und wie du Effectuation konkret in deinem Arbeitsalltag anwenden kannst.

- Nicht immer ist Planung der beste Weg: In stabilen Märkten hilft strategische Planung. In unsicheren Situationen ist es oft besser, mit vorhandenen Mitteln zu starten und den Weg flexibel anzupassen.
- Ressourcen sind oft wichtiger als Ziele: Statt zuerst ein großes Ziel zu setzen, kann es effektiver sein, mit dem zu arbeiten, was bereits verfügbar ist – sei es Wissen, Kontakte oder finanzielle Mittel.
- Risiko lässt sich begrenzen: Durch das Prinzip „Leistbarer-Verlust“ investierst du nur, was du im schlimmsten Fall verschmerzen kannst. Das verhindert große Fehlschläge.
- Kooperation eröffnet neue Möglichkeiten: Statt sich auf Konkurrenzdenken zu fokussieren, entstehen durch Zusammenarbeit mit anderen oft unvorhergesehene Chancen.
- Unsicherheit ist nicht nur ein Problem, sondern auch eine Chance: Überraschungen und unerwartete Ereignisse lassen sich aktiv nutzen, anstatt sie nur als Hindernis zu sehen.

# Wie ist der grobe Ablauf des Workshops?

## 1. **Einstieg und Problemklärung (~10')**

Wir präzisieren die Probleme, die im Führungsalltag bei reiner Anwendung von kausaler Logik in unsicheren Zeiten entstehen.

## 2. **Von der Praxis zur Theorie – Gruppenarbeiten (5 × 10–15' = ~70')**

Du arbeitest in einer 4–6 Personen großen Gruppe. In der Gruppe erarbeitet ihr euch alle Effectuation-Prinzipien in einer Reihe interaktiver Übungen. Ihr erhaltet hierzu Impulse aus Fallstudien und eigenen Erfahrungen. Ihr arbeitet die Ergebnisse und Erkenntnisse in den Gesamtkontext ein. Im Rahmen dieser Übungen bearbeitet ihr, ein vorbereitetes oder selbst gewähltes Thema und reflektiert den jeweiligen Schritt.

## 3. **Gesamtreflexion und Transfer (~10')**

Zum Abschluss tauschen wir uns über die Erkenntnisse und offene Fragen aus. Ihr findet heraus, wie ihr die erarbeiteten Prinzipien auf die eigene Arbeitswelt anwenden könnt und diskutiert konkrete Umsetzungsschritte.

## Welche Materialien werden im Workshop genutzt?

- Flipcharts und Handouts mit Visualisierungen der Effectuation-Prinzipien
- Arbeitsblätter zur direkten Anwendung im Workshop und im Führungsalltag
- Fallstudien aus verschiedenen Branchen und eigene Praxisbeispiele

## Welche Materialien kannst du nach dem Workshop bekommen?

- Alle Materialien, Handouts und Arbeitsblätter aus dem Workshop in digitaler Form
- Workshop-Dokumentation mit den erarbeiteten Ergebnissen und Zwischenschritten
- Leitfaden zu den Prinzipien und zum Einsatz von Effectuation
- Empfehlungsübersicht relevanter Literatur und Online-Ressourcen
- Übersicht über bekannte Kritik an Effectuation

## Welche Haupt-Konzepte und -Literatur sind die Grundlage für den Workshop?

- Saras Sarasvathy: „Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise“
- Erkenntnisse aus agilen Methoden, Scrum, The Innovator's Dilemma und Lean Startup
- Ansätze zur Co-Creation aus der Innovationsforschung

# Verwendete und weiterführende Literatur & Online-Ressourcen

## Bücher

- Blekman, Thomas: Corporate Effectuation (English Edition), eBook, 24.09.2011, [Kindle].
- Christensen, Clayton M.: The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, 19.11.2013.
- Faschingbauer, Michael: Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 03.05.2021.
- Leisgang, Tobias/Nadja Petranovskaja: Das Handbuch der Entscheidungen, in: Leanpub, 20.02.2021, [online] <https://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.
- Osterwalder, Alexander/Yves Pigneur: Business model generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, 01.08.2011.
- Read, Stuart/Saras D. Sarasvathy/Nick Dew/Robert Wiltbank: Effectual Entrepreneurship, 08.09.2016.
- Ries, Eric: The lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Currency, 13.09.2011.
- Sarasvathy, Saras D.: Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, 30.03.2008.

## Podcast / Videos

- 20 Effectuation - unternehmerisches Handeln bei hoher Ungewissheit: in: Apple Podcasts, 26.04.2020, [online] <https://podcasts.apple.com/us/podcast/20-effectuation-unternehmerisches-handeln-bei-hoher/id1486092379?i=1000472675251>.
- Bartlog, Heiko: Was ist Effectuation - Agilität in der Praxis, in: proagile, 18.04.2023, [online] <https://proagile.de/podcast/was-ist-effectuation/>.
- Big Think: Saras Sarasvathy Explains the Entrepreneurial Method | Big Think, 24.04.2012, [YouTube] [https://www.youtube.com/watch?v=Ruyb\\_kGAMYw](https://www.youtube.com/watch?v=Ruyb_kGAMYw).
- GmbH, Jule Jankowski Humiq/Michael Faschingbauer: Michael Faschingbauer über Effectuation, in: GOOD WORK - Der Podcast für zukunftsfähige Arbeitskultur, 15.04.2022, [online] <https://goodwork.podigee.io/136-neue-episode>.
- HSGUniStGallen: Die 10 Mythen des Unternehmertums, 14.12.2012, [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=qaXuHIRqTes>.
- Kruse, Ralf/Heiko Bartlog: Effectuation & Scrum - Podcast Scrum meistern, in: EnableChange, 22.02.2023, [online] <https://enablechange.de/scrum/effectuation/>.
- TED: The single biggest reason why start-ups succeed | Bill Gross | TED, 01.06.2015, [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY>.
- TEDx Talks: Effectuation. Elemente der unternehmerischen Methode: Michael Faschingbauer at TEDxSalzburg, 31.01.2012, [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=oFLQL50PZQQ>.
- TEDx Talks: TEDxMidAtlantic 2010 - Saras Sarasvathy - 11/5/10, 12.12.2010, [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=t5HZW4NqZ-E>.
- Was ist eigentlich Effectuation? Ein Gespräch mit Michael Faschingbauer: in: Spotify, 18.05.2021, [online] <https://open.spotify.com/episode/0OiiQRqyiCMAz5z9kfFTol>.

## Artikel, Webseiten, Blogs, Arbeiten, usw.

- Arend, Richard J./Hessamoddin Sarooghi/Andrew Burkemper: Effectuation As Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship, in: Academy Of Management Review, Bd. 40, Nr. 4, 07.01.2015, [online] doi:10.5465/amr.2014.0455, S. 630–651.
- Brettel, Malte/René Mauer/Andreas Engelen/Daniel Küpper: Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, in: Journal Of Business Venturing, Bd. 27, Nr. 2, 19.02.2011, [online] doi:10.1016/j.jbusvent.2011.01.001, S. 167–184.
- Effectuation – 4 Prinzipien für unternehmerischen Erfolg: o. D., [online] <https://firmenhilfe.org/tipps-fuer-selbststaendige/effectuation/>.
- Effectuation – die 4 Prinzipien für deine Gründung: o. D., [online] <https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/effectuation>.
- Effectuation Forschung & Praxis | Neue Wege unternehmerischen Denkens und Handelns: o. D., [online] <https://www.effectuation.at/>.
- Effectuation Home Page: 31.01.2024, [online] <https://effectuation.org/>.
- Fisher, Greg: Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research, in: Entrepreneurship Theory And Practice, Bd. 36, Nr. 5, 01.09.2012, [online] doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x, S. 1019–1051.
- Gramlich, Annika: Effectuation: Intrapreneurship im Unternehmen verankern, in: Commha Consulting, 28.06.2023, [online] <https://www.commhaconsulting.com/2023/05/effectuation/>.
- Karri, Ranjan/Sanjay Goel: Effectuation and Over-Trust: Response to Sarasvathy and Dew, in: Entrepreneurship Theory And Practice, Bd. 32, Nr. 4, 17.06.2008, [online] doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00251.x, S. 739–748.
- Pfannes, Lennard: Effectuation: Entscheiden unter Ungewissheit, in: Landshut Leadership, o. D., [online] [https://www.haw-landshut.de/fileadmin/Hochschule\\_Landshut\\_NEU/Ungeschuetzt/ITZ\\_Cluster\\_Forschung/ITZ/2023/LLF2023/BeitraegeLLF/07\\_Effectuation\\_PFANNES\\_Pub.pdf](https://www.haw-landshut.de/fileadmin/Hochschule_Landshut_NEU/Ungeschuetzt/ITZ_Cluster_Forschung/ITZ/2023/LLF2023/BeitraegeLLF/07_Effectuation_PFANNES_Pub.pdf).
- Sarasvathy, Saras D.: Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, in: Academy Of Management Review, Bd. 26, Nr. 2, 01.04.2001, [online] doi:10.5465/amr.2001.4378020, S. 243–263.
- Sarasvathy, Saras D.: Factsheet «Effectuation» und «Causation»: Zwei verschiedene Entscheidungslogiken, in: Factsheet «Effectuation» und «Causation», o. D., [online] [https://cms.hep-verlag.ch/api/downloads/factsheet\\_effectuation\\_2022.pdf](https://cms.hep-verlag.ch/api/downloads/factsheet_effectuation_2022.pdf), S. 2–3.
- Steiner, Simon: Wie du mit dem, was du hast, sofort innovativ wirst – Grundprinzipien des Effectuation-Ansatzes, in: TOOLS FOR TOMORROW, 10.02.2024a, [online] <https://www.tomorrow.tools/post/die-grundprinzipien-von-effectuation-wie-du-mit-dem-was-du-hast-sofort-innovativ-wirst>.
- Steiner, Simon: Wie du mit dem, was du hast, sofort innovativ wirst – Grundprinzipien des Effectuation-Ansatzes - Beispiele, in: TOOLS FOR TOMORROW, 10.02.2024b, [online] <https://www.tomorrow.tools/post/effectuation-beispiele>.
- t2informatik GmbH: Was ist Effectuation? - Wissen kompakt - t2informatik, in: T2informatik GmbH, 08.12.2024, [online] <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/effectuation/>.
- Tabassam, Aliza: Entrepreneurial Resilience and Innovation in Crisis: A Study of Effectuation, Causation, and Bricolage in Post-Pandemic Startups, in: Journal Of Social Sciences And Management Studies, 12.12.2024, [online] doi:10.56556/jssms.v3i4.1085, S. 113–132.

- Was ist Effectuation? – Kurz und verständlich: in: Agile.Coach GmbH & Co. KG, 06.12.2024, [online] <https://agile.coach/de/wissen/effectuation-definition/>.
- Weber, Manuel, M.A.: Effectuation und Causation – Entscheidungen zweier Erstgründer in der Fahrradbranche: Eine Fallstudie, thesis, 16.04.2023.
- Wikipedia-Autoren: Effectuation, 29.01.2010, [online] <https://de.wikipedia.org/wiki/Effectuation>.