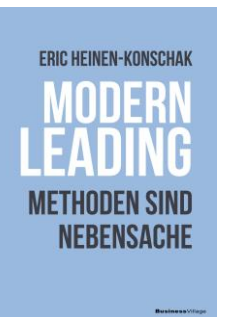


(Hätte. Sollte. Könnte. Würde) Machen.  
Mit Effectuation ins Ungewisse.

Dr. Eric Heinen-Konschak, Digitalisierungsberater

[info@dr-heinen.de](mailto:info@dr-heinen.de)

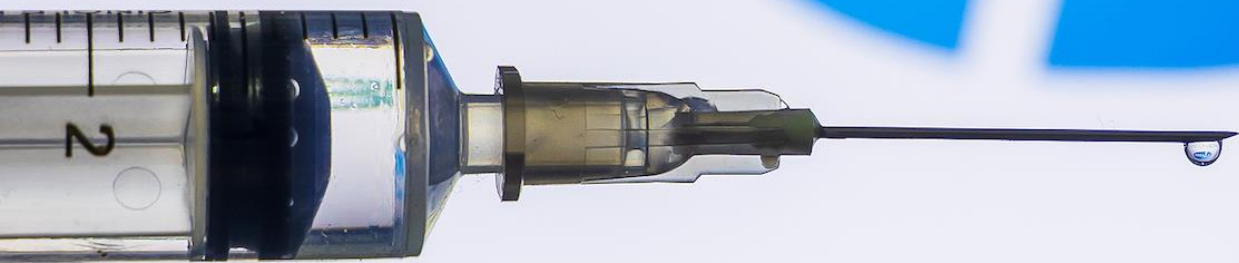
[www.dr-heinen.de](http://www.dr-heinen.de)



aws







BIONTECH

# Vier Wege in die Zukunft

Viele Freiheitsgrade  
unabhängig,  
gestaltbar

**Vision**



**Effectuation**



[effectuation.at/ch/de](http://effectuation.at/ch/de)

**Kontroll-  
modus**

**Planung**



**Adaption**



Wenig Freiheitsgrade  
abhängig

vorhersehbar

ungewiss

**Haltung zur Zukunft**

effectuation intelligence

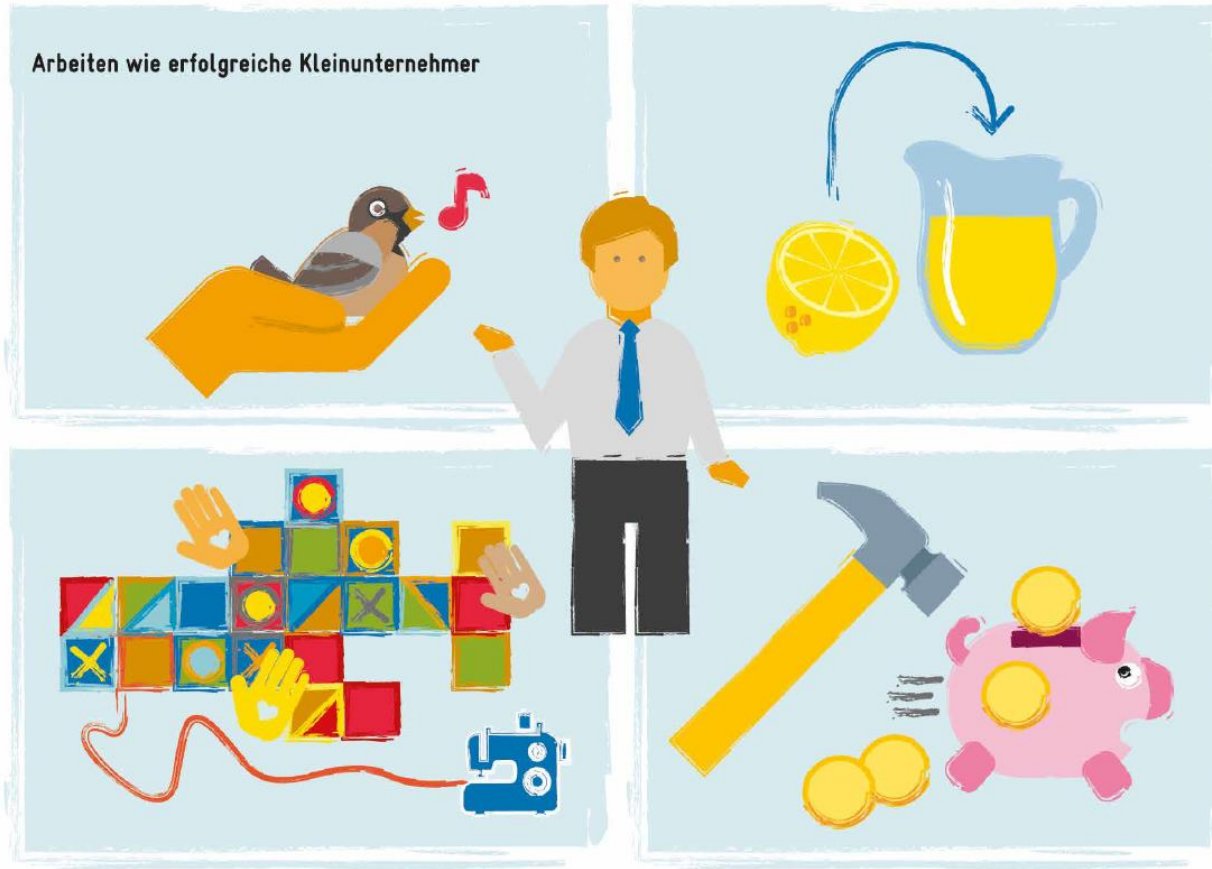
modifiziert nach Wiltbank (2006), Mallow (2018)



# Worldview: Control vs. Prediction

## Means

*Bird-in-Hand*



## Leverage Contingencies

*Lemonade*

## Co-Creation Partnership

*Crazy Quilt*

## Affordable Loss

*Focus on Downside*

# 5 Schritte zur Effectuation-Strategie

- Die Zukunft kann man nicht planen! Deswegen **fang einfach an**.
- Begrenze das Risiko und **definiere einen leistbaren Einsatz**. Wenn der erreicht ist und es keinen Fortschritt gibt, dann stoppe das Vorhaben!
- Kenne und Nutze die **eigenen Mittel**. So kannst du sofort starten.
- **Suche Partner**, die neue Mittel und Ideen einbringen. Setze auf die, die begeistert sind.
- **Sei neugierig**. Wenn dir Zufälle begegnen oder du störende Umstände erlebst, prüfe sie interessiert, ob sie dir bei deinem Vorhaben helfen können.

ERIC HEINEN-KONSCHAK

## MODERN LEADING

METHODEN SIND  
NEBENSACHE

BusinessVillage

# Ablauf Workshop

- Was ist mein Handlungsanlass im Ungewissen?
- Wie ungewiss und gestaltbar ist mein Handlungsanlass?
- Meine Zielvorstellung entwickeln
- Meine Idee exponieren und Komplizen gewinnen
- Ins Handeln kommen mit einem konkreten Schritt
- Austausch Erfahrungen und Anwendungsfelder



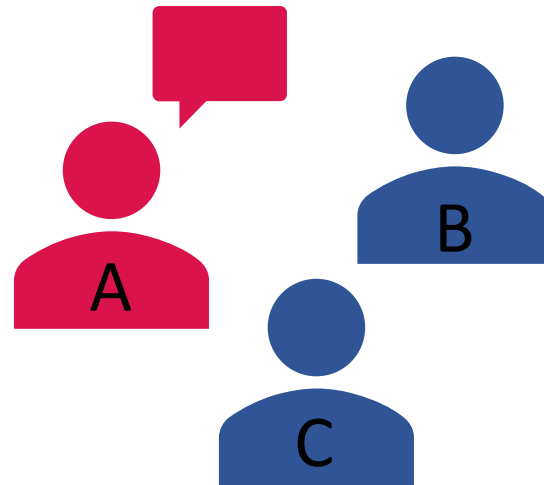
# Was ist mein Handlungsanlass im Ungewissen?



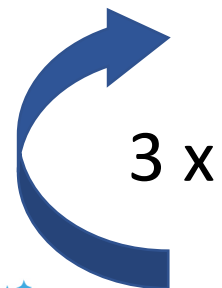
Einzelarbeit leises Denken

5 Minuten

# Wie ungewiss und gestaltbar ist mein Handlungsanlass?

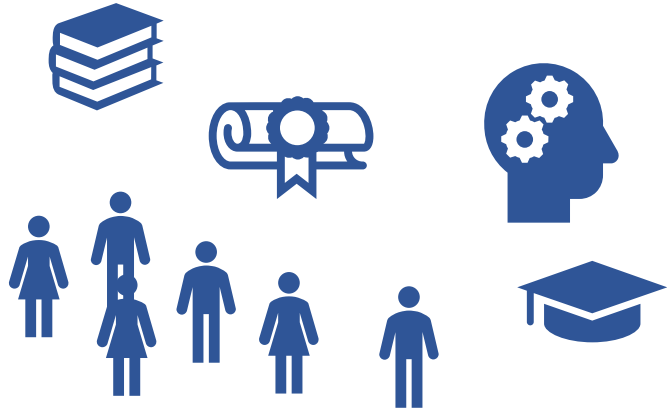


## 3er-Gruppen lautes Denken

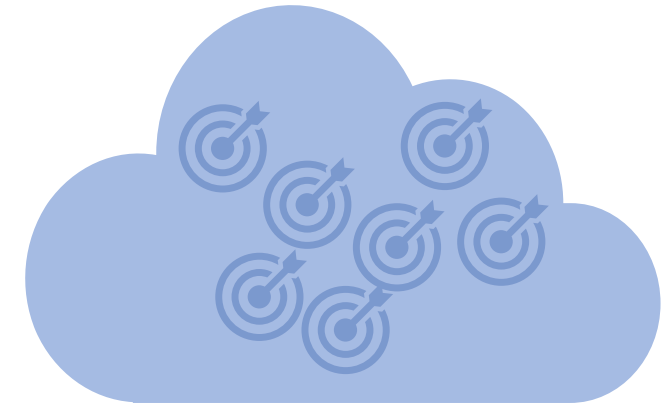


- A denkt laut über die Frage nach, B/C hören zu 3 Minuten
- B und C sagen ihre Meinung je 1 Minute
- B/C wechselt mit A

# Meine Zielvorstellung entwickeln



Auf der Basis meiner Mittel

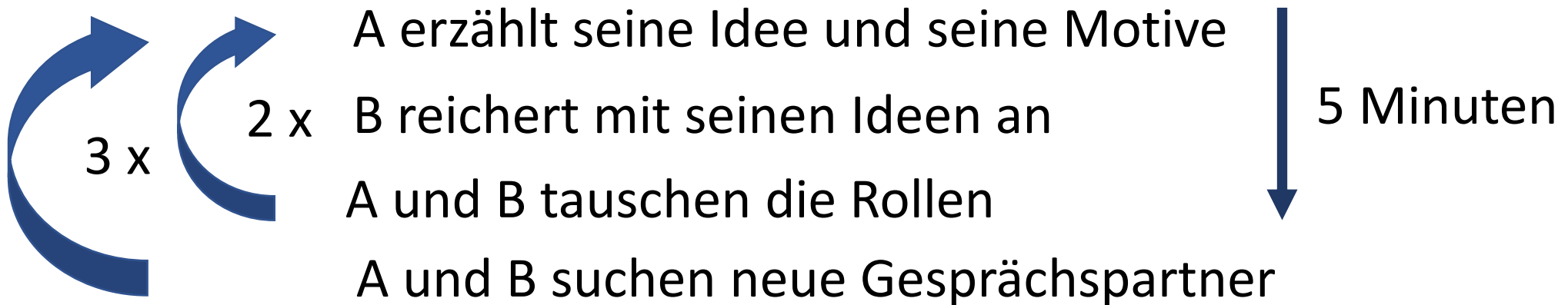
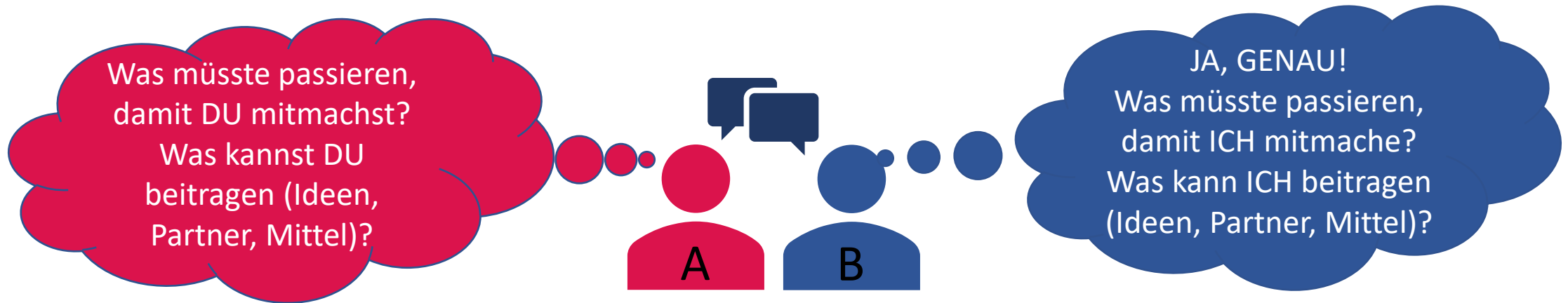


Machbares vor Erträumtem!  
Vage und verhandelbar!

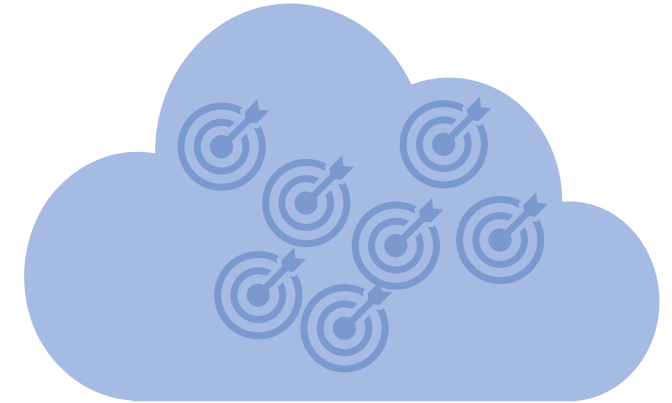
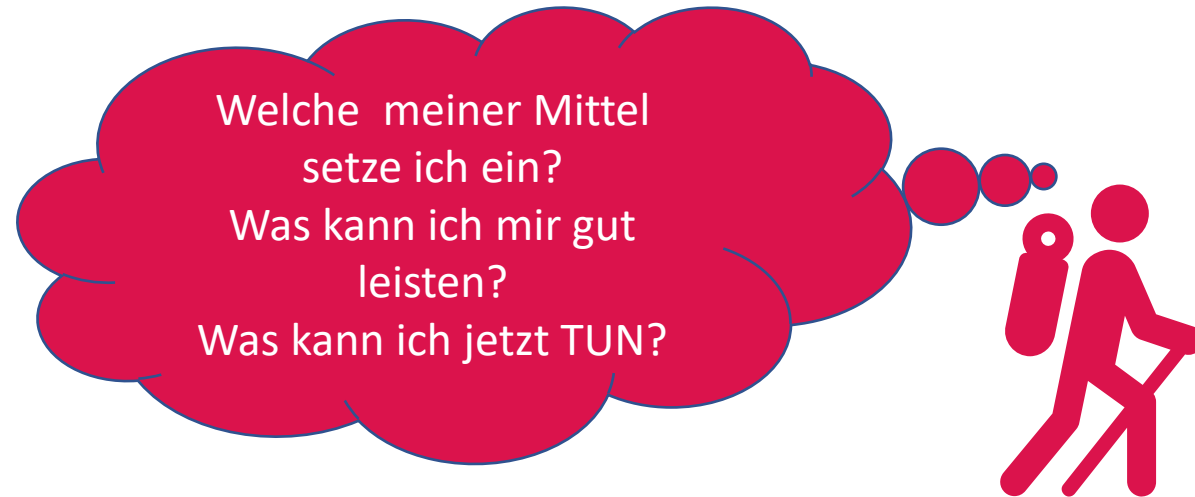
Einzelarbeit leises Denken

5 Minuten

# Meine Idee exponieren und Komplizen gewinnen



# Ins Handeln kommen mit einem konkreten Schritt



Einzelarbeit leises Denken

5 Minuten

# Anwendungsfelder und Grenzen

## **Anwendungsfelder**

- Innovationskultur
- Agiles Management
- Strategieoptionen erkunden
- (IT-)Projekte im ungewissen Umfeld
- Coaching
- Führungskräfteentwicklung
- Radikale Innovation

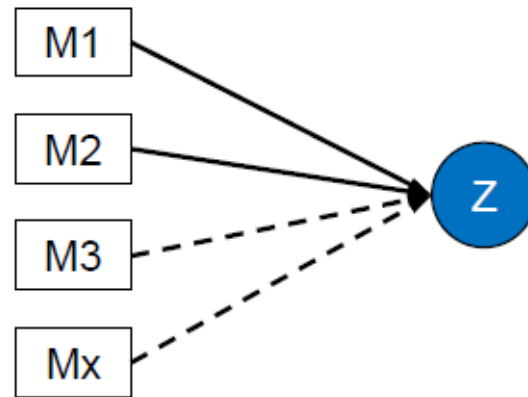
## **Grenzen der Methode**

- Sanierung
- Umfassende Reorganisation
- Effizienzsteigerung im Tagesgeschäft
- Strategische Ausrichtung

# Backup

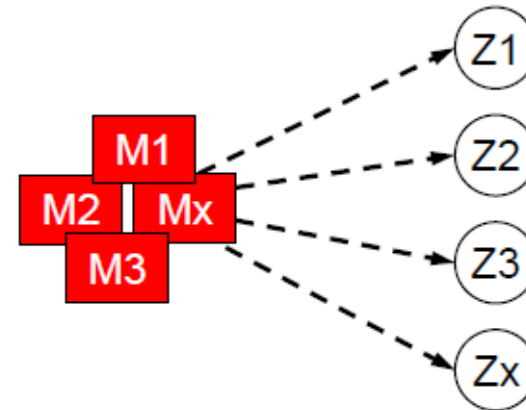
# Prinzip der Mittellorientierung

## Kausale Logik



Auswahl bzw. Schaffung von Mitteln und Wegen, um **ein zuvor festgelegtes Ziel** zu erreichen

## Effectuation Logik



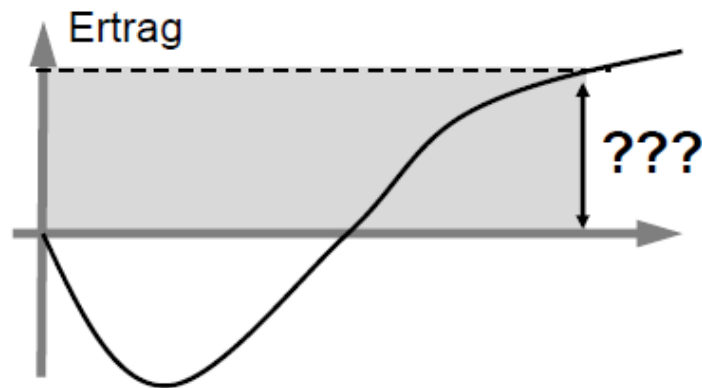
Ziele und Ergebnisse finden, die sich mit einem **gegebenen Set an Mitteln** erreichen lassen





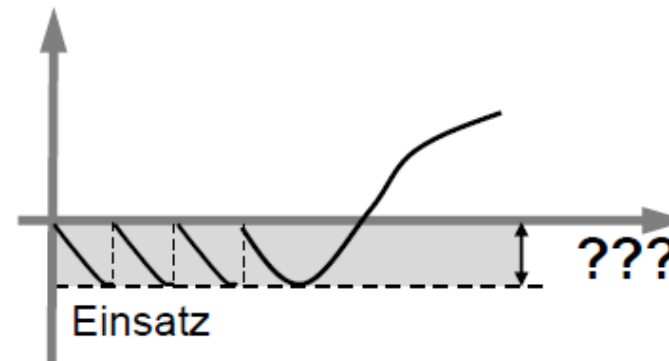
# Prinzip des leistbaren Einsatzes

## Kausale Logik



Der Einsatz hängt vom  
erwarteten Ertrag ab

## Effectuation Logik

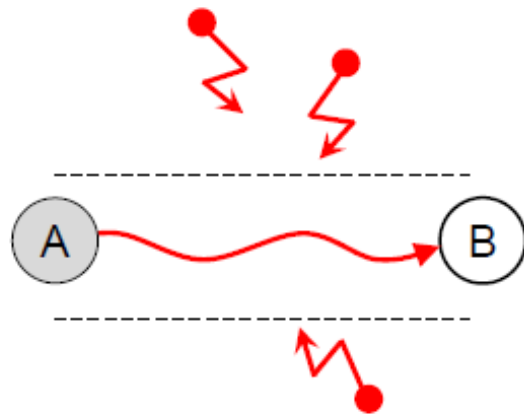


Der Einsatz hängt vom  
leistbaren Verlust ab



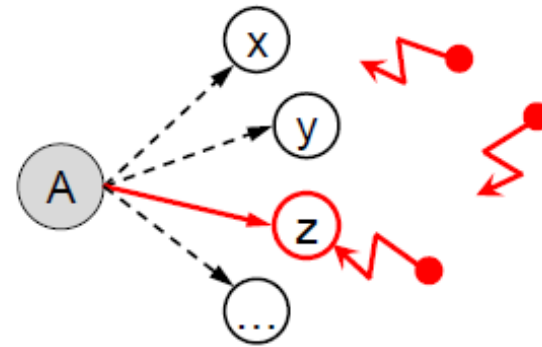
# Prinzip der Umstände und Zufälle

## Kausale Logik



Von Umständen und Zufällen **abgrenzen**

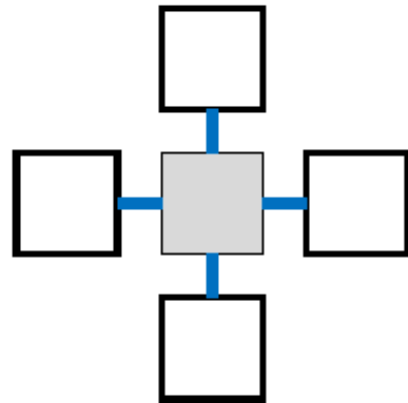
## Effectuation Logik



Umstände und Zufälle **als Hebel nutzen**

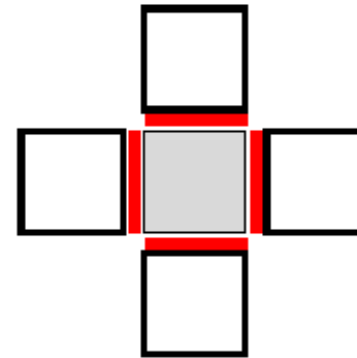
# Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

## Kausale Logik



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

## Effectuation Logik



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