

Effectuation

P-TALK

Essen, Juli 2018

Carolin Wolf

effectuation intelligence



Unser Unternehmen



- seit 2001
- Familienunternehmen mit Standort Essen
- 2 Psychologen, 1 M.A. Soziologe, Backoffice
- Kunden aus Industrie, Gesundheitswesen und Verwaltung
- Themenschwerpunkte:
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement
 - Veränderungsprozesse
 - Konfliktklärung



- seit 2014
- Auswertung von Seminar-Evaluationen und Mitarbeiterbefragungen
- Erfahrung im Verarbeiten von über 125.000 Fragebögen
- Entwicklung von neuen Messinstrumenten
- Themenschwerpunkte:
 - Psychische Belastung
 - Seminauswertungen
 - Arbeitszufriedenheit
 - Teambefragung



Inhalt

- I. Ausgangssituation
- II. Kausale Logik und Effectuation
- III. Effectuation - *was ist das?*
- IV. Effectuation-Prinzipien
- V. Entscheidungskompetenz
- VI. Anwendungsbeispiel Effectuation und Evaluation
- VII. Ausgewählte Werkzeuge
- VIII. Zum guten Schluss



Ausgangssituation

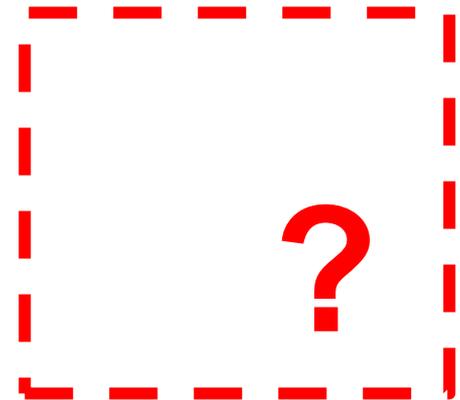
statisch
linear
mechanisch
prognostizierbar
bekannt
abschätzbar
planbar
Trends
Wissen
Risiko

dynamisch
zyklisch
lebendig
nicht prognostizierbar
unbekannt und neu
nicht abschätzbar
nicht planbar
Überraschungen
Nichtwissen
Ungewissheit



Kausale
BWL-Tools

Die fehlende
Toolbox für
den Umgang
mit
Ungewissheit



I. Ausgangssituation

Drei Handlungsfelder:

Risiko



Unsicherheit



Ungewissheit



kausale Logik

Effectuation

II. Kausale Logik und Effectuation

Kausale Logik

*Alles, was wir **vorhersagen** können, können wir steuern.*



Was **sollte man** tun?
(basierend auf bestehendem Wissen)

Effectuation Logik

*Alles, was wir **steuern** können, brauchen wir nicht vorherzusagen.*



Was **können wir** tun?
(basierend auf unseren Erfahrungen)



Effectuation - *was ist das?*

Leitfaden für **unternehmerisches Handeln**

Grundlage für **Entscheidungen** in **ungewissen Vorhaben**

Bringt schneller und **leichter** in die **Aktion**

Unterstützt die **Entwicklung** eines **erfolgreichen Geschäftsmodells**

Ermöglicht Innovationen

Aktuelles Ergebnis der Entrepreneur-Forschung
mithilfe von Entscheidungs- und Denkprotokollen
(Prof. Saras D. Sarasvathy, University of Virginia, 2001)

III. Effectuation - was ist das?

*Koche ich nach Rezept (**causal thinking**) oder schaue ich in den Kühlschrank und koche mit dem, was da ist (**effectuation**)?*





III. Effectuation - *was ist das?*

Ins Handeln kommen, Handlungsanlässe nutzen

Kausales Denken: planen mit Blick auf das zu erreichende Ziel

Effectuation: planen mit Blick auf vorhandene Mittel

Ausprobieren ist explizit erlaubt und erwünscht!



Testballons, Schnellboote

IV. Effectuation-Prinzipien

1. **Mittelorientierung**
2. **Leistbarer Verlust**
3. **Return on good luck**
4. **Partnerschaften und Kooperationen**

Meta-Prinzip:
Die Zukunft ist gestaltbar





IV. Effectuation-Prinzipien

1. Mittelorientierung



Wer bin ich?

(Identität, Werte, Charakter, Vorlieben und Kultur)

Was kann ich?

(Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung)

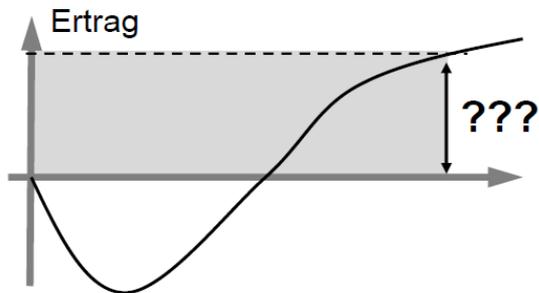
Wen kenne ich?

(Kontakte und Netzwerke)

IV. Effectuation-Prinzipien

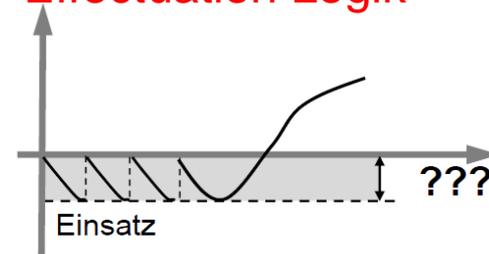
2. Leistbarer Verlust

Kausale Logik



Der Einsatz hängt vom **erwarteten Ertrag** ab

Effectuation Logik



Der Einsatz hängt vom **leistbaren Verlust** ab

Prinzip des potentiell leistbaren Verlustes - mögliches Scheitern im Blick

Das mögliche Scheitern mitzudenken, macht mich flexibler. Ich setze nicht alle meine Mittel auf einen Versuch, sondern halte verschiedene Bälle in der Luft.





IV. Effectuation-Prinzipien

3. Return on good luck

Failures train for the **future.**

Amerika statt **Indien** entdecken.

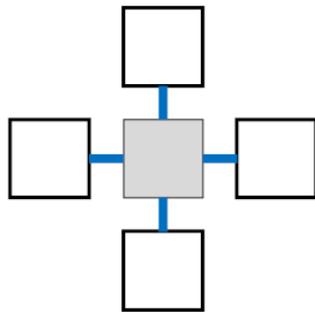
den Zufall als Chance nutzen



IV. Effectuation-Prinzipien

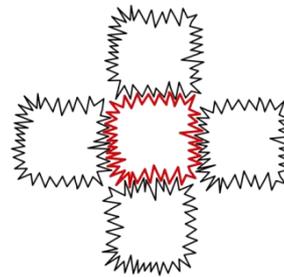
4. Partnerschaften und Kooperationen

Kausale Logik



Die *richtigen* Partner suchen und **Schnittstellen** bilden

Effectuation Logik



Vereinbarungen mit denen eingehen, die *bereit* sind, mitzumachen

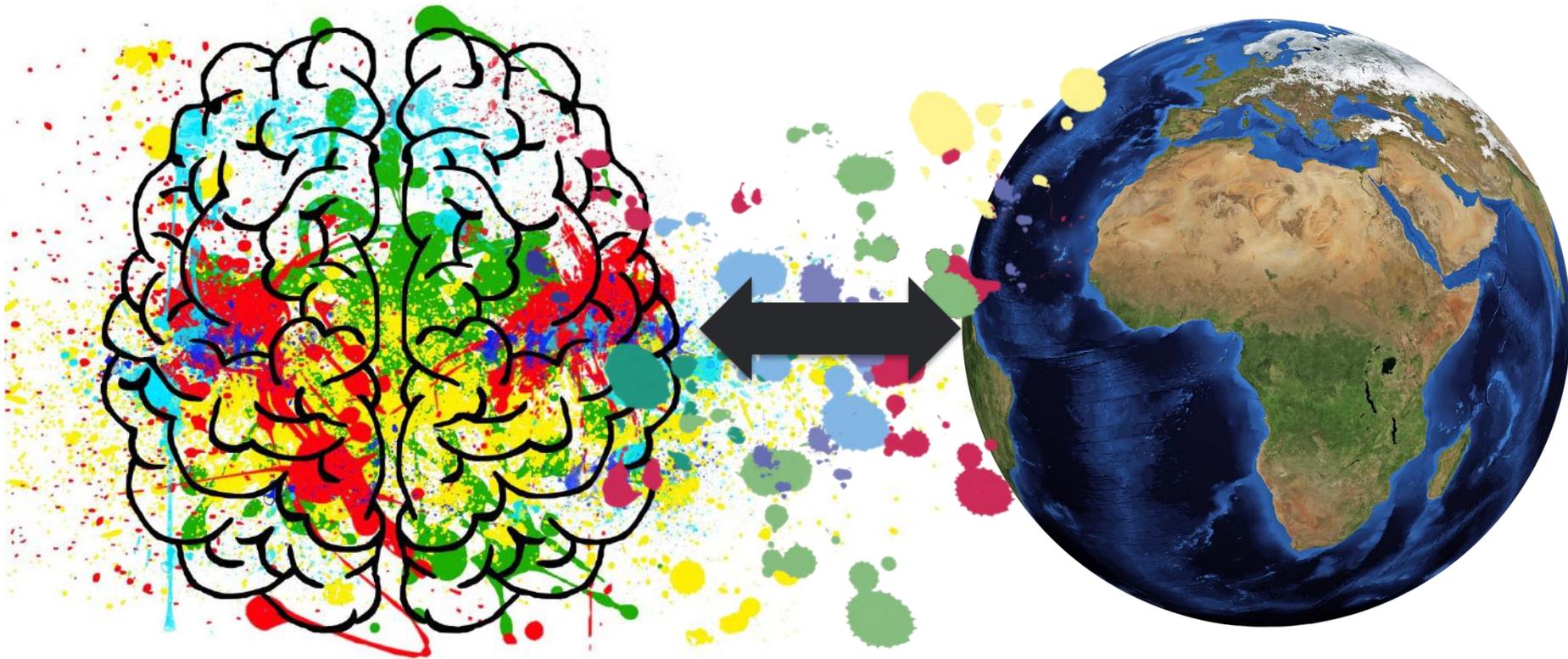


In Co-Kreationen auf Augenhöhe gemeinsam das Neue schaffen.
Den Fokus vielmehr auf den Austausch mit einer Vielzahl an Akteuren und bestehenden Partnerschaften.

Nicht gefragt – ist bereits ein **Nein**.

Effectuation-Prinzipien

Meta-Prinzip: die Zukunft ist gestaltbar



V. Entscheidungskompetenz

Ins Handeln kommen ist stets begleitet von Entscheidungen. Für manche Einzelpersonen oder auch Teams stellt das eine Hürde dar. Hilfreich kann sein:

- ... **machbar** ist wichtiger als richtig
- ... die **praktikabelste** statt die beste Lösung
- ... nur in **leistbare Einsätze** investieren
- ... darauf achten, dass die Zusagen den Alltag überstehen



Entscheidungen lassen sich leicht treffen mit den zwei Leitfragen:

Good enough for now?
Safe enough to try?





VI: Anwendungsbeispiel Effectuation und Evaluation

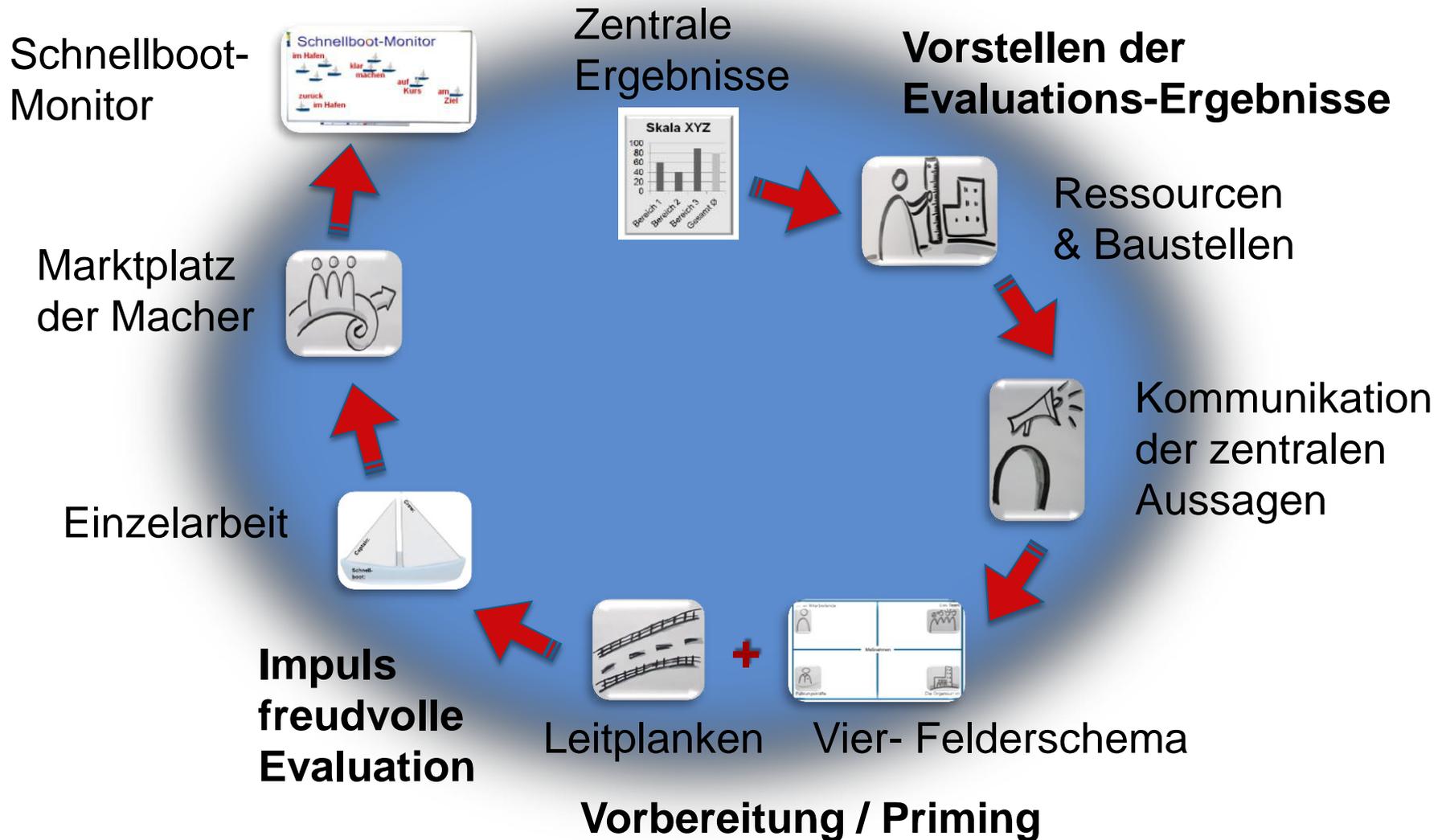
Tripple E: **Evaluations-Ergebnisworkshops** mit **Effectuation**

E

E

E

VI. Anwendungsbeispiel Effectuation und Evaluation



Marktplatz der Macher

*Machbares
vor aufwändig
Erträumten!*

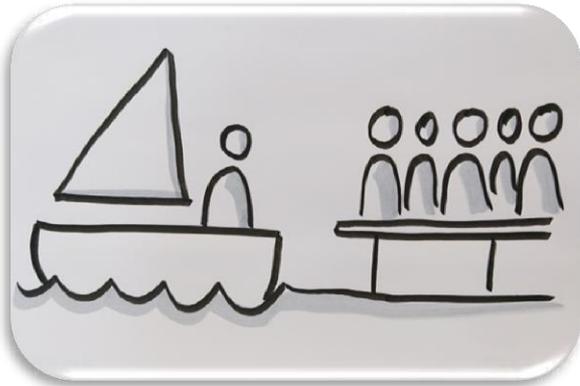


*Kleine
konkrete
Schritte!*

Was wir tun können!

VII. Ausgewählte Werkzeuge

Marktplatz der Macher



- Welchen **Handlungsanlass** sehe *ich* persönlich in meiner Rolle und Funktion?
- Wen will ich mir in meine Crew holen?
(siehe Arbeitsblatt kommende Folie)

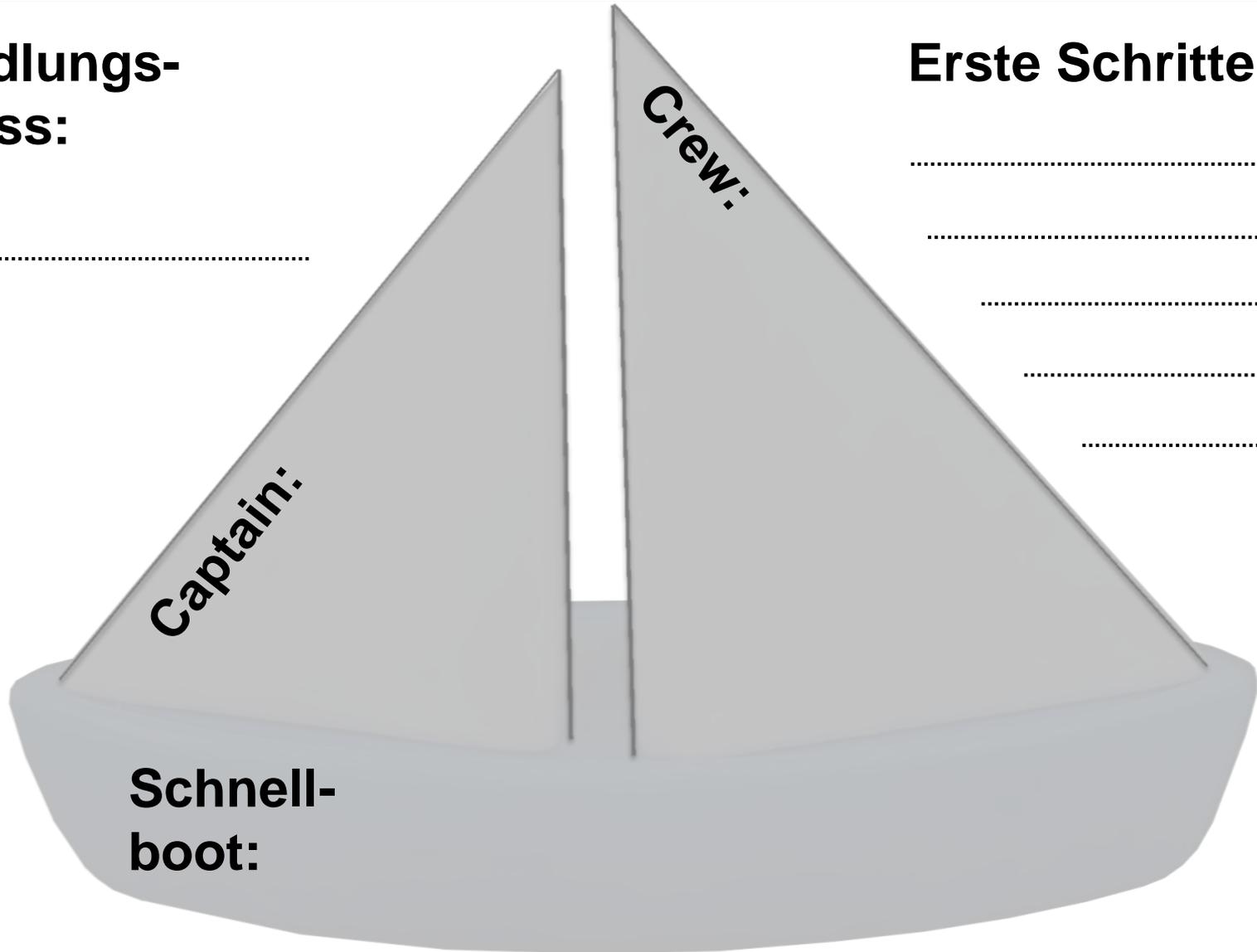


**Handlungs-
anlass:**

.....

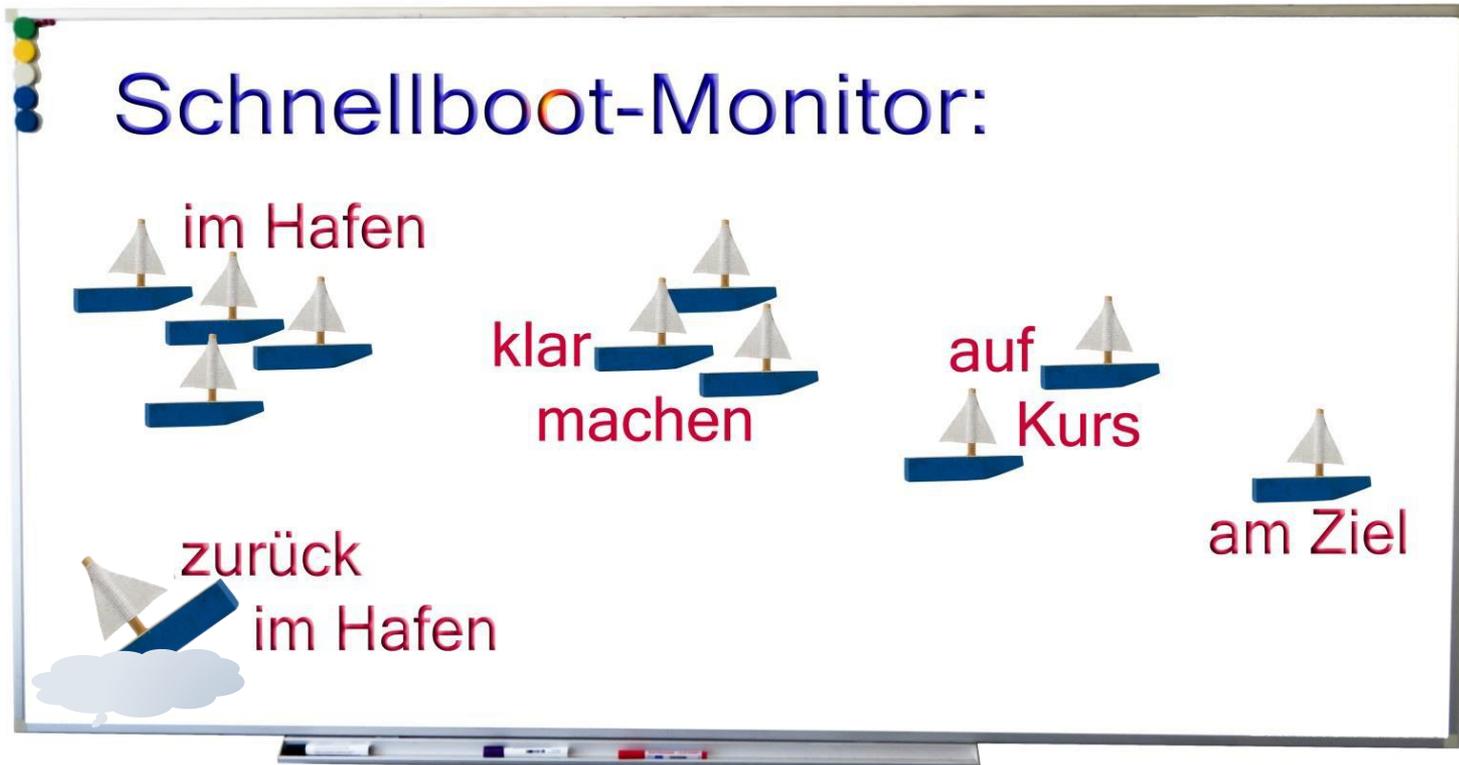
Erste Schritte:

.....
.....
.....
.....
.....



VII. Ausgewählte Werkzeuge

Schnellboot-Monitor



VII. Ausgewählte Werkzeuge

Stärkenliste für Entscheidungen anfertigen.





VII. Ausgewählte Werkzeuge

Im Daily / Weekly reflektieren

Was ist seit dem letzten Treffen passiert?

Wofür könnte das gut sein?

Welche Chancen lassen sich identifizieren?

Wie sind wir mit Zufällen und Unvorhergesehenem umgegangen?

Wie könnte man das, was passiert ist, auch noch anders interpretieren?

Welche Gelegenheiten, Möglichkeiten haben wir unter Umständen gerade nicht im Blick?



VIII. Zum guten Schluss

Was Effectuation *nicht* ist



- Nicht „*nicht* kausal denken“
- Nicht „alles ist möglich“
- Nicht „vage & ziellos“
- Kein „einfacher Ausweg“
- Nicht „irrational oder intuitiv“
- Nicht „kleinere Brötchen backen“
- Nicht „eine Frage des Charakters“

VIII. Zum guten Schluss

Effectuation



- in der Führungskräfteentwicklung (als ergänzendes Werkzeug) für den Umgang mit Ungewissheit
- in Lernlaboren, so genannten Effectuation-Cells, um die Kompetenz im Unternehmen zu verankern
- Evaluations-Workshops mit Effectuation
- Meetings/ Großgruppenveranstaltungen mit dem Fokus: ins Handeln kommen
- als Haltung/ Denkweise für den eigenen Alltag

....



Wolf&Oberkötter

Personal- und Organisationsentwicklung

Stubertal 28

45149 Essen

www.wolf-oberkoetter.de



Carolin Wolf

Mobil: 01 73 - 260 32 01

Tel: 02 01 - 76 24 04

Fax: 02 01 - 87 89 85 64

c.wolf@wolf-oberkoetter.de

Tomás Saraceno, In Orbit, 2013

Solo exhibition at Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, K21 Ständehaus, Düsseldorf, Germany. Curated by Marion Ackermann and Susanne Meyer-Büser.

Courtesy the artist; Tanya Bonakdar Gallery, New York; Andersen's Contemporary, Copenhagen; Pinksummer contemporary art, Genoa; Esther Schipper, Berlin.

© Photography by Studio Tomás Saraceno, 2013