

Michael Faschingbauer

Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer
denken, entscheiden und handeln

4. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Effectuation

Michael Faschingbauer

Effectuation

Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4938-0 Bestell-Nr. 20175-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-4939-7 Bestell-Nr. 20175-0101
ePDF: ISBN 978-3-7910-4940-3 Bestell-Nr. 20175-0152

Michael Faschingbauer

Effectuation

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Mai 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich für Buchkäufer:

- 31 Tools samt Beschreibung und Hinweisen für die praktische Anwendung von Effectuation
- zwei ergänzende Fallbeispiele basierend auf Gesprächen des Autors mit Menschen, die Effectuation intuitiv anwenden:
 - Interview mit Kilian Kleinschmidt
 - Interview mit Peter Dahmen
- weitere ergänzende Materialien

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 3679-ef3a

Geleitwort zur 4. Auflage

von Saras D. Sarasvathy

Im Jahr 1997 machte ich mich auf die Reise, um zu verstehen, was sehr erfahrene Unternehmer im Zuge des Aufbaus mehrerer Unternehmen mit Erfolgen und Misserfolgen lernen. Nicht jeder Unternehmer, der ein erfolgreiches Unternehmen aufbaut, lernt, was Unternehmertum einen lehren kann. Der Erfolg kann viele Gründe haben, wie zum Beispiel einfach Glück oder einen guten Zugang zu Ressourcen und unternehmerischen Gelegenheiten. Die Erfahrung allein garantiert noch keine Meisterschaft. Um ein *Experte* in seinem Feld zu werden, muss man Erfahrung mit systematischem Lernen und Anwenden kombinieren. Daher gab es auch Skepsis dahin gehend, ob es überhaupt irgendwelche allgemeinen Erkenntnisse aus dem Unternehmertum zu ziehen gäbe.

Seit der letzten Ausgabe dieses Buches ist diese Skepsis einer weitverbreiteten Aneignung des Effectuation-Frameworks gewichen. Wissenschaftler und Pädagoginnen begannen unterdessen, das Framework weiter auszuarbeiten und dessen Details zu vertiefen. Es kam zu lebhaften Debatten, aber die Kernaussagen, die dem Framework zugrunde liegen, wurden in diesem Prozess nur gestärkt.

Lassen Sie mich die Forschungsreise zusammenfassen, die zum Effectuation-Framework geführt hat. Um zu untersuchen, ob es Lehrbares gibt, das einen zur Meisterschaft im Unternehmertum führen kann, habe ich zunächst den *Experten-Unternehmer* als Person definiert. Das ist eine Person, die unter anderem:

- mindestens zehn Jahre Vollzeit-Erfahrung in der Gründung und Führung von Unternehmen hat,
- mehrere Unternehmen, darunter erfolgreiche und gescheiterte, gegründet hat,
- und mindestens ein Unternehmen an die Börse gebracht hat.

Es gab zum Zeitpunkt der Studie nur 245 Menschen, die all meinen Kriterien entsprachen. Ich schrieb sie alle an und 45 davon waren bereit, an meiner Studie teilzunehmen. Für sie entwickelte ich eine 17 Seiten umfassende Aufgabe bestehend aus zehn Entscheidungssituationen, mit denen jeder Entrepreneur bei der Gründung und dem Aufbau eines neuen Unternehmens konfrontiert ist. Ich ließ alle Experten in meiner Studie diese 17 Seiten in meiner Anwesenheit durcharbeiten, und ich bat sie, laut und kontinuierlich in mein Aufnahmegerät zu sprechen, während sie die Aufgaben rund um die zehn Entscheidungssituationen lösten. Die Idee dabei war, alle von ihnen durch den *gleichen* Satz ungeordneter Daten wählen zu lassen und sie dabei die *gleichen* zehn Entscheidungen treffen zu lassen.

Die Transkription ihrer »Think-Aloud-Protokolle« ermöglichte es mir, die Gemeinsamkeiten dessen, was sie alle im Aufbau einer Vielzahl von verschiedenen Unternehmen gelernt hatten, zu extrahieren. Und da jeder von ihnen bereits jede nur erdenkliche Erfahrung als Entrepreneur – einschließlich Erfolg und Misserfolg – gemacht hatte, konnte ich nicht nur zeigen, was sie gelernt hatten, sondern auch, was das Wichtigste war, das alle von ihnen gelernt hatten. Effectuation ist die Bezeichnung für diese Lehren im Zuge des Entwickelns unternehmerischer Expertise.

Die oben beschriebene Studie war zwar der Schlüssel, sie gab aber nur den ersten Impuls für die Effectuation-Bewegung, die heute auf der ganzen Welt mehr als 700 Forscher und Tausende Lehrende und Beratende umfasst. In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Menschen wie Michael Faschingbauer im Zuge dieser Bewegung neue Anwendungen und Methoden der Vermittlung von Effectuation entwickelt. Michael war einer der Ersten, die die frühen Publikationen aus der obigen Studie nutzten, um unter anderem im Jahr 2007 ein Programm zur Begleitung von Arbeitssuchenden in Österreich daraus zu entwickeln. Seitdem hat Michael Material für verschiedenste Zielgruppen – von Studenten über Führungskräfte bis zu Mitarbeitern in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen und darüber hinaus auch für andere Lehrende, Beratende und Effectuation-Trainer – entwickelt. In meinem Büro habe ich immer noch ein Arbeitsbuch von Michael, mit dem er 2007 begonnen hat, Effectuation zu vermitteln. Und gleich daneben steht auch noch ein Exemplar der ersten Ausgabe des Buches, das Sie gerade in Händen halten. Für das bin ich sehr dankbar, weil es Effectuation in den deutschen Sprachraum gebracht hat.

Doch was ist Effectuation nun eigentlich? Auf der einen Seite ist es ein Set von Prinzipien, das auf praktische und sofort anwendbare Weise gelehrt und zum Aufbau eines neuen Unternehmens genutzt werden kann. Auf der anderen Seite ist Effectuation ein profundes und detailliertes Framework zum Verständnis von und zum Umgang mit *echter Ungewissheit*. Echte Ungewissheit bezieht sich auf eine Zukunft, die nicht nur *nicht bekannt*, sondern *nicht wissbar* ist.

Betrachten Sie die Covid-Pandemie im Jahr 2020. Die meisten Menschen denken, dass die Welt heute ungewisser ist als zum Beispiel 2019 oder 2018. Doch das ist nicht richtig. Unternehmer lernen die wahre Bedeutung von echter Ungewissheit kennen, nämlich die Tatsache, dass wir 2018 und sogar den größten Teil von 2019 nicht vorhersagen konnten, dass uns 2020 eine Pandemie treffen würde. Mit anderen Worten, Ungewissheit ist keine Tatsache und auch nicht das, was wir fühlen, nachdem etwas Unerwartetes passiert. Es ist ein Verständnis dafür, dass die Zukunft immer ungewiss ist, besonders wenn wir uns sicher fühlen, dass sie vorhersehbar ist. Ungewissheit hat also nichts mit Krisen zu tun.

Es geht um die Tatsache, dass wir nicht wissen und nicht wissen können, wann und wie eine Krise eintreten könnte.

Was Effectuation so tiefgründig macht, ist die Idee, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden muss. Sie kann mit Elementen, die bereits unter unserem Einfluss stehen, co-kreiert werden. Mit anderen Worten, selbst im Falle einer Zukunft, die grundsätzlich *nicht wissbar* ist, müssen wir die Kontrolle nicht abgeben oder halbsbrecherische Risiken eingehen. Wir können einfach nur mit dem, was bereits unserer Kontrolle unterliegt, beginnen und mit anderen kooperieren, die ihrerseits mit uns arbeiten wollen, um alles mögliche Neue zu kreieren, von dem keiner von uns Beteiligten jemals geträumt hätte. Während das Ergebnis immer noch ungewiss ist, erlaubt uns der Prozess zwei Dinge:

- Neues und Wertvolles zu gestalten, ohne vorher wissen oder genau planen zu müssen, was dieses Neue ist,
- und dabei nicht mehr zu verlieren, als wir uns im Prozess zu verlieren leisten können.

In Bezug auf Erfolg und Misserfolg sagt Effectuation: »Kümmere dich nicht um die Wahrscheinlichkeit von Erfolg und Misserfolg. Wenn du Effectuation nutzt, wirst du – wenn du erfolgreich bist – die Wahrscheinlichkeit von Innovationen erhöhen und – wenn du scheiterst – günstig und rasch scheitern.« Hinzu kommt, dass wir die Möglichkeit des Scheiterns zwar nicht völlig ausschließen können, wir aber die Kosten des Scheiterns steuern können, da wir uns bereits vorab entscheiden können, was wir zu verlieren bereit sind.

In den letzten zwei Jahrzehnten ist die Effectuation-Bewegung in praktisch jedes Land der Welt vorgedrungen. Die Exponenten der Bewegung lehren das Framework nicht nur, sie entwickeln auch neue Materialien und neue Anwendungen für ganz neue Zielgruppen. So wurden zum Beispiel auch Methoden entwickelt, um gemäß Effectuation im Sinne einer unternehmerischen Pädagogik zu lehren. Effectuation wird in und durch Kunst gelehrt, von Musik und darstellender Kunst bis hin zur Architektur. Es entstand sogar ein Leitfaden zur Friedensstiftung nach Effectuation, um Frieden in Konfliktregionen wie Sri Lanka und Nepal zu verhandeln. Es gibt mittlerweile Effectuation-Spiele an High Schools (wie zum Beispiel in Großbritannien), Peer-Coaching-Franchise-Systeme (wie zum Beispiel iKen¹ in Indien) und vieles mehr.

In diesem Buch ist es Michael auf hervorragende Weise gelungen, das Effectuation-Framework und den Prozess in ihren Details zu erklären. Er fokussiert dabei vor allem auf den praktischen Teil des unternehmerischen Denkens, Handelns und Interagierens –

1 Siehe www.ikenstartup.com.

egal, ob man ein Unternehmen gründen, eine Karrierefrage bearbeiten oder ein Problem in seiner Region, seiner Gemeinde oder seinem Unternehmen lösen möchte. Nach Jahren der Gespräche mit Michael und der Beobachtung dessen, was er mit dem Effectuation-Framework macht und wie er es vermittelt, freue ich mich sehr, das Vorwort für die vierte Auflage dieses Buches schreiben zu dürfen. Und ich freue mich darauf, weiter von ihm zu lernen, und noch viele weitere Jahre mit ihm zu arbeiten. Covid-19 hat deutlich gemacht, warum wir JEDEM, nicht nur Entrepreneuren, beibringen müssen, zu effektuieren, zu denken und zu handeln, wie erfahrene Unternehmerinnen! Denn in einer Welt, in der die Zukunft wirklich ungewiss ist, ist die Möglichkeit, sie mitzugestalten, nicht nur die beste Medizin. Es ist eine neue und aufregende Art zu leben. Warum sich mit dem billigen Nervenkitzel in Wetten auf riskante Zukünfte begnügen, wenn man Zukünfte gestalten, beeinflussen, transformieren und »machen« kann, die niemand vorhersagen kann?

Saras D. Sarasvathy

Paul M. Hammaker Professor of Business Administration, University of Virginia, The Darden School

Vorwort

Sie müssen in ungewissen Situationen gute Entscheidungen treffen und die Zukunft gestalten? Da sind Sie nicht allein. Für immer mehr Menschen ist das immer öfter der Fall – zum Beispiel dann, wenn sie in einem Unternehmen mit Führungsaufgaben betraut sind, eine Rolle im Innovationsgeschehen innehaben, sich als Intrapreneur engagieren oder Intrapreneurship organisieren, neue Märkte erschließen, Personal- und Organisationsentwicklung betreiben oder in der Rolle des Unternehmers das Unternehmen für die Zukunft neu ausrichten. Aber auch Menschen in der Politik, im Gesundheitswesen, der Regionalentwicklung und im Non-Profit-Sektor handeln zunehmend unter Ungewissheit – unter komplexen dynamischen, jedoch gestaltbaren Rahmenbedingungen. Vielleicht treffen Sie auch in Ihrem Privatleben und in Ihrer persönlichen Karriereentwicklung öfter auf Situationen, die schlecht bis gar nicht einzuschätzen sind? Möglicherweise sind Sie Beraterin² oder Trainer und stellen fest, dass Ihre Kunden in ihren Vorhaben andere Dinge brauchen würden als ein klares Ziel und einen guten Plan? Doch was brauchen sie stattdessen?

Dieses Buch handelt davon, was wir von erfolgreichen Unternehmern für unsere Vorhaben im Nicht-Planbaren lernen können. Unternehmerinnen haben sich seit jeher dem Ungewissen ausgesetzt und es ist ihnen immer wieder gelungen, in komplexen und dynamischen Umfeldern Neues und Wertvolles zu kreieren. Gelingt es jemandem über längere Zeit wiederholt, Ungewisses in Profitables zu verwandeln, dann haben diese Personen durch Erfahrung gelernt. Sie sind zu Expertinnen geworden. Unternehmer gibt es in unterschiedlichsten Feldern, doch ihnen allen ist gemein, dass sie immer wieder unter Ungewissheit denken, entscheiden und handeln müssen. Wie wäre es also, wenn man die Expertise erfahrener Unternehmerinnen im Umgang mit Ungewissem beschreibbar und dadurch auch bewusst erlernbar machen könnte?

Die Herkunft von Effectuation

Was lernen Unternehmer über viele Jahre der Praxis unternehmerischen Handelns unter Ungewissheit? Mit dieser Fragestellung machte sich die Entrepreneurship-Forscherin und Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy vor 20 Jahren auf eine höchst fruchtbare Forschungsreise. Mit der Unterstützung von Forschungskoryphäen wie dem Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon gelang es ihr in aufwendiger Feldforschung, Schlüsselemente der Expertise erfahrener Unternehmer zu extrahieren. Sarasvathy

2 Frauen *und* Männer bringen unter Ungewissheit Neues und Wertvolles in die Welt. In diesem Buch werden – sofern beide Geschlechter gemeint sind – die männliche und weibliche Form abwechselnd und zufällig gebraucht. Wir hoffen, dass sich dadurch Leserinnen und Leser gleichermaßen angesprochen fühlen.

formulierte deren Denk-, Entscheidungs- und Handlungsgewohnheiten in einem Prozess und fünf Prinzipien unter dem Namen *Effectuation*. Effectuation ist eine Art, unternehmerisch zu denken und zu handeln – eine eigenständige Logik, die ohne Prognosen auskommt. Damit lässt sich schlüssig erklären, wie die Experten Ungewissheit effektiv abbauen und gleichzeitig mit überschaubarem Risiko Neues in die Welt bringen. Was die Sache besonders interessant macht: Effectuation *beschreibt* nicht nur, wie Experten unter Ungewissheit vorgehen, sondern macht deren Denkgewohnheiten für jene nutzbar, die keine jahrzehntelange Felderfahrung unter Ungewissheit haben. Eine ständig wachsende Gruppe von Forscherinnen hat mittlerweile die Basis für Effectuation im Unternehmertum gut abgesichert und wertvolle Erkenntnisse über Effectuation in Domänen außerhalb des Unternehmertums gewonnen. Diese finden sich heute unter anderem in mehreren Hundert wissenschaftlichen Fachpublikationen in internationalen Top-Journals unterschiedlicher Fachbereiche und einer Reihe von wissenschaftlichen Buchbeiträgen wieder. Sie haben den Lauf der Entrepreneurship-Forschung der letzten Dekade geprägt. Dieses Buch schlägt die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Es macht die aktuellen Erkenntnisse der Effectuation-Forschung für all jene nutzbar, die in den eingangs beschriebenen Feldern unter Ungewissheit agieren. Sie halten die 4. Auflage des Buches in Händen, die auf Basis der steilen Lernkurve der letzten Jahre – insbesondere im Lichte der Ungewissheitserfahrung im Pandemie-Jahr 2020 – aktualisiert wurde.

Lernreise der letzten zehn Jahre

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches vor zehn Jahren ist viel Unerwartetes passiert. Ich hatte nicht mit der Auszeichnung »Managementbuch des Jahres«³ gerechnet oder mit der Nominierung auf die Shortlist der fünf wichtigsten deutschsprachigen Wirtschaftsbücher.⁴ Ich war auch überrascht darüber, welch heterogene Interessensgruppe das Thema ansprach, vom (naheliegenden) Unternehmer bzw. der Unternehmensgründerin über Führungskräfte in Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen (darunter Familienunternehmen, Banken, Industriekonzerne, Technologiefirmen, Automobilkonzerne, Luftfahrtunternehmern, Arbeitsagenturen, Medienunternehmen, Kreativunternehmen, Gesundheitseinrichtungen etc.), Berater aller Geschmacksrichtungen, Lehrgangsführerinnen unterschiedlichster Studienzweige, Protagonisten der Kreativwirtschaft, Politiker und Kirchenorganisationen.

Leser haben sich im Konzept wiedererkannt (»So ähnlich mache ich das ja immer schon«), haben ihre Erleichterung zum Ausdruck gebracht (»Jetzt habe ich eine wissen-

3 Ausgezeichnet durch das Redaktionsteam von managementbuch.de.

4 Nominierung durch getabstract.de.

schaftliche Erklärung dafür«), auch ihre Zweifel geäußert («Stimmt ja, aber bei uns geht das wohl nie«) oder einfach neue Anwendungen erschlossen («Wir probieren das jetzt in unserem Verein/in der Werbung/in der Strategiearbeit/in der Personalauswahl/in der Regionalentwicklung/in unserer Pfarre/bei der Partnersuche/in der medizinischen Forschung ...«). Vielen hat das Buch Mut gemacht («Jetzt traue ich mich loszulegen – auch ohne brillante Idee«). Manche haben ihren Ärger zum Ausdruck gebracht («Mein Chef macht das – und das macht mich manchmal wahnsinnig«), andere hatten von den oben genannten Auszeichnungen auch überzogene Erwartungen («Was ist da nun wirklich neu dran?«), doch kaum jemand scheint das Thema kalt gelassen zu haben.

Als Berater und Autor dieses Buches werde ich nach wie vor regelmäßig dazu eingeladen, die Verbreitung und den Praxistransfer der dargestellten Konzepte zu unterstützen. Effectuation ist heute Teil der Curricula universitärer Lehrgänge so unterschiedlicher Studienrichtungen wie Entrepreneurship, Innovation, General Management, Leadership, Digitalisierung, Projektmanagement, Sales Management, Marketing, Wissensmanagement, Kulturmanagement und Change Management oder als fächerübergreifendes Wahlfach. Das Konzept ist in systemischen Beraterausbildungen integriert und wird von Beraterinnen als Fortbildung gebucht. Effectuation ist ein attraktives Thema für Keynotes in Unternehmen, bei Branchenverbänden, Kongressen, Preisverleihungen und Kaminabenden. Unternehmerische Expertise ist der Fokus von firmeninternen und offenen Workshops und Leitidee für Unternehmens- und Organisationsentwicklungsprojekten. Aus der Ausbildung zum Effectuation Expert⁵ über 15 Tage, die ich mit meinem langjährigen Kollegen René Mauer seit einigen Jahren anbiete, sind Experten hervorgegangen, die das Konzept in ihren Handlungsfeldern nutzen und verbreiten. All diese Aktivitäten gaben mir die Gelegenheit, das hier Dargestellte Vergleichen und Diskussionen auszusetzen, auf Anschlussfähigkeit und Praxistauglichkeit zu überprüfen und in seiner Wirkung zu beobachten. Sie waren aber auch ausschlaggebend dafür, dass sich das Konzept in seinen Praxisaspekten und seiner Anwendung weiterentwickeln konnte. Die Lernerfahrungen aus alledem flossen in die Bearbeitung der 4. Auflage dieses Buches ein.

Das neue Alleinstellungsmerkmal

Schon vor zehn Jahren haben sich viele Vordenker, Führungskräfte und Beraterinnen intensiv mit ihr befasst. Heute ist sie als allgegenwärtig und anhaltend akzeptiert: die Ungewissheit. Praktisch jedes aktuelle Buch, in dem es um Wege der Zukunftsgestaltung geht, beruft sich heute auf ihre Zunahme. Die Auseinandersetzung mit dem Unvorhersehbaren wurde vom Orchideenfach zum Mainstream. Seit einigen Jahren haben wir

5 Siehe www.effectuation.at/curriculum-effectuation-expert.

sogar einen neuen Begriff dafür: Die Welt ist *VUKA* geworden. *VUKA* steht für *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität* und *Ambiguität*. Spätestens seit im Pandemie-Jahr 2020 praktisch jeder direkt erfahren konnte, wie sich *VUKA* anfühlt, ist das Phänomen Ungewissheit als prägendes Merkmal unserer Zeit in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Einzigen, für die das alles andere als neu ist, sind erfahrene Unternehmer. Für sie ist Ungewissheit nicht per se negativ als Bedrohung konnotiert. Sie haben sich seit jeher auf Gebiete konzentriert und dort Neues gestaltet, die wir heute *VUKA* nennen. Effectuation ist von seiner Herkunft her zwar alt und bewährt, in der *VUKA*-Welt jedoch aktueller denn je und weit über das Unternehmertum hinaus wertvoll. Nicht zufällig erleben wir heute auch einen globalen Trend zum Entrepreneurship und Intrapreneurship. Entrepreneur und Intrapreneur sind diejenigen, die auf den Wellen der Ungewissheit surfen, anstatt in ihnen unterzugehen.

Auch aufseiten der Handlungsanweisungen zum Gestalten unter Ungewissheit haben die letzten Jahre einiges hervorgebracht. Zwar gibt es heute immer noch wenige durchgängige Konzepte. Es zeichnen sich jedoch Trends ab, wie diese beschaffen sein müssen. Die interdisziplinäre Diskussion führt weg von Strategien, die der Komplexität der Handlungssituationen durch Berücksichtigung von immer mehr Einzelheiten zu begegnen versuchen. Stattdessen häufen sich die Stimmen, die für den Einsatz von einfachen, aber intelligenten Faustregeln (sogenannten Heuristiken) eintreten (vgl. Gigerenzer, 2013, Kahneman, 2011, Taleb, 2008 und 2013, Malik, 2015). Der Managementvordenker *Fredmund Malik* bezeichnet diese als *Navigationsprinzipien für Neuland* und der Risikoforscher *Gerd Gigerenzer* formuliert: »*Nach der probabilistischen Revolution brauchen wir eine zweite Revolution, welche Heuristiken ernst nimmt und die Menschheit endlich mit den Fähigkeiten ausstattet, die sie braucht, um mit der ganzen Palette von Ungewissheiten umzugehen*«. Nun, Effectuation leistet genau an dieser Stelle ihren Beitrag: Effectuation ist eine in sich stimmige Logik von intelligenten Heuristiken, die sich – so bestätigt das die Entrepreneurship-Forschung der letzten 20 Jahre – ausgezeichnet zur Zukunftsgestaltung unter Ungewissheit eignet, indem sie Ungewissheit rasch und effektiv abbaut. Effectuation ist somit theoretisch plausibel, empirisch belegt und gibt einfache und klare Handlungsanweisungen für eine Welt, die zunehmend *VUKA* wird. Wer sich Effectuation aneignet, erhöht seine Ungewissheitskompetenz.

Wo wir heute stehen

Wir stehen ganz am Anfang, habe ich vor zehn Jahren gesagt. Heute kann ich feststellen: *Wir sind unterwegs – gut unterwegs*. Doch auch wenn *VUKA* jetzt Allgemeingut ist, Effectuation ist noch nicht im Mainstream der Praxis angekommen und es gibt noch viel zu tun. Die Anfangszweifel (Wie wird das Konzept außerhalb der Entrepreneurship-Forschung angenommen? Wird es kritischer Überprüfung durch Experten oder – wichtiger – in der praktischen Anwendung standhalten?) sind schon länger ausgeräumt. Bei der Mehrzahl

derer, die sich mit der Materie auseinandersetzen, löste und löst diese Neugier, Assoziationen, Inspiration und Ideen für die praktische Anwendung aus. Auch Kritiker haben sich am Konzept in der vergangenen Dekade abgearbeitet (siehe Kapitel 7). Mittlerweile ist klar, dass Effectuation keine flüchtige Idee oder Management-Mode ist. Ein paar Belege: Saras Sarasvathy wurde 2017 für Effectuation von der renommierten *Academy of Management* mit einem *Foundational Paper Award*⁶ prämiert – einer Auszeichnung, die für Arbeiten vergeben wird, die mehr als eine Dekade die Entrepreneurship-Forschung prägen. Das namhafte Forschungsmagazine *Small Business Economics Journal* hat im Februar 2020 eine Sonderausgaben zu Effectuation herausgegeben. Das Lehrbuch »Effectual Entrepreneurship« (Read et al, 2017) erscheint mittlerweile in sechs Sprachen und wird in über 500 Universitäten genutzt. Die Praktiker-Community entwickelt sich unterdessen vor allem im deutschsprachigen Raum stetig weiter. Sie ist in vielen Bereichen vor allem auch außerhalb des Entrepreneurships aktiv, in denen neuerdings Ungewissheitskompetenz gefragt ist. Es gibt kaum eine Domäne, in der es Ungewissheit abzubauen gilt, mit der sich noch kein Effectuation-Experte⁷ beschäftigt. Effectuation steht auch in fruchtbarem Dialog mit Konzepten aus anderen Theorie- und Praxissträngen und behauptet sich. Und deutlicher als noch vor einigen Jahren ist sichtbar, dass Effectuation in- und außerhalb des Entrepreneurships nicht nur eine höchst praktische Theorie über unternehmerisches Denken ist, sondern das Potenzial einer mächtigen Methode in sich trägt: eine Methode, mit der Menschen unter ungewissen Rahmenbedingungen die Welt gestalten können.

Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Um aus der Lektüre dieses Buches optimalen Nutzen zu ziehen, empfehle ich, die ersten drei Kapitel über die Grundlagen von Effectuation vollständig und chronologisch zu lesen. In *Kapitel 1* befassen wir uns mit drei Phänomenen, die im weiteren Verlauf des Buches eine wesentliche Rolle spielen werden: Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit. Wir klären, warum es vor allem unter Ungewissheit wenig sinnvoll ist, Entscheidungen auf Basis von Prognosen und fixen Zielen zu treffen. *Kapitel 2* stellt zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten vor, mit der Zukunft umzugehen: linear-kausales Denken und Effectuation. Ausgehend von einer prozessorientierten Sicht auf beide Denkweisen werden die Situationsbedingungen geklärt, unter denen diese jeweils optimal wirksam werden. In *Kapitel 3* befassen wir uns ausführlich mit den handlungsleitenden Prinzipien, die Effectuation ausmachen. Immer noch in Abgrenzung zu kausaler Logik erschließen wir die Wirkung und den Einsatz der Prinzipien in der Praxis. Es ist das Herzstück dieses Buches und für das Verständnis von Effectuation unerlässlich.

6 Siehe <https://ent.aom.org/awards>.

7 Ausgebildete Effectuation Experts im deutschsprachigen Raum findet man unter <https://www.effectuation.at/forscher-und-praktiker>.

Kapitel 4 wurde in der dritten Auflage deutlich erweitert und wird Sie darin unterstützen, die bis dahin erarbeiteten Grundlagen sinnvoll miteinander zu verbinden und in ungewissen Situationen ins Handeln zu kommen. Sie erfahren, wo und wie Sie loslegen können. Wir befassen uns ausführlich damit, wie Sie andere für Ihre Vorhaben gewinnen oder den Rahmen für die Vorhaben anderer zu gestalten. Wir betrachten, was sich ändert, wenn Teams in- und außerhalb von Organisationen effektuieren. Wir befassen uns über Effectuation hinaus mit der Wahl von Handlungsstrategien und führen schlussendlich die Denkhaltungen wieder zusammen, die wir zuvor zum besseren Verständnis klar getrennt haben.

In *Kapitel 5* – dem umfangreichsten Kapitel dieses Buches – nehmen wir Kontexterweiterungen vor und verknüpfen Effectuation mit einer Reihe konkreter Handlungsfelder. Ich freue mich sehr darüber, dass ich für zentrale Felder von Anfang an namhafte Experten als Gastautoren gewinnen konnte: Zu Wort kommen René Mauer (Unternehmensgründung), Ruth Seliger (Führung), die führenden Effectuation-Forscher Stuart Read, Nicholas Dew, Saras Sarasvathy und Robert Wiltbank (Unternehmerische Organisation), Helfried Faschingbauer (Karriereentwicklung) und Gunther Schmidt (Coaching- und Beratungspraxis). In der dritten Auflage kamen zwei neue ausführliche Fallstudien hinzu: Bettina Brendle und Eric Heinen-Konschak berichten über ihre Effectuation-Erfahrungen im IT-Projektmanagement der GIZ und Procter & Gamble stellt seinen Effectuation-Lernweg zum Thema unternehmerische Kultur zur Verfügung.

In *Kapitel 6* finden Sie in der seit Erscheinen der ersten Auflage stetig wachsenden Toolbox eine Auswahl erprobter Tools samt Beschreibung und Hinweisen für die praktische Anwendung von Effectuation in eigenen Vorhaben. Der Großteil der Tools eignet sich sowohl für die Einzel- bzw. Selbstanwendung als auch für die Anwendung in selbstorganisierten oder moderierten Gruppen.

SP MYBOOK

Während das Buch die Tools im Überblick beschreibt, können Sie die detaillierten Beschreibungen aus dem Online-Angebot von *SP myBook* herunterladen.

Den Abschluss des Buches bildet das *Kapitel 7* zu den Erkenntnissen der Effectuation-Forschung. Dort erfahren Sie Genaueres darüber, in welchem Kontext Effectuation »entdeckt« wurde, was durch Feldforschung bereits abgesichert wurde und welche Aktivitäten die aktuelle Effectuation-Forschung prägen. In diesem Kapitel werden die Begründerin des Effectuation-Ansatzes Saras Sarasvathy und ihre engsten Forschungspartner ausführlich gewürdigt. Für die in dieser Auflage abermals gründliche Überarbeitung dieses Kapitels zeichnet mein Kollege René Mauer, einer der führenden Effectuation-Forscher, verantwortlich.

Wenn Sie Effectuation mithilfe dieses Buches zunächst einmal kennen und verstehen lernen möchten, dann werden Sie vor allem in den Kerntexten der ersten vier Kapitel sowie den besonders hervorgehobenen »Fallbeispielen«, die jeweils einzelne Elemente von Effectuation illustrieren, fündig werden. Wenn Sie Effectuation auch erproben und anwenden wollen, bieten die als »Arbeitsfragen« markierten Kästen in den Kapiteln [1](#) bis [4](#) die Möglichkeit für Selbstreflexion und den Transfer auf Ihre eigenen Vorhaben. Dazu ist es hilfreich, die Fragen jeweils schriftlich auszuarbeiten. Sobald Sie sich dazu entschieden haben, Effectuation auf ein ganz bestimmtes Vorhaben oder Handlungsfeld anzuwenden, lohnt es sich, einzelne Tools aus der *Toolbox* systematisch anzuwenden. Im Verlauf des Buches werden Sie dazu jeweils Verweise zum passenden Tool für den gerade behandelten Kontext finden.

Wenn Sie beim Lesen dieses Buchs den Eindruck bekommen, die Welt werde polarisiert in schwarz und weiß dargestellt, so ist dies zunächst beabsichtigt. Ich tue das aus didaktischen Gründen und argumentiere im Folgenden über weite Strecken parteiisch für Effectuation. Es liegt mir jedoch fern, Effectuation gegen Ihr bewährtes Wissen und gängige Praktiken auszuspielen. Stattdessen möchte ich Ihnen Effectuation als nützliche Ergänzung anbieten. Dazu grenze ich Effectuation zuerst scharf von linear-kausalem Denken, Entscheiden und Handeln ab und nutze über weite Strecken das Mittel der Überzeichnung. Ich bitte schon vorab um Nachsicht für die dabei getroffenen Vereinfachungen und verspreche, diese im hinteren Teil des Buches wieder aufzulösen.

Graz, im Januar 2021

Michael Faschingbauer

PS: Falls Sie Ihre Erkundung von Effectuation mit einer persönlichen Erfahrung beginnen möchten, lade ich Sie ein, die Fragen unter www.pave-test.com zu beantworten. Sie erhalten umgehend eine persönliche Auswertung, die Sie im Zuge der Lektüre dieses Buches mit Ihrer Selbsteinschätzung abgleichen können.

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 Richtungsansagen	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

Schlüsselbegriffe

Effectuation

Die volle Bedeutung des Begriffs *Effectuation* – ein von der Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy eingeführtes Kunstwort für eine eigenständige Art zu denken und zu handeln (Sarasvathy, 2001a) – wird sich im Laufe des Buches noch ausführlich und in vielen Facetten erschließen. Der Begriff wird im Folgenden in unterschiedlichen Formen verwendet: *Effectuators* sind Frauen und Männer, die Effectuation anwenden, also bevorzugt nach der Logik von Effectuation denken, entscheiden und handeln. *Effectuators* *effektuierten*.

Stakeholder

Der Begriff setzt sich zusammen aus den englischen Wörtern »stake« für »Beteiligung« und »holder« für »Eigentümer« oder »Halter«. Wenn im Folgenden von *Stakeholdern* die Rede ist, dann sind damit all jene Personen und Gruppen gemeint, die an einem Vorhaben direkt oder indirekt beteiligt oder davon betroffen sind. Im deutschsprachigen Raum wird »Stakeholder« immer häufiger mit dem Begriff »Anspruchsgruppen« für »alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind«⁸ übersetzt.

Entrepreneurship

lässt sich am besten mit »Unternehmertum« übersetzen. *Entrepreneurship*⁹ meint jedoch weniger die Administration oder den Besitz eines Unternehmens, sondern die schöpferischen und gestalterischen Elemente. Entrepreneurere sind also diejenigen, die neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen in die Welt bringen. Diese Aspekte stehen auch im Vordergrund, wenn im Folgenden von Unternehmern die Rede ist.

Intrapreneurship

ist Entrepreneurship im Unternehmen. Intrapreneure sind die Individuen in Organisationen, die den Status quo infrage stellen und sich – mit oder ohne Auftrag der Organisation – daran machen, unternehmerisch zu handeln um in der Folge über neue Produkte, Dienstleistungen oder Problemlösungen aller Art Wert zu kreieren.

8 Gabler Wirtschaftslexikon Online; wirtschaftslexikon.gabler.de.

9 Definitionen lt. Entrepreneurship-Forschung: siehe Kapitel 7.1, S. 298 ff.

Unternehmerisch denken

bezieht sich in diesem Buch auf den schöpferischen und gestalterischen Akt, Neues und Wertvolles in die Welt zu bringen. *Unternehmerisch denken und handeln* geht weit über wirtschaftliche Aspekte hinaus und umfasst Denken und Handeln in unterschiedlichsten Vorhaben, die dazu beitragen, die Zukunft aktiv und selbstverantwortlich zu gestalten.

1 Einführung

»Es ist alles sehr kompliziert!« – Mit diesem Ausspruch hat sich ein ehemaliger österreichischer Bundeskanzler in das kollektive Gedächtnis der Österreicher eingebrannt. Das Zitat stammt aus dem Jahr 1983 und verweist auf die Herausforderungen der Zukunft in einer Welt, die damals erst so richtig begann, sich zu einem hochkomplexen Wirkungsgefüge aus gegenseitigen Abhängigkeiten zu vernetzen. Mehr als 35 Jahre später ist immer noch »alles sehr kompliziert«. Wir leben in einer Welt, die sich rasant und dynamisch verändert, und in deren Mehrdeutigkeiten es immer schwieriger wird, verlässliche Prognosen über die Zukunft zu machen. Ganz egal, ob in der Wirtschaft, der Politik oder im Alltag: Wir müssen immer öfter Entscheidungen unter Ungewissheit treffen.

Die meisten unserer Denk- und Entscheidungsgewohnheiten beruhen darauf, Prognosen über die Zukunft zu machen, Ziele zu setzen und daraus abgeleitete Pläne zu entwickeln. Das funktioniert unter bestimmten – voraussehbaren, berechenbaren – Bedingungen ganz ausgezeichnet. Unter Bedingungen der Ungewissheit hingegen hält sich die Wirklichkeit nicht an die Pläne, und die Realität lässt die Ertrags- und Risikoüberlegungen von gestern schon heute als überholt erscheinen. In diesem ersten Kapitel geht es zunächst darum, zu definieren, was Ungewissheit ausmacht und wie sie sich von bloßem Risiko unterscheidet. Dabei wird deutlich, dass viele unserer Denkgewohnheiten unter Ungewissheit an ihre Grenzen stoßen.

1.1 Prognosen der Zukunft: Drei Gefäße

Wie nützlich oder unsinnig Prognosen der Zukunft für uns sind, hängt stark davon ab, welches Problem wir zu lösen versuchen. Es gilt: je ungewisser der Kontext, desto weniger nützlich sind Prognosen. In vielen Kontexten hat die Ungewissheit in den letzten Jahren stark zugenommen. Sehen wir uns zwei konkrete Beispiele etwas genauer an – als »Gedanken-Futter« für das darauffolgende Gedankenexperiment mit drei Gefäßen.

Die Zukunft der Tageszeitung

Peter ist Herausgeber einer Tageszeitung und macht sich Gedanken über die Zukunft. Die Auflagen von Tageszeitungen sanken in den letzten Jahren im Schnitt um 5–15% jährlich. Den Zeitungen bröckeln neben Einnahmen aus Printzeitungsabonnements und Einzelverkauf sukzessive die Werbeeinnahmen weg. Die Erlöse aus digitaler Werbung stiegen zwar moderat, sie machen jedoch nicht annähernd die Verluste aus dem Printanzeigengeschäft wett. Das »große Geld« mit digitalen Anzeigen machen nach wie vor Google, Facebook und Co. Tageszeitungen versuchen sich in digitalen Abo-Model-

len, bei denen die Verlage nicht mehr so stark von wirtschaftlichen Zyklen und dem Verhalten von Anzeigenkunden abhängig sind. Diese Strategien sind für Verlage allerdings noch Neuland und insgesamt ist nicht abzusehen, ob diese jemals profitabel werden. Die Digitalisierung der Gesellschaft, die starke Rolle von sozialen Medien mit dem neuen Problem von »Fake News« sowie die ständige Veränderung der Lesegewohnheiten sind schwer einschätzbare Einflussfaktoren. Unerwartete Ereignisse wie die Corona-Pandemie wirkten beschleunigend und stifteten weitere Ungewissheit. Was sollten Peter und seine Kollegen heute tun, um morgen erfolgreich zu sein? Welche Analyse- und Planungsaktivitäten sind jetzt sinnvoll? Was kann getan werden, um sich den Veränderungen anzupassen und rasch zu lernen? Lohnt es sich, Lernreisen zu machen, Visionsarbeit zu betreiben und mutige Strategien zu entwerfen? Oder gibt es andere unternehmerische Schritte, die Peter und sein Team jetzt setzen könnten?

Die Zukunft der eigenen Karriere

Jolanda steht kurz vor Abschluss des Abiturs. Sie hat einige Talente und Interessen, jedoch keine Ahnung, wie es jetzt weitergehen soll. Vielleicht ein Auslandsjahr, etwas studieren, eine andere Form der Ausbildung wählen oder gleich einmal jobben? Sie surft die einschlägigen Portale der Agenturen und Karriereberater. Wer hätte gedacht, dass man als Maschinenethiker, Data-Storytellerin, Chief Digital Officer, als Youtuber oder als Juicer¹⁰ Karriere machen kann? Juweliere, Zeitungsreporterinnen, Reisebüromitarbeiter, Briefträgerinnen, Buchhändler, Lagerarbeiterin und Flugbegleiter seien Berufe, die in den nächsten zehn Jahren der Digitalisierung, Automatisierung oder anderen Trends zum Opfer fallen würden, prognostiziert eine Website. Unter den Top-Berufen rangieren aktuell zum Beispiel Biotechnologe, Chemieverfahrenstechnikerin, Lebensmitteltechniker, Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger oder Radiotechnologin. Die Websites einer Arbeitsagentur liefern dazu gleich den Haftungsausschluss: »Sie finden hier Berufe mit *derzeit* steigender Entwicklung.« Zukünftig sind laut einer anderen Website verstärkt Kompetenzen in den MINT-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik wichtig. Für viele wachsende Berufe seien zudem Kompetenzen in der Kombination »digital« und »human« vielversprechend. Fähigkeiten in Cloud Computing, Produktentwicklung, Content-Entwicklung, Marketing und Verkauf seien ebenfalls hilfreich. So sehr Jolandas Quellen in ihren Prognosen variieren, in einem Punkt sind sich alle einig: In zehn Jahren werden wir die Joblandschaft kaum wiedererkennen. Woran soll Jolanda sich orientieren? Soll sie auf etwas (vermeintlich) zeitlos Sicheres setzen? Etwas angehen, was gerade gebraucht wird? Etwas, das nach den Trends zu urteilen, morgen nachgefragt sein wird? Oder doch einfach den eigenen Neigungen nachgehen? Ihren Traum

10 »Juicer« sorgen neuerdings in Städten dafür, dass E-Scooter »Saft« haben.

träumen und versuchen, ihn umzusetzen? Und vielleicht am schwierigsten, wie findet sie etwas, das ihr in 10 oder 20 Jahren noch Freude machen wird?

ARBEITSFRAGEN

Was ist Ihr ungewisser Kontext?

Die Beispiele »Tageszeitung« und »Karriereentwicklung« stehen hier stellvertretend für viele Felder hoher Ungewissheit, in denen sich heute schwer sagen lässt, was man tun sollte, um morgen erfolgreich zu sein. Stattdessen könnte hier ebenso »Automobilbranche«, »Antrieb der Zukunft«, »Medienlandschaft«, »Wintersportregion«, »Beratungsmarkt«, »Wahl eines Lebenspartners« und vieles mehr stehen. Denken Sie beim Weiterlesen doch gleich an einen Kontext, der für Sie persönlich Relevanz hat:

- In welchem Kontext müssen Sie angesichts einer ungewissen Zukunft Entscheidungen treffen und gestalten?
- Was sagen die Kommentatorinnen und Berater dieses Feldes über die Zukunft?
- Was lässt sich daraus an Handlungsanweisungen für Sie als Gestalterin in diesen Kontexten ableiten?

Ein Gedankenexperiment mit drei Gefäßen

Ungewissheit ist etwas anderes als Risiko. Frank Knight macht dies in einem einfachen Gedankenexperiment deutlich. In seinem Buch-Klassiker »Risk, Uncertainty and Profit« greift der Wirtschaftswissenschaftler dazu auf das Bild von drei Gefäßen zurück (Knight, 1921). Diese drei Gefäße haben möglicherweise einen wertvollen Inhalt. Man kann jedoch in die Gefäße weder hineinschauen noch ihren Inhalt ertasten. Man muss »blind« in die Gefäße greifen, um etwas herauszuholen. In ein Gefäß hineinzugreifen hat jedoch einen Preis: Das Herausholen eines Gegenstandes kostet (derzeit) neun Taler.

Das erste Gefäß ist mit Bällen verschiedener Farben gefüllt. 20% der Bälle sind rot – das ist bekannt. Ein roter Ball hat derzeit einen Marktwert von 50 Talern. Dieses erste Gefäß hat also eine »bekannte Verteilung«. Hier herrscht – zumindest im Moment – kalkulierbares *Risiko*. Das ist eine wunderbare Sache, wenn wir in das Geschäft mit roten Bällen einsteigen möchten. Wir müssen einfach nur oft genug ins erste Gefäß hineingreifen. Bei 100 gehobenen Bällen (Kosten: 900 Taler) sollten laut Wahrscheinlichkeitsrechnung 20 rote Bälle (Wert 1.000 Taler) zum Vorschein kommen. Wir können daher im Geschäft mit roten Bällen mit positiven Erträgen rechnen, solange sich die Rahmenbedingungen nicht wesentlich ändern. Der Griff ins Gefäß könnte zum Beispiel teurer werden oder der Wert der roten Bälle könnte sinken. Mit der Zeit gibt es vielleicht jemanden, der eine Expertise darin entwickelt, schneller, effizienter oder billiger als wir rote Bälle aus dem

Gefäß zu fischen. Das würde unseren zukünftigen Gewinn schmälern. Doch zurück zur Gegenwart: Heute wäre das Geschäft mit roten Bällen im Gefäß der bekannten Verteilung ein profitables.



Das zweite Gefäß ist ebenfalls mit Bällen verschiedener Farben gefüllt. Einige davon sind sicher rot – das sagt uns die Aufschrift des Gefäßes. Wie viel Prozent der Bälle rot sind, ist leider nicht bekannt. Ein roter Ball hat – wie wir bereits wissen – derzeit einen Marktwert von 50 Talern und Hineingreifen kostet nach wie vor neun Taler pro gehobenem Gegenstand. Wir haben es hier mit einem Gefäß mit unbekannter Verteilung zu tun. Vielleicht sind 80% der Bälle rot, vielleicht aber auch nur 5%. In Bezug auf dieses Gefäß herrscht für uns derzeit also *Unsicherheit*. Sollen wir hier nun in das Geschäft mit roten Bällen einsteigen? Um diese Frage zu klären, können wir Marktforschung betreiben. Wir müssen etwas investieren, um abschätzen zu können, wie hoch der Anteil der roten Bälle im Gefäß ist. Danach können wir immer noch entscheiden, ob wir in diesen Markt einsteigen wollen oder nicht. Die Marktforschung verursacht Kosten in Talern und Zeit. Und auch bei diesem Gefäß kann es uns passieren, dass andere besser mit Kapital ausgestattet sind oder schneller und effektiver an die roten Bälle kommen als wir.

Was aber nun, wenn wir nur vermuten können, was sich in einem Gefäß befindet? Das ist im dritten Gefäß der Fall. Ist das nun ein guter Ort für unser Geschäft mit roten Bällen? Vielleicht sind die roten Bälle gerade in diesem Gefäß besonders häufig. Vielleicht sind viele Bälle im Gefäß, sie haben jedoch ganz andere Farben als rot? Vielleicht ziehen

11 Die Begriffe »Unsicherheit« und »Ungewissheit« orientieren sich hier und im Folgenden an Frank Knight und dessen Unterscheidung zwischen »uncertainty« und »true uncertainty« (Knight, 1921): Unsicherheit (uncertainty) herrscht, wenn eine Verteilung unbekannt, aber prinzipiell berechenbar oder abschätzbar ist. Ungewissheit (true uncertainty) herrscht hingegen dann, wenn eine Verteilung nicht nur nicht bekannt ist, sondern auch nicht berechnet oder abgeschätzt werden kann (weil z. B. ein Markt noch nicht existiert bzw. erst im Entstehen ist).

wir beim ersten Griff ins Gefäß einen roten Ball, vielleicht aber auch ein Wattestäbchen? Im dritten Gefäß herrscht *Ungewissheit*. Niemand weiß, ob es rote Bälle oder überhaupt irgendwelche Bälle enthält. Schon morgen kann es etwas anderes als heute enthalten. Wir wissen nicht, wer etwas ins Gefäß legen oder herausnehmen wird. Es wäre wohl ein höchst riskantes Unterfangen, in diesem Gefäß groß in das Geschäft mit roten Bällen einzusteigen. Wer nämlich ausschließlich nach roten Bällen sucht, ist hoch konzentriert. Und wer sich auf etwas Bestimmtes konzentriert, alle Sinne auf eine Sache fokussiert, der läuft Gefahr, alles andere auszublenden.

In einem Gefäß, in dem Ungewissheit herrscht, kann man auf die Zukunft nur wetten, sie aber nicht prognostizieren. Eine Wette auf genau ein Ergebnis (zum Beispiel rote Bälle) ist dabei sehr riskant – es gibt schließlich noch keinerlei Aussagen über Wahrscheinlichkeiten und Verteilungen. Wir könnten uns jedoch an dem orientieren, was wir bereits haben. Vielleicht kennen wir jemanden, der rote Bälle ins Gefäß legen könnte? Vielleicht haben wir selbst rote Farbe? Vielleicht wissen wir von einer guten Bezugsquelle für Bälle? Vielleicht treffen wir heute Nachmittag jemanden, der entweder Farbe oder Bälle oder Zugang zu einem von beiden hat? Es kann aber auch sein, dass wir im Zuge unserer Mittel-Erkundung jemandem begegnen, der nicht rote, sondern blaue Farbe hat oder jemanden, der über Informationen darüber verfügt, was in diesem Gefäß von größerem Wert als Bälle – egal, ob rote oder blaue – sein könnte. Oder wir schließen eine Kooperation mit jemandem, der uns – auf Basis seiner Erfahrung – dabei unterstützt, dieses Gefäß günstig und risikoarm zu erschließen.

Unter Ungewissheit hat es recht wenig Sinn, ein klares Ziel »rote Bälle« zu formulieren, aufwendig an der Rote-Bälle-Strategie zu basteln oder große Investitionen auf Basis einer wackligen Rote-Bälle-Annahme zu tätigen. Stattdessen können wir mit einer Rote-Bälle-Idee starten und in ganz kleinen Schritten beginnen, das Gefäß zu formen. Unterwegs darf sich die Idee verändern – aus Bällen dürfen Quader werden, aus rot wird eine andere Farbe. Was schlussendlich das Ziel ist, entscheiden dabei nicht wir allein, sondern auch Umstände und Zufälle und die Ideen anderer, die sich darauf einlassen, mit uns gemeinsam das Gefäß zu gestalten.

1.2 Erscheinungsformen von Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit

Gedankenexperimente haben gegenüber Feldexperimenten einen großen Vorteil: Sie finden in einem Labor statt, in dem man optimale und störungsfreie Bedingungen schaffen kann. Beispielsweise kann man die Gefäße für die Suche nach roten Bällen (oder Wattestäbchen) gedanklich sorgfältig beschriften und alle anderen Gefäße aus dem La-

bor räumen. Im Feld des Alltags müssen wir uns mit ganz anderen Bedingungen herumschlagen. Es ist sogar nicht immer offensichtlich, was überhaupt als Gefäß gilt.

1.2.1 Risiko

Gefäße des Typs 1 stehen für Risiko. Unter Risiko – bei bekannten Verteilungen – ist es vernünftig, möglichst genau zu prognostizieren, zu analysieren und zu planen, bevor man handelt. Hier wird mit Ressourcen eher geklotzt als gekleckert. Die Konzentration aller Mittel auf ein klares Ziel kann dabei sehr von Vorteil sein. Bekanntes Risiko bietet optimale Bedingungen für kausales, zielgerichtetes Denken, Entscheiden und Handeln. Diejenigen, die mehr wissen, mehr Mittel besitzen, über die passenden Kernkompetenzen und die bessere Wettbewerbsstrategie verfügen und sich voll auf rote Bälle konzentrieren, haben in dieser Situation die besten Chancen.

Tageszeitungen, wie die von Peter aus dem vorigen Kapitel, betrachteten ihr Handlungsfeld in der Vergangenheit als Gefäß des Typs 1. Es ging dabei allerdings nicht um rote Bälle, sondern um Kundenverhalten, Auflagenentwicklung, Werbeeinnahmen und Marktanteile am Zeitungsmarkt. Die Verteilungen waren lange Zeit bekannt, bestens in Medienanalysen dokumentiert und veränderten sich eher langsam. So wurde der deutschsprachige Zeitungsmarkt im Wesentlichen schon seit Jahrzehnten von denselben Playern gestaltet. Sie kämpften mehr oder weniger erfolgreich um Leserreichweite, Marktanteile und Werbeeats. Viele Jahre lang leisteten Prognose, Analyse und Planung gute Dienste. Auf Basis ihrer Prognosen und Analysen haben die Verlage neue Ziele gesetzt und ihr Angebot laufend überarbeitet. Doch was tun, wenn – wie derzeit der Fall – die Prognosen allesamt nach unten weisen? Wo kommen die richtigen Ziele her, wenn die Papierzeitung als tot gilt, die digitalen Angebote nicht profitabel sind und der Anteil am Werbekuchen immer kleiner wird? Was tun, wenn die roten Bälle immer weniger werden? Diese Probleme lassen sich innerhalb des Gefäßes des Typs 1 nicht zufriedenstellend adressieren.

Auch für die Joblandschaft, in der sich Jolanda im vorigen Kapitel zu orientieren versucht, galten traditionell die Regeln des Gefäßes 1. Der erste Schritt der klassischen Karriereplanung war die sorgfältige Analyse der eigenen Stärken und Neigungen.¹² Weiterhin konnte man sich noch an einigermaßen stabilen statistischen Daten über Angebot und Nachfrage am Jobmarkt orientieren. Wenn es für Print-Journalisten beispielsweise pro

12 Es gibt immer noch Jobportale, auf denen man ein langes Set an Fragen beantworten kann, um am Ende eine Liste von Berufen ausgespuckt zu bekommen, die für einen »die Richtigen« sein würden.

Jahr 100 ausgeschriebene Stellen gab, jedoch 200 Bewerber, dann hatte man eine statistische Chance von 50 % auf einen Job. Legte man die Analysen der eigenen Potenziale und der Nachfrage am Jobmarkt nebeneinander, hatte man eine hervorragende Basis für das Setzen von Karrierezielen und Erstellen von Karriereplänen. Doch so funktioniert der Jobmarkt schon lange nicht mehr. Die Komplexität hat massiv zugenommen und längerfristig gesicherte Karrieren sind ein Auslaufmodell. Tätigkeiten und Ausbildungsanforderungen verändern sich laufend. Im Trend sind neue unselbstständige Arbeitsformen und allen Arten von Selbstständigkeit. Klassische Berufsgrenzen verschwimmen. Was man für eine Tätigkeit können muss, hängt immer stärker von der Organisation ab, in der man tätig ist, als von einem »Berufsbild«. Es ist weitgehend unklar, wann, wie und ob überhaupt Automatisierung, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, gesellschaftliche, wirtschaftliche, soziale, politische und andere Umwälzungen Tätigkeiten, Berufe oder ganze Berufsgruppen ablösen werden. Jolanda hat aber noch ein weiteres Problem zu berücksichtigen, das sich nicht in der Logik des ersten Gefäßes abbildet: Ein großer Teil der Arbeitsverhältnisse (50, 60, 70%?) werden geschlossen, ohne dass jemals ein Job ausgeschrieben wurde.

Da es – wie bereits angedeutet – nicht immer einfach ist, zu identifizieren, mit welcher Art von Gefäß man es bei einem bestimmten Vorhaben zu tun hat, soll die Zuordnung im Folgenden jeweils anhand einiger konkreter Beispiele illustriert werden.

So hat man es wahrscheinlich mit Gefäß 1 – kalkulierbares Risiko – zu tun, wenn man ...

- den dritten Eissalon oder die fünfte Boutique in einer hippen Einkaufsstraße eröffnet,
- als deutscher Mobilfunkanbieter in den tschechischen Markt expandiert,
- eine weitere Zahnpasta-Sorte entwickelt und als Erweiterung des bestehenden Sortiments vermarktet,
- sich für eine ausgeschriebene Stelle als Kundenbetreuerin bei einer großen Bank bewirbt,
- einen Lohnbuchhalter mit einem klar definierten Stellenprofil sucht,
- ein Fachbuch eines bekannten Experten zum Thema Teamentwicklung verlegt,
- einen Hersteller von Rasenmähern bei der Optimierung seiner Logistikkette berät,
- das Budget für Büroausstattung im kommenden Jahr plant,
- das fünfte Semester des Jura-Studiums beginnt,
- den Bau eines Einfamilienhauses plant,
- das unter Sammlern begehrte »Weiße Album« der Beatles (Limited Edition!) über eBay zum Verkauf anbietet,
- Violine in einem klassischen Orchester spielt oder
- Kalbsgulasch nach einem alten Wiener Rezept zubereitet.

1.2.2 Unsicherheit

Wenn im Fußball Österreich gegen Deutschland antritt, so ist der Ausgang unsicher. Wir haben es mit einem Vorhaben des Gefäßes 2 zu tun. Es liegen zwar viele Daten über beide Mannschaften und deren Performance in den vergangenen Spielen vor. Man kann durch Recherche auch sehr viel über Form und Befindlichkeiten aller Beteiligten – inklusive der Schiedsrichter – herausfinden. Sogar über das Publikum ist einiges bekannt. Man kann über Daten aus der Vergangenheit oder Befragungen unter den Fans gute Prognosen darüber erstellen, wie viele Menschen zum Spiel kommen oder sich das Spiel im Fernsehen ansehen werden. Ort, Zeit und Regeln für das Spiel sind fixiert. Es gibt drei mögliche Ergebnisse: Sieg der einen Mannschaft, Sieg der anderen oder Unentschieden. Und trotzdem lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, wie das Spiel ausgehen wird. Man kann allerdings eine qualifizierte Meinung über ein wahrscheinliches Ergebnis haben. Wer auf das eine oder andere Team wettet, kann sich am Mainstream orientieren, muss dann aber schlechtere Quoten in Kauf nehmen. Manchmal gewinnen jedoch gerade diejenigen die Wette, die – aus welchen Motiven auch immer – auf den Außenseiter setzen. Gefäß 2 ist also nicht mehr in gleichem Maße berechenbar wie Gefäß 1. Vorhersagebasierte Strategien sind hier noch rational und sinnvoll, man kann aber auch mit Strategien, die ohne Vorhersage der Zukunft auskommen, gute Ergebnisse erzielen.

Die meisten Tageszeitungen scheinen ihren Markt zurzeit als Gefäß des Typs 2 zu betrachten – ein Markt, den es zu beobachten und zu interpretieren gilt. Durch Digitalisierung kommen neue Bälle in anderen Farben ins Spiel und Trends zeichnen sich ab. Doch kann die Markt- und Trendforschung einem sagen, was zu tun ist? Wenn Peter von der Tageszeitung aus dem vorigen Kapitel sein Vorgehen für das 2. Gefäß optimieren wollte, würde er auf agiles »Anpassen und Lernen« bzw. Trial-and-Error setzen: Marktforschung machen, Hypothesen aufstellen, rasch ausprobieren, auswerten, dazulernen, Hypothesen verändern und das Ganze wieder von vorne.

Man hat es wahrscheinlich mit Gefäß 2 – Unsicherheit – zu tun, wenn man ...

- mit einer in Italien bereits erfolgreichen Franchise-Boutique in einer hippen Züricher Einkaufsstraße startet,
- als deutscher Mobilfunkanbieter nach Nordafrika expandiert,
- sein Sortiment an biologischen Körperpflegeprodukten um Zahnpasta erweitert,
- sich blind – also ohne vorherige Ausschreibung – als Kundenbetreuer bei einer Bank bewirbt,
- eine Produktmanagerin für eine neue Produktlinie sucht,
- das erste deutschsprachige Fachbuch zum Thema Effectuation verlegt,

- ein Unternehmen bei seinem Kostensenkungsvorhaben begleitet,
- das Budget für die Entwicklungsausgaben im kommenden Jahr erstellt,
- in das erste Semester eines Studiums eintritt,
- den Bau eines Flughafens plant,
- das unter Sammlern begehrte »Weiße Album« der Beatles (Limited Edition!) auf Flohmärkten sucht,
- als eingespielte Jazz-Band auf Tournee geht oder
- neue Varianten auf Basis seines Lieblingskuchenrezepts entwickelt.

1.2.3 Ungewissheit

Das Ergebnis eines Fußballspiels zwischen Österreich und Deutschland ist nicht ungewiss, bloß unsicher. Doch wie sähe dann ein Spiel unter echter Ungewissheit aus? Es begänne vielleicht damit, dass wir zum Anfang nicht wissen, wer überhaupt mitspielt und wer Interesse daran haben könnte, zuzusehen. Wir könnten mit der Annahme starten, es handle sich um Fußball. Doch dann betritt jemand anderer das Spielfeld, um Basketball zu spielen, und es wäre ohne Weiteres möglich, dass irgendwo plötzlich Tennisschläger und Golfbälle auftauchen. Mit der Zeit bildet sich vielleicht tatsächlich ein Spiel heraus. Der Spieler, der uns nun schon zum dritten Mal eine Kokosnuss zuspielt, gehört wohl zu unserem Team. Zuschauer kommen und gehen. Mit der Zeit bilden sich feste Regeln heraus, nach denen das Spiel weiter abläuft. Auch die Grenzen des Spielfelds werden allmählich sichtbar. Was in einem Gefäß des Typs 3 begonnen hat, ähnelt mit der Zeit immer mehr dem, was wir schon aus Gefäß 2 kennen.

Das Gefäß 3 steht für Knight'sche oder »echte« Ungewissheit. Wir können einfach nicht wissen, wie groß dieses Gefäß ist, was es heute enthält und wie sich seine Größe und sein Inhalt bis morgen verändern werden. Und genauso wie uns geht es auch allen anderen. Was sich in diesem Gefäß abspielt, kann von niemandem gewusst, aber von vielen beeinflusst werden. Das heißt nicht, dass hier die Chancen automatisch geringer oder das Risiko größer sein müssen als bei Gefäß 1 oder 2. Es hängt alles ganz davon ab, welchen Zugang man dem Gefäß gegenüber wählt. Das Gefäß bietet gute Bedingungen für jene, die gelernt haben, Ziele in der Schwebe zu halten und sie permanent auf Basis der aktuellen Umstände zu verändern. Auch sein Netzwerk zu nutzen, sich von anderen beeinflussen zu lassen, kleine Schritte mit geringem Einsatz zu machen und das Ergebnis jeden Schrittes als wertvolle Information willkommen zu heißen, kann hier von Vorteil sein. Gefäß 3 ist das ideale Spielfeld für Effectuation – eine Strategie, mit der aus Ungewissheit Neues kreiert werden kann.