Wolf&Oberkötter
Personal- und Organisationsentwicklung

Effectuation

P-TALK

Essen, Juli 2018

Carolin Wolf

effectuation intelligence

Unser Unternehmen

Wolf&Oberkötter
Personal- und Organisationsentwicklung

- seit 2001
- Familienunternehmen mit Standort Essen
- 2 Psychologen, 1 M.A. Soziologe, Backoffice
- Kunden aus Industrie, Gesundheitswesen und Verwaltung

- Themenschwerpunkte:
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Veränderungsprozesse
  - Konfliktklärung

ifw
Institut für Wirksamkeitsanalyse

- seit 2014
- Auswertung von Seminar-Evaluationen und Mitarbeiterbefragungen
- Erfahrung im Verarbeiten von über 125.000 Fragebögen
- Entwicklung von neuen Messinstrumenten

- Themenschwerpunkte:
  - Psychische Belastung
  - Seminarauswertungen
  - 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	dynamisch
linear	zyklisch
mechanisch	lebendig
prognostizierbar	nicht prognostizierbar
bekannt	unbekannt und neu
abschätzbar	nicht abschätzbar
planbar	nicht planbar
Trends	Überraschungen
Wissen	Nichtwissen
Risiko	Ungewissheit

Kausale BWL-Tools

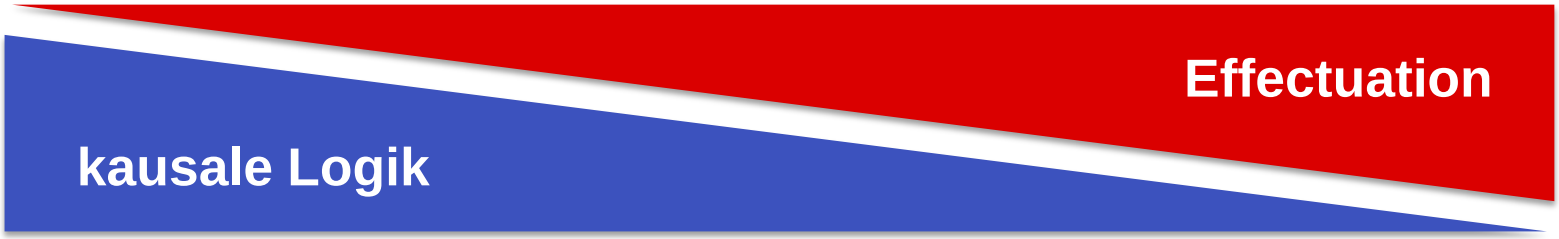
Die fehlende Toolbox für den Umgang mit Ungewissheit

?

I. Ausgangssituation

Drei Handlungsfelder:

Risiko	Unsicherheit	Ungewissheit
Enthält 20% rote Bälle	Inhalt nicht bekannt	Inhalt nicht berechenbar



I. Ausgangssituation

Welche Methode passt zu welchem Kontext?

Zukunft planbar	Zukunft ungewiss
Ziele fix	Ziele verhandelbar
Informationen eindeutig	Informationen vieldeutig
kaum Veränderung	Veränderung ständig
Komplexität überfordert	Komplexität im Griff

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)

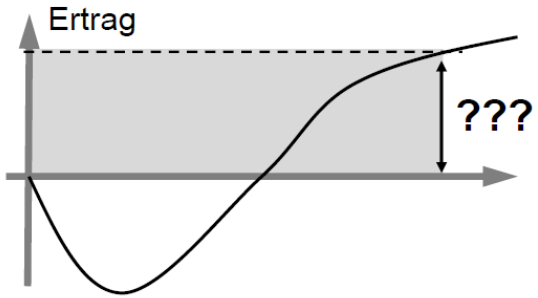
Wen kenne ich?

(Kontakte und Netzwerke)

IV. Effectuation-Prinzipien

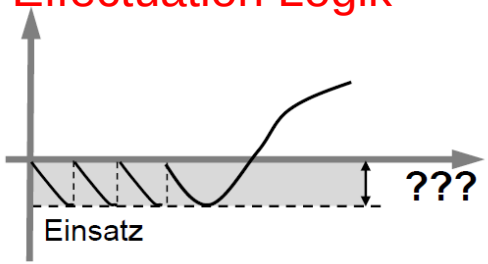
2. Leistbarer Verlust

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.

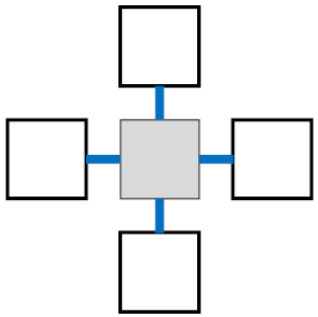
Amerika statt Indien entdecken.

den Zufall als Chance nutzen

IV. Effectuation-Prinzipien

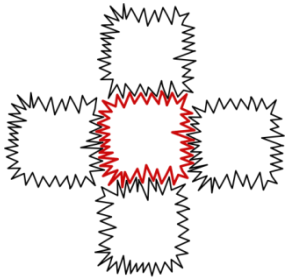
4. Partnerschaften und Kooperationen

Kausale Logik



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

Effectuation Logik



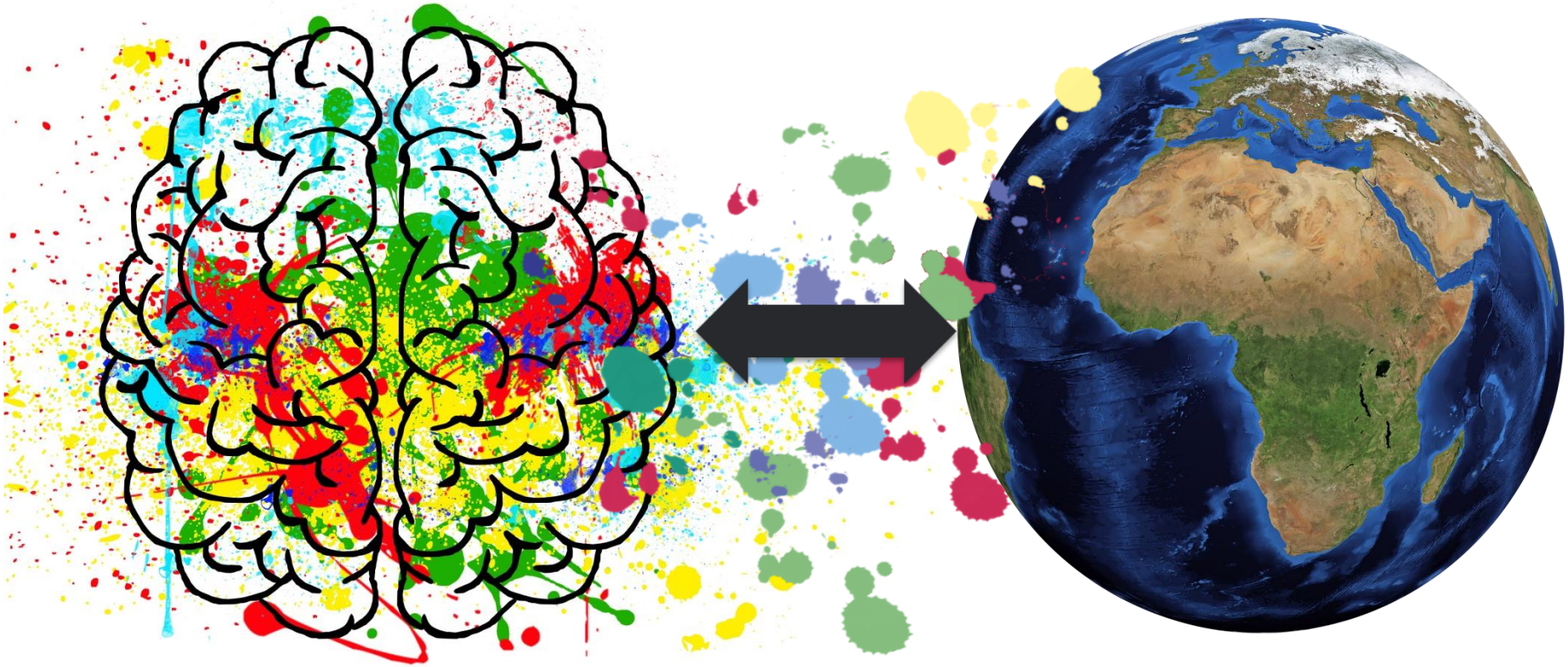
Vereinbarungen mit denen eingehen, die *bereit* sind, mitzumachen

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:

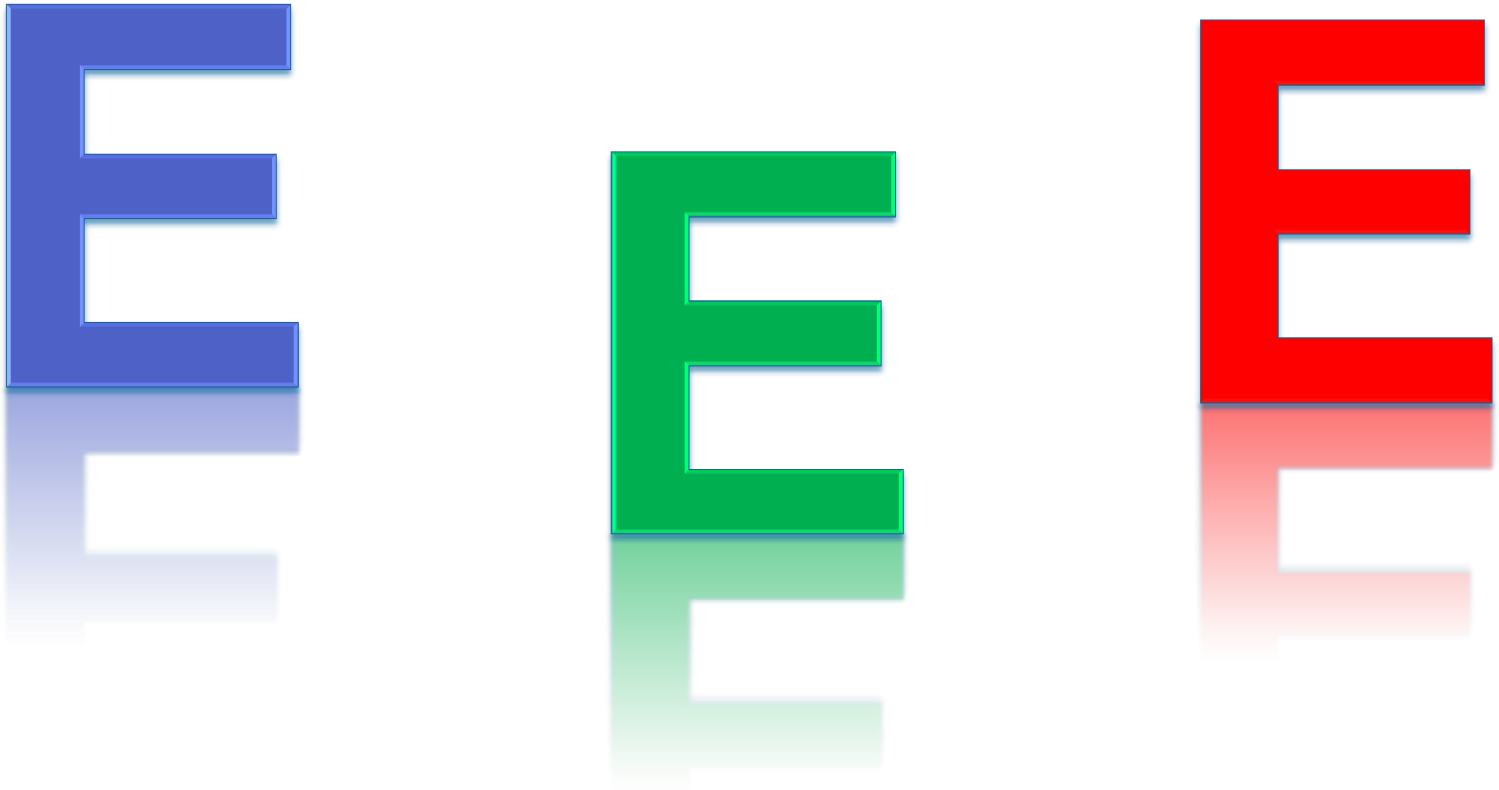
... machbar ist wichtiger als richtig
... die praktikabelste statt die beste Lösung
... nur in leistbare Einsätze investieren
... darauf achten, dass die Zusagen den Alltag überstehen

Entscheidungen lassen sich leicht treffen mit den zwei Leitfragen:

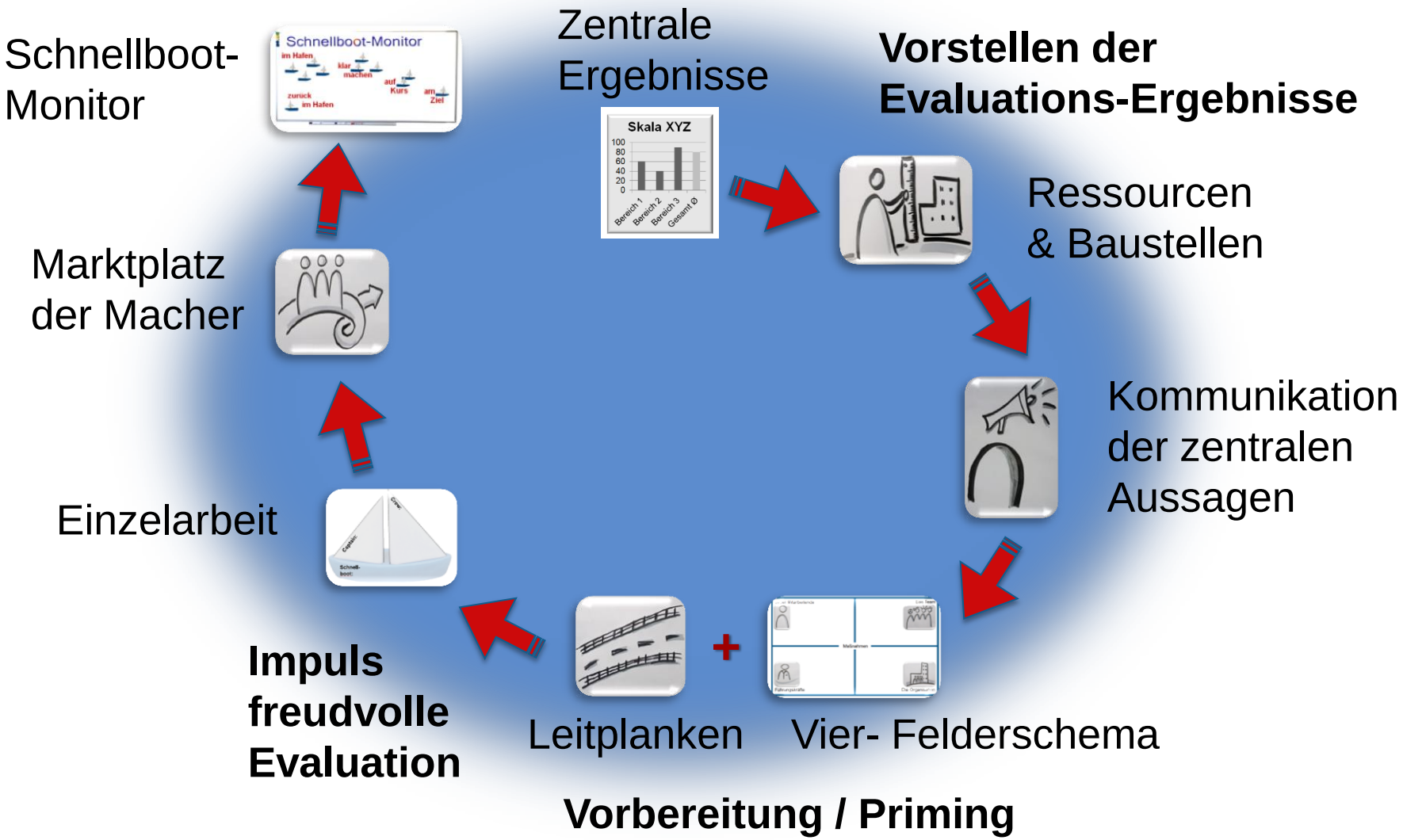
Good enough for now?
Safe enough to try?

VI: Anwendungsbeispiel Effectuation und Evaluation

Tripple E: Evaluations-Ergebnisworkshops mit Effectuation



VI. Anwendungsbeispiel Effectuation und Evaluation



Marktplatz der Macher

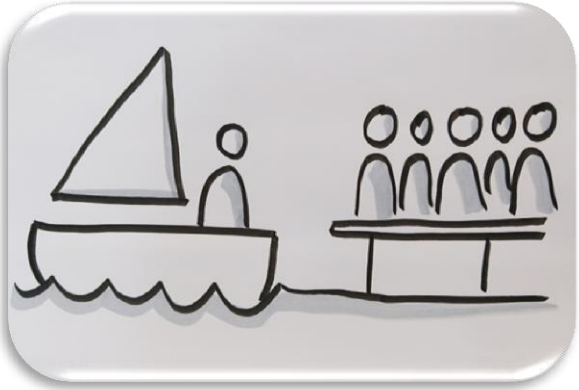
Machbares vor aufwändig Erträumten!

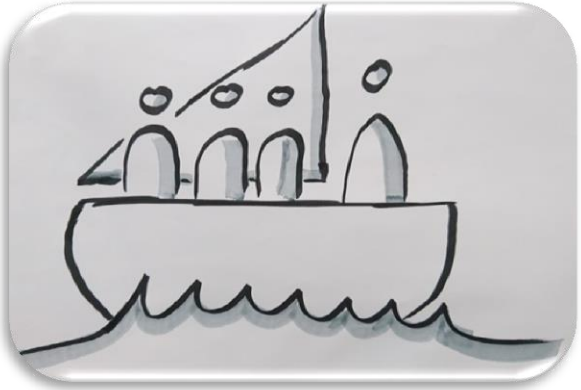
Kleine konkrete Schritte!

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:

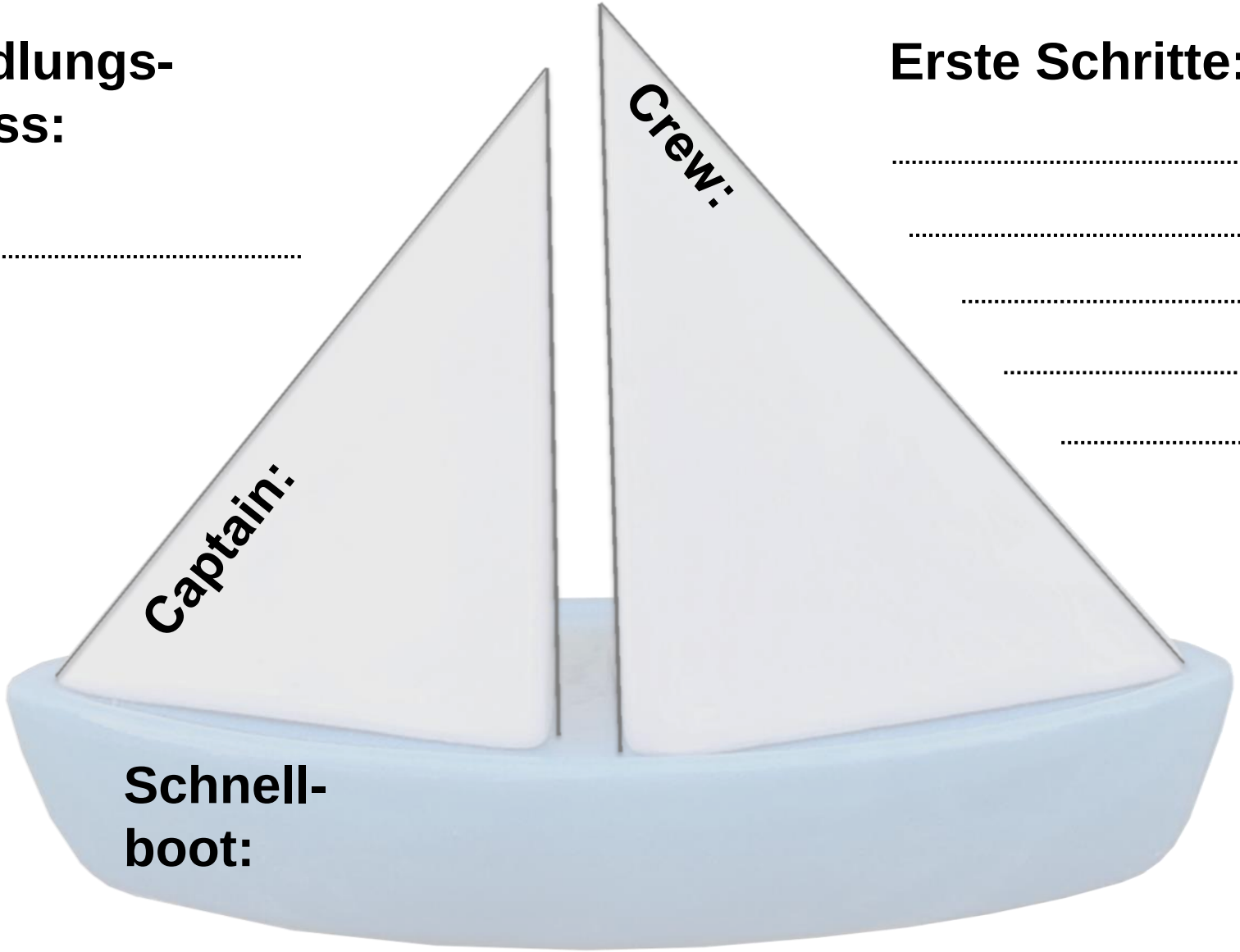
.....

.....

.....

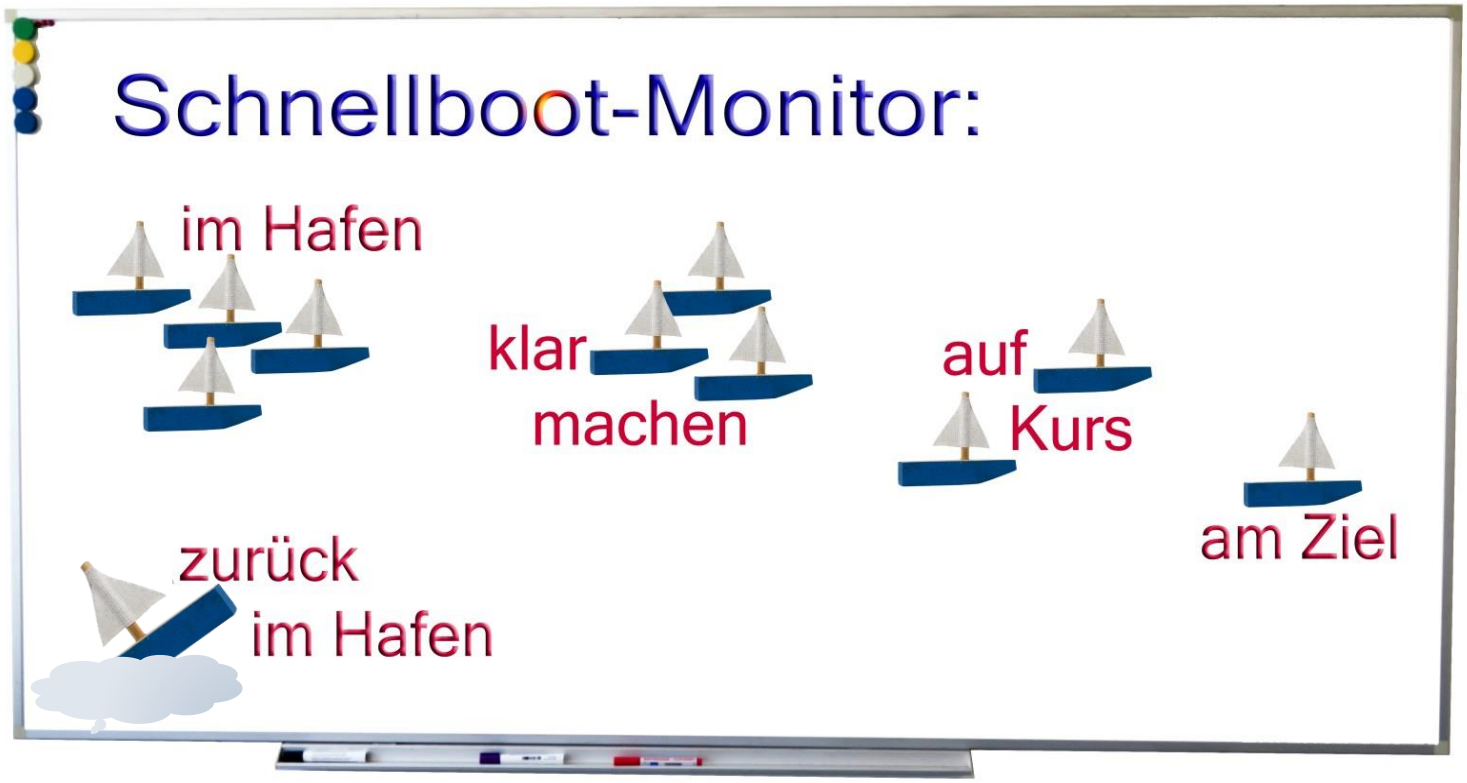
.....

.....



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 Führungskräfte-entwicklung (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/ Großgruppenver-anstaltungen 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

eBook effectuation

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