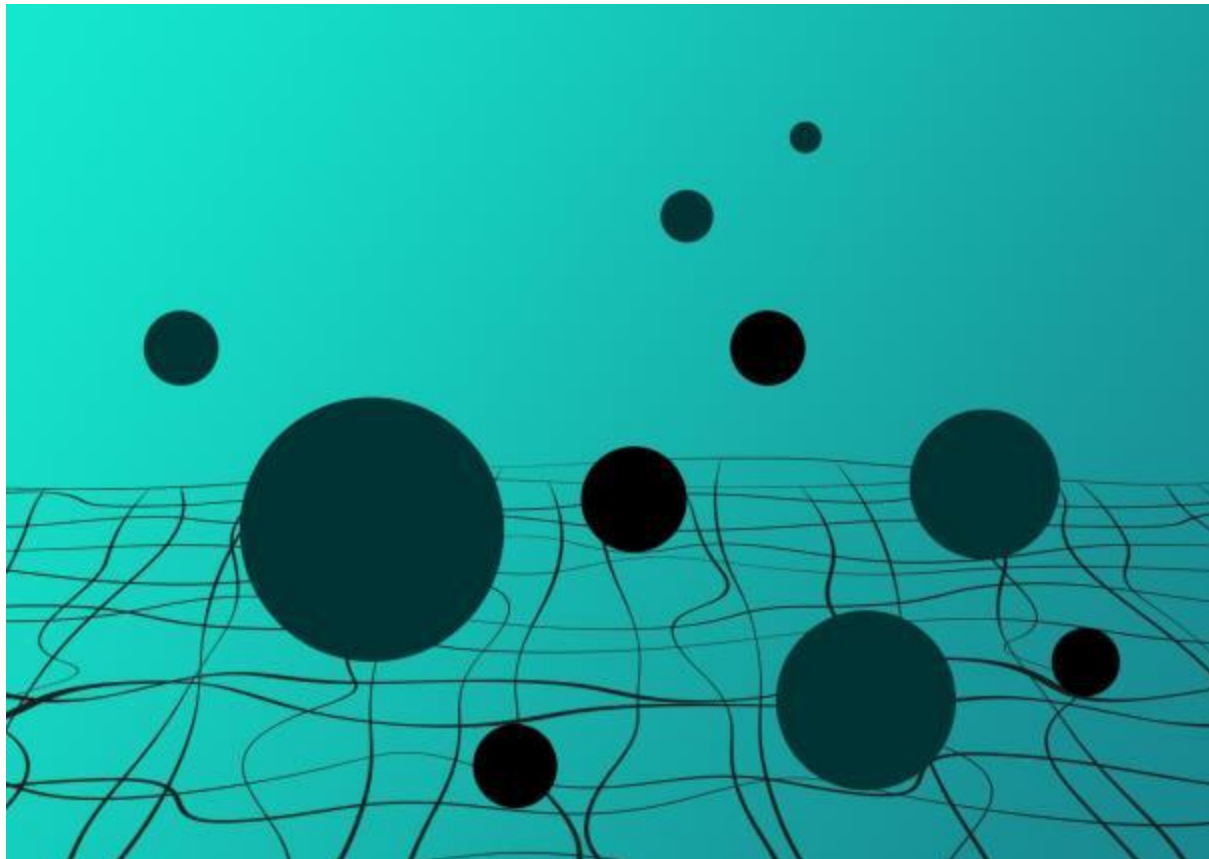


# Praxisleitfaden Effectuation

---



---

*Know-how zum Themenfeld EFFECTUATION in 45 Minuten*

## Inhalt

1. Ein Praxisleitfaden zum Thema Effectuation
2. Haltung und Denkweisen
3. Schritte und Vorgehensweisen
4. Interview mit einem erfolgreichen Gründer
5. Der Mehrwert von Effectuation im Alltag von Führungskräften
6. Auswirkungen auf den Alltag von Mitarbeitenden
7. Organisationen fit machen für die Zukunft
8. Ausgewählte Werkzeuge
9. Zum guten Schluss
10. Weiterführende Links und Literatur
11. Impressum und Kontakt
12. Anhang

## 1. Ein Praxisleitfaden zum Thema Effectuation

Wir befinden uns in Zeiten extremer Veränderung. Betrachten wir die Themen demographischer Wandel, Digitalisierung, Migration, Klimawandel, Sicherung von sozialen Systemen - um nur einige zu nennen - stehen wir vor enormen Herausforderungen, die mit unserem bisher bekannten Handlungsrepertoire nicht allein zu bewältigen sind. Dies gilt sowohl gesamtgesellschaftlich als auch für Unternehmen. Genau hier kann Effectuation hilfreich sein.

Schon 2001 hat Saras D. Sarasvathy (University of Virginia, USA) im Rahmen der Entrepreneur<sup>1</sup>-Forschung mithilfe von Entscheidungs- und Denkprotokollen untersucht, wie erfolgreiche Gründer:innen und Unternehmer:innen in ungewissen Situationen handeln. Ergebnis waren branchenunabhängige Prinzipien für das handlungs-orientierte Gestalten ungewisser Zukunft.

*Wissenschaftlich erforschte Prinzipien erfolgreicher Unternehmer:innen nutzen.*

---

<sup>1</sup> Entrepreneure (franz. Unternehmer:in) sind Gründer:in und Inhaber:in eines Unternehmens

Prinzipien von Effectuation setzen in ungewissen, risikobehafteten Situationen an. Sie erweitern die kausalen Denk- und Handlungsweisen im Management, die immer dann sinnvoll sind, wenn es um vorhersagbare / handhabbare Szenarien geht.

**Aktiv** im **Umfeld** von **Ungewissheit** und **Unsicherheit**,  
**Blick** auf **verfügbare Mittel** und **verhandelbare Ziele**,  
**Gestalten** von **Partnerschaften** und **Kooperationen**,  
**Entwürfe** für die **Zukunft** **entwickeln** und **anpassen**.

Im deutschsprachigen Raum tragen als Pioniere in Forschung und Praxis u.a. Michael Faschingbauer, Unternehmensberater aus Graz, und René Mauer, Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation an der ESCP Europe, zur Verbreitung dieses Ansatzes bei.

## 2. Haltung und Denkweisen

Effectuation, ein Kunstwort, ist sowohl eine Theorie unternehmerischen Handelns als auch eine praktische Handlungslogik, die sich frei übersetzen lässt mit „Effekte erzielen“. Ergänzend zu den bewährten Vorgehensweisen des kausalen Prinzips in der klassischen Managementlehre lenkt Effectuation den Blick auf das Nutzen von Zufällen und Ungewissheiten.



Effectuation Manifest von  
Diogo Carmo [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)

Lässt sich eine Zukunft nicht planen, ist eine Haltung günstig, die der - aus dem im Improvisationstheater bekannten - „**Ja, und**“- Haltung entspricht. Ich nehme die Situation an und ergänze sie um meine Sicht, meine Anliegen, meine Mittel oder auch Angebote.

## Bühne frei

So ermögliche ich neue Handlungsalternativen. Hier liegt einer der größten Unterschiede zwischen kausaler und effectuation Logik: Die kausale Logik geht davon aus, dass ich nur das, was ich vorhersagen kann, steuern kann.

Effectuation steht dafür, dass ich auch dann ins Handeln komme und steuernd beeinflussen kann, wenn ich den zukünftigen Verlauf nicht klar vorhersagen kann.



## Fokus im Hier und Jetzt

Effectuation legt den Fokus darauf, wie ich im Hier und Jetzt mit den aktuell zur Verfügung stehenden Mitteln Ziele entwickeln, aushandeln und flexibel halten kann. Hieraus können mögliche nächste Schritte entstehen.

Dies beinhaltet die Bereitschaft, den Zufall als Chance zu sehen und mögliches Scheitern als wichtigen Informationslieferanten zu erkennen.

**Create** the future,  
don't predict it.

In den Alltag übersetzt: Essen hält Leib und Seele zusammen. Wie ich dahin komme, ist meine Entscheidung.

Suche ich mir ein Rezept aus dem Kochbuch, stelle eine Liste der einzukaufenden Lebensmittel zusammen, kaufe ein und bereite das Gericht zu?

oder:

Schaue ich in den Kühlschrank, was er im Angebot hat und kreierte daraus eine Mahlzeit?

Die Frage ist also:

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





## Erlernbares Verhalten statt Gründermythos

Effectuation braucht nicht das „Gründer:in-Gen“ oder die *eine* brillante Idee, sondern geht von einem erlernbaren Verhalten auf Basis der Erfahrungen erfolgreicher Gründer aus.

Effectuation ist erlernbares Verhalten:

**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**

### 3. Schritte und Vorgehensweisen

Ins Handeln kommen, Handlungsanlässe nutzen

Ausgangspunkt ist immer ein Handlungsanlass. Das können sowohl geänderte Rahmenbedingungen, neue Kompetenzen aber auch Langeweile sein. Alles das, was mir einen Auftrag gibt.

Hilfreiche Klärungsfragen hierzu sind:

***Was ist mein Anlass zu handeln?***

***Wie schätze ich die Situation ein?***

***Wie hoch schätze ich den Grad der Ungewissheit ein?***



Im kausalen Denken, wie ich es zum Beispiel aus dem Projektmanagement kenne, überlege, prüfe, plane ich vor meinen Handlungen sehr ausführlich. Wende ich Effectuation an, so kann ich schneller zu Entscheidungen, Schnellbooten und Testballons kommen.

*Ausprobieren ist explizit erlaubt  
und erwünscht.*

Schnellboote oder auch Testballons beschreiben das Ausprobieren neuer Ideen, um erste konkrete Erfahrungen zu sammeln<sup>2</sup>. Hier wird im Handeln ausgelotet, welche Vorhaben oder Geschäftsideen erfolgsversprechend sein können. Jedes Schnellboot bringt neue Informationen und ermöglicht Sicherheit im Umgang mit dem Unbekannten. Jede neue Erfahrung ist ein weiterer Schritt zum Erfolg.



**Das Spiel** wird auf dem Platz **gewonnen.**

---

<sup>2</sup> Ein ins Handeln kommen mit dem Wissen, dass ich in jedem Fall um eine Erfahrung reicher werde.

## Vier Prinzipien von Effectuation

- I. Starten mit Blick auf die vorhandenen Mittel**
- II. Prinzip des potenziell leistbaren Verlustes**
- III. RETURN ON GOOD LUCK: den Zufall als Chance nutzen**
- IV. Partnerschaften und Kooperationen machen Sinn**



## I. Starten mit Blick auf die vorhandenen Mittel

Statt wie in der kausalen Logik zuerst den Fokus auf das Ziel zu legen, starte ich im Effectuation mit Blick auf die vorhandenen Mittel und generiere daraus meine Ziele. Mittel umfassen Zeit, Engagement, Finanzen, Spirit und Ideen. Hilfreiche Fragen für das Sichten meiner Mittel lauten:



*Wer bin ich?*

*Was kann ich?*

*Wen kenne ich?*

Welche Ziele können mit diesen vorhandenen Ressourcen erreicht werden? Anstatt den Versuch des Prognostizierens zu verwirklichen, werden (kurzfristige) Schnellboote oder Testballons mit den vorhandenen Ressourcen angegangen.

*Es wird leicht, wenn ich auf meine vorhandenen Mittel schaue.*

## II. Prinzip des potenziell leistbaren Verlustes - mögliches Scheitern im Blick

Effectuation hat den leistbaren Verlust und damit auch ein mögliches Scheitern im Blick. Leistbarer Verlust umfasst u.a. finanzielle und zeitliche Ressourcen, meinen Entscheidungsspielraum als auch meine Ideen.



*Was bin ich bereit einzusetzen?*

*Welchen Rahmen gebe ich mir, innerhalb dessen ich mich ausprobieren mag?*

*Welchen Verlust kann ich mir im wahrsten Sinne des Wortes „leisten“?*

*Wo ziehe ich die Grenze - begrenze also aktiv meinen Einsatz an Mitteln?*

*Setze ich alles auf eine Karte oder halte ich weitere Eisen im Feuer?*



Das mögliche Scheitern mitzudenken, macht mich flexibler. Ich setze nicht alle meine Mittel auf einen Versuch, sondern halte verschiedene Bälle in der Luft und minimiere dadurch mein Risiko. Auch erhöht sich dadurch häufig meine Bereitschaft, schneller ins Handeln zu kommen.

**Failures train** for the **future.**

### III. RETURN ON GOOD LUCK: den Zufall als Chance nutzen

Während es im kausalen Denken darum geht, Zufälle und Risiken zu minimieren, geht Effectuation davon aus, dass in einem Umfeld mit hoher Ungewissheit Entwicklungen nicht vorhersagbar sind.

**Amerika** statt **Indien** entdecken.

Augen auf und aus einem missglückten Kleber Umlaufzettel kreieren, die heute auf keinem Schreibtisch mehr fehlen - post its. Hier wurde übrigens nicht nur das Produkt, sondern auch die Nachfrage seitens der Kund:innen neu gestaltet.

**Offene Augen** und **eine**  
**Bereitschaft, neue** Möglichkeiten  
und **Entwicklungen zu sehen.**

Zufälle und unvorhergesehene Ereignisse aktiv als Informationslieferanten nutzen, um eigene Ideen und Vorhaben anzupassen, weiterzuentwickeln und co-zukreieren.





## IV. Partnerschaften und Kooperationen machen Sinn

Durch Partnerschaften lassen sich weitere Mittel aber auch klarere Vorstellungen entwickeln und dadurch gemeinsam Ungewissheit reduzieren. Grundlage ist durchaus die Haltung, dass es besser ist, die Welt lernt meine Idee und mein Vorhaben kennen, auch wenn ggf. jemand anders mit meiner Idee weiterarbeitet, als dass meine Idee ein ‚Ladenhüter-Dasein‘ in meinem Schreibtisch fristet.

*Wie bereit bin ich für Partnerschaften auf Augenhöhe?*

*Wie kann ich andere für meine Idee gewinnen?*

*Wer könnte noch bereit sein, mit mir meine Idee weiterzuentwickeln?*

*Wie sieht der gemeinsame Raum für Vereinbarungen aus?*

*Haben wir ähnliche Ideen bzgl. der Motive, Mittel und des leistbaren Verlustes?*

*Was ist der konkrete Einsatz von mir und von anderen?*

*Wie offen bin ich dafür, dass gemeinsam etwas Neues entstehen kann?*





In Co-Kreationen auf Augenhöhe gemeinsam das Neue schaffen.

Die Suche nach neuen Partnerschaften ist nicht die Suche nach dem/der perfekten Partner:in. Sie legt den Fokus vielmehr auf den Austausch mit einer Vielzahl an Akteur:innen und hat bestehende Partnerschaften ebenso im Blick wie neue Allianzen.

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

## 4. Auszüge: Interview mit einem erfolgreichen Gründer



Markus  
Wasserle,  
Kaufering,  
Gründer

von vier Unternehmen, hat mittlerweile 270 Mitarbeitende und einen Jahresumsatz von 6,5 Millionen  
2004: im Alter von 23 Jahren erste Gründung  
Gebäudereinigung Wasserle GmbH  
2009: Ausbildungsmesse Landsberg GbR  
2011: Deutsche Tiefgaragen Reinigungsgesellschaft GmbH  
2017: Kletter- und Boulderparadies am Lech GmbH

Ich wollte eine eigene Firma haben, selber Entscheidungen treffen.  
... über Kooperationen Ungewissheit minimieren.

Kooperationsmöglichkeiten erkennen und vor allem dann **ins Handeln kommen**, ...  
**den ersten Schritt tun** und zum Telefonhörer greifen  
... **Gelegenheiten umsetzen** - das macht den Unterschied aus.

Ich hinterfrage **die Motivation des Kooperationspartners** und versuche vom anderen her zu denken.  
In der praktischen Umsetzung heißt das, dass die Kooperationen kurze Kündigungsfristen haben

und die Vereinbarung gilt, dass der Gewinn geteilt wird.  
**Partnerschaften und Kooperationen auf Augenhöhe.**  
Es ist so wie das Wetter: **Man muss es nehmen wie es ist.**  
Mit Blick auf Mitarbeiterführung ...eindeutige Bereiche schaffen - solche, in denen es klare Vorgaben gibt ebenso wie solche, in denen Vorgaben nur Richtlinien sind und in denen aktives Mitdenken eingefordert wird.  
Mir ist ein gutes partnerschaftliches Miteinander wichtig.  
Ich betrachte **meine Mitarbeiter als meine internen Kooperationspartner.**  
Es ist entscheidend, **den Zufall immer im Blick zu haben und mitzudenken.**  
Alles entsteht im Fluss. Der Zufall ist immer mit dabei.  
**Denken in Kooperationen und Blick auf das, was möglich ist.**  
Nicht missen möchte ich das Unternehmer:intum. Mit vielen Menschen zusammen zu arbeiten ... **im Team neue Herausforderungen zu bewältigen.**<sup>3</sup>



---

<sup>3</sup> Das komplette Interview ist im Anhang

## 5. Der Mehrwert von Effectuation im Alltag von Führungskräften

Immer da, wo Effectuation praktiziert wird, beschäftigen sich Führungskräfte weniger mit dem Eindämmen unerwünschter Folgen. Vielmehr arbeiten sie daran, mit den vorhandenen Mitteln gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Hier und Jetzt ins Handeln zu kommen, um darüber aktiv die Zukunft zu gestalten. Dies gelingt mit klar definierten Leitplanken. Innerhalb der Leitplanken befindet sich der Handlungs- und Entscheidungsraum für die Mitarbeitenden. Außerhalb der Leitplanken ist der Rahmen fest gesteckt, nicht verhandelbar.

Bieten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Räume der Gestaltung, kann Neues entstehen, z.B. die Entwicklung von neuen erfolgreichen Geschäftsmodellen. Basis hierfür ist eine wohlwollende Fehlerkultur. Dies beinhaltet einen gelassenen Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und ein Klima des gemeinsamen Nachdenkens.



**Führungskräfte erhalten in Arbeitswelten zunehmender Unsicherheit eine deutliche Entlastung über das aktive Gestalten seitens der Mitarbeitenden.**

Gemeinsames **Nachdenken**, partnerschaftliches **Gestalten**,  
wohlwollende Fehlerkultur,

miteinander auf **Augenhöhe**,

Orientierungsrahmen **schaffen** für den **Umgang** mit **Ungewissheit**.

**Gemeinsam** mit **Mitarbeitenden** überlegen, wie mit **ungewissen**  
**Vorhaben** **umgegangen** werden kann und den **leistbaren Verlust**  
**besprechbar** **machen**.

**Partnerschaften** **aktiv** **suchen**.

## 6. Auswirkungen auf den Alltag von Mitarbeitenden

In unvorhergesehenen Situationen ermöglicht das Arbeiten mit den Prinzipien von Effectuation den Blick auf die im Hier und Jetzt bestehenden Mittel. Dies macht eine höhere Selbstwirksamkeit erlebbar, statt der Fokussierung auf nicht erreichbare Fernziele. Das Thematisieren der Ungewissheit / Unvorhersagbarkeit erschöpft sich nicht in Strategien, sondern in ein miteinander Aushandeln, wie machbare nächste Schritte aussehen.

Dies beinhaltet aktives Nutzen von Zufällen anstelle eines Vakuums der Nicht-Kommunikation, der verschlossenen Türen. Kein Ausblenden des Scheiterns, sondern Fokus auf aktives Nutzen von Zufällen. Diese Art des Denken und Handelns bringt schneller und leichter in konkretes Handeln.



Effectuation benötigt immer einen wahrgenommenen Handlungsanlass durch eine oder mehrere Personen. Die Organisation ist die Mittelbasis, sie benötigt aber das Handeln / die Initiative des Einzelnen.

Handlungsfähig im **Hier** und **Jetzt**.

Kreativität, **Flexibilität**, Spontanität fördern.

Den **Geist** der **Entrepreneure stärken**.

**Leichtigkeit** statt **Perfektionsfalle**.

**Machbares** statt **Blick** auf ein **unerreichbares Fernziel**.

**Selbstwirksamkeit erleben**.



## Entscheidungen treffen

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?***<sup>4</sup>



<sup>4</sup> John Buck

## 7. Organisationen fit machen für die Zukunft

Effectuation stärkt die Haltung des Unternehmer:intums im Unternehmen. Dies beinhaltet auch, als Organisation dem Zufall eine Chance zu geben, um insgesamt besser aufgestellt zu sein für Zeiten des Wandels.

Wo immer es gelingt, kluge Kombinationen vom klassischen Management und Vorgehensweisen des Effectuation zu ermöglichen, entwickeln Organisationen eine größere Stressresistenz.

Dies benötigt Führungskräfte, die einerseits ihre Verantwortung für sinnstiftendes Handeln übernehmen und andererseits die nötige Offenheit für agiles Vorgehen überzeugend umsetzen.

Unternehmer:intum im Unternehmen braucht Freiräume zum laut und anders Denken und Handeln. Hierzu gehören finanzielle, zeitliche und personelle Freiräume ebenso wie Entscheidungs- und Handlungsspielräume.

Eine Fehlerkultur, die initiatives Handeln höher schätzt als passives Absichern und Nichthandeln. Fehler als Teil des Prozesses und als wichtige Informations- und Lernchance sehen.

Auch für Organisationen gilt es, Partnerschaften und Kooperationen stärken, da das Arbeiten in Netzwerken eine Basiskompetenz für die Zukunft darstellt.

***Wo sind die Vorhersage-Neigungen in meiner Organisation sinnvoll und wo kann auf Vorhersagetools (z.B. Quartalsberichte) verzichtet werden?***

***Wo brauchen wir Null-Fehler-Toleranz und wo kultivieren wir „elegantes Scheitern“ für Innovationen?***

***Wo soll nach wie vor hierarchisch entschieden werden und wo wollen wir interne Märkte etablieren?***

***Wo wollen wir standardisierte Prozesse beibehalten und wo wollen wir agilere Prozesse?***

***Wo wollen wir interne Märkte etablieren?***

***Wo wollen wir „effectual cells“, Innovationszellen, in denen bewusst mit Effectuation agiert wird, bilden?***



**Wohltollende** Fehlerkultur.

**Transparenz** üben - auch im **Nichtwissen**.

**Räume** und **Kommunikationsstrukturen**,  
die **echte Begegnung** schaffen.

**Führungskonzepte**, die **Vertrauen groß**  
schreiben.

## 8. Ausgewählte Werkzeuge

Statt der bekannten SWOT Analyse aus dem kausalen Denken eine **Stärkenliste** für Entscheidungen anfertigen.



# Marktplatz der Macher:innen

Auf dem Marktplatz der Macher:innen treffen sich Menschen mit Handlungsanlässen, um miteinander Schnellboote zu vereinbaren. Schnellboote stehen für Vorhaben. Jedes Schnellboot hat einen Captain (Führungskraft oder Mitarbeiter:in), der es auf den Weg schickt. Die Crew sagt ihre aktive Mitarbeit zu.

Der Marktplatz der Macher:innen legt den Fokus auf die Einzelperson. Mit dem Wissen, dass auch in Organisationen immer die Einzelpersonen die handelnden Akteure sind.

Ablauf Marktplatz der Macher:innen:

1. Handlungsanlass (case for action) klären

*Habe ich einen ausreichend großen Handlungsanlass, um ins Tun zu kommen?*

2. Thema und Rahmen / Regeln klären

*Welche Leitplanken gibt es?*

*Wie groß ist der Raum der Möglichkeiten innerhalb der Leitplanken?*

3. Mittelanalyse

*Welche Mittel stehen zur Verfügung?*

4. Individuelle Handlungsoptionen entwickeln

*Welche 3 Dinge könnte ich mit meinen Mitteln starten?*

5. Dialoge am Marktplatz: Gemeinsamer Austausch über die Schnellboot-Ideen  
*Wie kann ich Dich ins Boot bekommen?*  
*Was könnten wir gemeinsam Co-Kreieren?*
6. Schnellboote formulieren



7. Schnellboote starten  
*Was ist unser erster Schritt?*  
*Was tun wir (Schnellboote)?*  
*Was könnten wir tun?*  
*Was könnte daraus werden?*

**Es** braucht **keinen Konsens** über die **Schnellboote**,  
**aber** über die **Methode**.

Statt „Wir sollten doch...“ mit einem Schnellboot aktiv das Gewässer prüfen. Für das Anheuern auf einem Schnellboot gilt immer: wichtig ist der eigene Handlungsimpuls. Werde ich von anderen eingeladen, gilt: „**Ein Nein ist fein**“, sofern es nicht ein deutliches eigenes „Ja“ gibt. **Co-Kreation** statt win-win. „Was bräuchtest Du, um bei meinem Schnellboot einzusteigen?“ „Welches neue Schnellboot entsteht aus Deinem ‚Ja‘ zu meinem Schnellboot?“

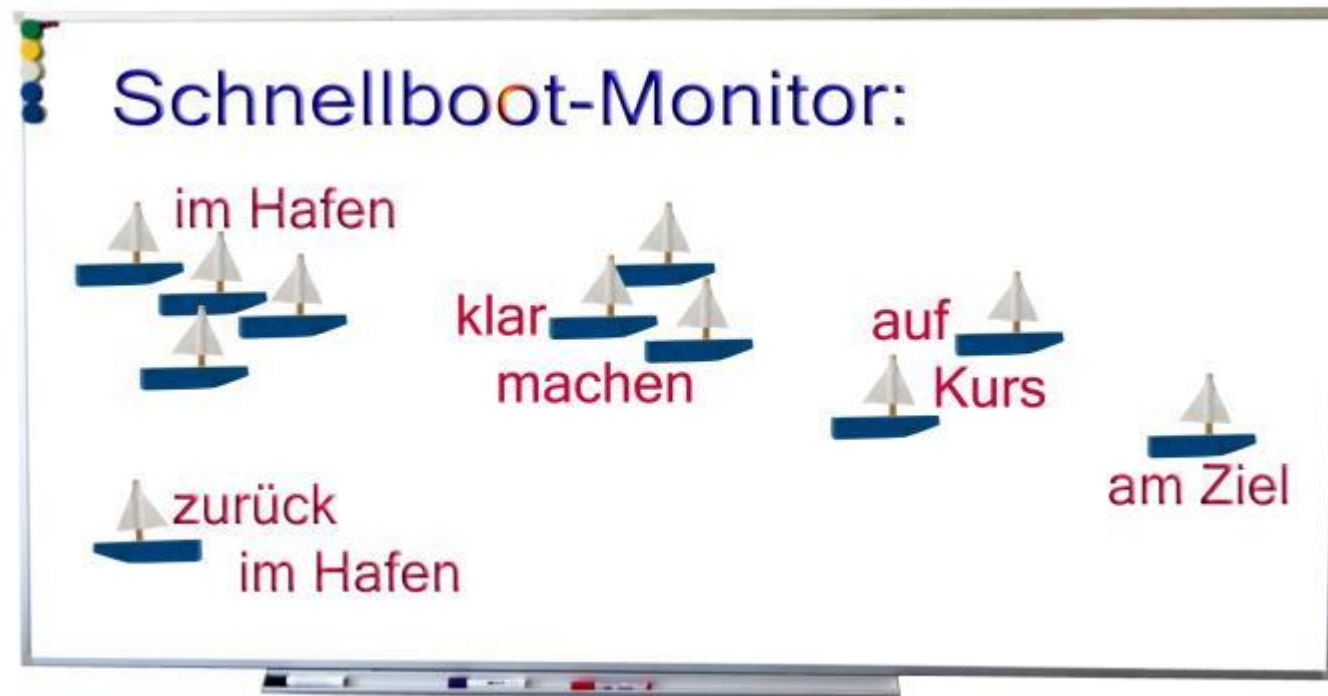
Ein **Schnellboot** ist **kein Containerschiff**.

**Tun**, was **wir tun können**, **statt** darüber **reden**, was man **tun** sollte.



# Schnellboot-Monitor

Der Schnellboot-Monitor ermöglicht einen Überblick. Bei Bedarf können die verabredeten Vorhaben um weitere ergänzt oder aber Schnellboote, die nicht auf Kurs kommen, wieder zurück in den Hafen geschickt werden.



Im **Daily / Weekly** mit folgenden Fragen reflektieren:

*Was ist seit dem letzten Treffen passiert?*

*Wofür könnte das gut sein?*

*Was steckt da drin?*

*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?*



## Prozess-Ampel

Die Prozess-Ampel ist ein gutes Hilfsmittel, um klarer zu verdeutlichen, in welchen Bereichen aktives Mitdenken und Entscheiden seitens der Mitarbeitenden explizit erwünscht ist in Abgrenzung zu den Bereichen, in denen Standards und Vorgaben zu beachten sind. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, die Prozess-Ampel in die Stellenbeschreibung mit aufzunehmen.



## 9. Zum guten Schluss

*Was ist IHR Anlass zu handeln?*

*Wer sind Sie?*

*Was können Sie?*

*Wen kennen Sie?*

*Mit wem würden Sie gerne zusammenarbeiten?*

*Was ist Ihr leistbarer Verlust?*

*Was würde der Welt fehlen, wenn Ihr Handeln ausbliebe? ...*



## 10. Weiterführende Literatur

Faschingbauer, Michael, 2010. Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel, 3. überarb. und erw. Auflage

Gigerenzer, Gerd, 2013. Risiko. Wie man richtige Entscheidungen trifft. Bertelsmann.

Grichnik, Gassmann, 2013. Das unternehmerische Unternehmen. Springer.

Grichnik, Dietmar, 2016. Entrepreneurial Living – Unternimm dein Leben: In 7 Zügen zur Selbständigkeit. Hanser.

Sarasvathy, Saras, 2008. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham. Edward. Elgar.

Taleb, Nassim Nicholas, 2013. Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. Knaus.

## und Links

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

[www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy](http://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy)

[www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)

# 11. Impressum und Kontakt

## **Autorinnen**

Dr. Heide Völtz

Carolin Wolf

## **Layout**

Britta Döring

## **Bilder**

Pixabay, Döring

info@die-kletterei.de

Dieses Buch wurde gewissenhaft erarbeitet. Dennoch übernehmen Autorinnen und Unternehmen für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen, Ratschlägen, Bildern sowie eventuellen Fehlern keine Haftung.

Ein besonderer Dank gilt der Gruppe Effectuation Experts 2017 / 2018 und dem vermittelten Wissen von Michael Faschingbauer und René Mauer.

© 2018 by Dr. Heide Völtz, Carolin Wolf, *Wolf&Oberkötter* PE und OE

**CC BY-NC-ND 3.0 Deutschland**

*Wir beantworten gerne Ihre Fragen!*

**DR. HEIDE VÖLTZ**

**LÖSUNG GEFUNDEN!**

Büro für Personal- und Organisationsentwicklung

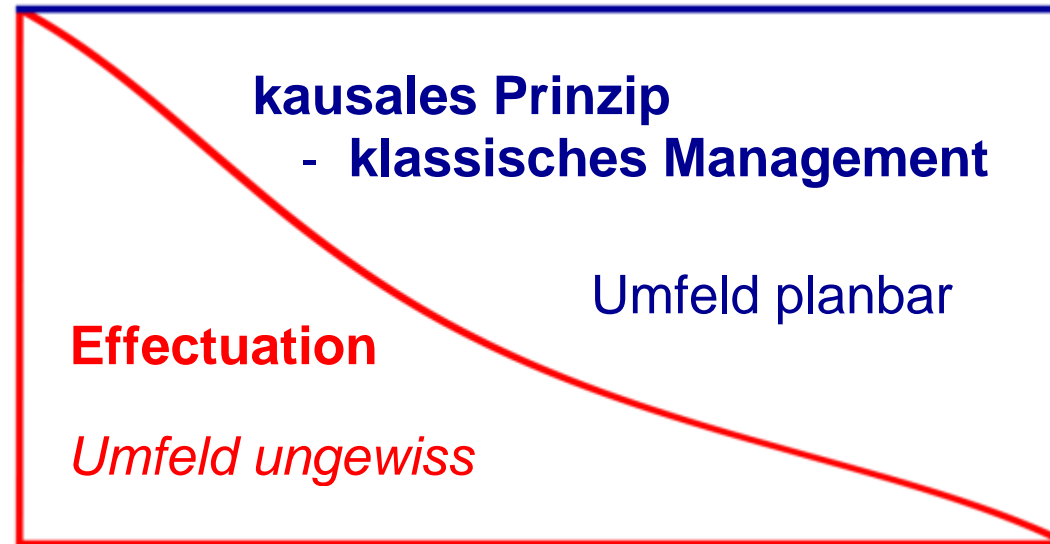
[www.heidevoeltz.de](http://www.heidevoeltz.de)



Dipl. Psych. Carolin Wolf

[www.wolf-oberkoetter.de](http://www.wolf-oberkoetter.de)

## 12. Anhang



Ist das Umfeld vorhersehbar und planbar, ist das kausale Denken mit seinen klassischen Management Methoden sinnvoll. Ist das Umfeld ungewiss, bietet sich Effectuation an.

# Interview mit einem erfolgreichen Gründer - Markus Wasserle

Das folgende Interview mit Markus Wasserle (MW) wurde am 28.01.2018 von Carolin Wolf (CW) von *Wolf&Oberkötter* Personal- und Organisationsentwicklung durchgeführt.

*CW: Markus, Du arbeitest und lebst in Kaufering, Nähe München, und bist Gründer von insgesamt vier Unternehmen.*

*MW: Ja, mittlerweile beschäftige ich 270 Mitarbeitende und wir haben einen Jahresumsatz von 6,5 Millionen. Ziel sind 500 Mitarbeitende im Jahr 2025.*

*CW: Welche Firmen hast Du gegründet? Wie war Dein Weg?*

*MW: In die Selbstständigkeit gestartet bin ich 2004 im Alter von 23 Jahren mit der Gebäudereinigung Wasserle GmbH. 2009 kam die Ausbildungsmesse Landsberg GbR dazu, die jährlich mit einem festangestellten Mitarbeiter zwei Ausbildungsmessen organisiert. 2011 habe ich die Deutsche Tiefgaragen Reinigungsgesellschaft GmbH ausgegründet. Und im Jahr 2017 habe ich dann die Kletter- und Boulderparadies am Lech GmbH eröffnet.*

*CW: Was ist Deine treibende Kraft?*

*MW: Mir ist es wichtig, dass das Image der Gebäudereinigung positiver wird. Daneben sind mir menschenwürdige und gute Arbeitsplätze ein zentrales Anliegen.*

*CW: Wie erklärst Du Dir Dein Wachstum?*

*MW: Wachstum funktioniert über Weiterempfehlung und Spezialisierung innerhalb einer Branche.*

*CW: Wie hast Du gegründet?*

*MW: Bei der ersten Firma hatte ich 3000 Euro Eigenkapital und einen Kellerraum meiner Vermieterin. Für die Ausbildungsmesse, die ich auch als mein Hobby bezeichnen würde, habe ich kein Kapital benötigt. Bei der Kletterei war eine 4 Millionen netto Finanzierung nötig und hier brauchten wir einen Businessplan für die Finanzierung.*

*CW: Was war das Motiv für die Erstgründung mit 23 Jahren?*

*MW: Ich wollte eine eigene Firma haben. Ich wollte selber Entscheidungen treffen.*

*CW: Jede Gründung beinhaltet einen Schritt ins Ungewisse. Du hast ihn vier Mal gemacht.*

*MW: Der leistbare Verlust war bei der Kletterhalle am Größten. Allerdings je besser in Kooperationen gearbeitet wird und je mehr Menschen Interesse haben, dass die Unternehmung gut läuft, umso sicherer wird der Erfolg. Ich kann über Kooperationen Ungewissheit minimieren.*



*CW: Also lautet eine Empfehlung, in Kooperationen zu investieren.*

MW: Ja, genau. Auf der Suche nach Kooperationspartnern sind hilfreiche Fragen: Wer macht bis jetzt so etwas? Wer macht es am Besten? Wie kann man es kombinieren, so dass beide etwas davon haben?

*CW: Worauf achtest Du bei den Kooperationen?*

MW: Es kommt darauf an, Kooperationsmöglichkeiten zu erkennen und vor allem dann ins Handeln zu kommen, also den ersten Schritt zu tun und zum Telefonhörer zu greifen. Gelegenheiten umsetzen - das macht den Unterschied aus.

*CW: Haben sich die Kooperationen im Laufe der Zeit verändert?*

MW: Anfangs waren die Kooperationen auf Personen bezogen, heute auf Systeme / Unternehmen, diese sind deutlich tragfähiger.

*CW: Worauf achtest Du, wenn Du Kooperationen abschließt?*

MW: Ich hinterfrage die Motivation des Kooperationspartners und versuche vom anderen her zu denken. In der praktischen Umsetzung heißt das, dass die Kooperationen kurze Kündigungsfristen haben und die Vereinbarung gilt, dass - wenn sich Gewinn einstellt - dieser geteilt wird.

*CW: Was sind aktuelle Beispiele für Kooperationen?*

MW: Bei der Kletterhalle gibt es Kooperationen mit dem Deutschen Alpenverein, mit dem Kino nebenan, mit einem Escape Room Anbieter, um nur einige Beispiele zu nennen.

*CW: ...*

MW: Es ist wesentlich langwieriger und auch wesentlich weniger rentabel alleine.

*CW: Im Sinne von Effectuation, was war das stärkste angewandte Prinzip?*

MW: Partnerschaften und Kooperationen auf Augenhöhe

*CW: Geht immer alles glatt?*

MW: Natürlich nicht. Es ist so wie das Wetter: Man muss es nehmen wie es ist.

*CW: Was ist Dir in der Mitarbeiterführung wichtig?*

MW: Zunächst einmal das Vorleben meinerseits. Und dann aber eindeutige Bereiche schaffen: solche, in denen es klare Vorgaben gibt ebenso wie solche, in denen Vorgaben nur Richtlinien sind und in denen aktives Mitdenken eingefordert wird.

*CW: Mit Blick auf die Mitarbeiter, was lässt sich hierzu sagen?*

MW: Mein Wachstum war nur mit motivierten und qualifizierten Mitarbeitern möglich. Mir ist ein gutes partnerschaftliches Miteinander wichtig. Ich betrachte meine Mitarbeiter als meine internen Kooperationspartner.

*CW: Ich habe gehört, Du bietest auch Wohnraum an?*

MW: Ja, für meine Mitarbeiter ist bezahlbarer Wohnraum oft ein Engpass. Und so haben wir schon seit Längerem das Angebot, dass Wohnungen gemietet und dann untervermietet werden können oder bei Bedarf auch nur die Kautions zur Verfügung gestellt wird. Daneben vermieten wir sieben Mitarbeiterwohnungen und stellen unser ehemaliges Haus für eine Mitarbeiter WG zur Verfügung.

*CW: Im Alltag bestimmt nicht einfach...*

MW: Je mehr du in den Lebensbereich der Menschen eingreifst, umso wichtiger ist eine gute Kommunikation miteinander und natürlich im Vorfeld die genaue Prüfung, wer passt zu uns.

*CW: Kommen wir noch einmal zu einem wichtigen Gründerthema, dem Umgang mit Zufällen...*

MW: Es ist entscheidend, den Zufall immer im Blick zu haben und mitzudenken. Den Zufall gibt es. Alles entsteht im Fluss.

*CW: Was wäre Deine Zusammenfassung?*

MW: Alles entsteht im Fluss. Der Zufall ist immer mit dabei. Denken in Kooperationen und Blick auf das, was möglich ist.

*CW: Was möchtest Du nicht mehr missen?*

MW: Nicht missen möchte ich das Unternehmertum. Mit vielen Menschen zusammenarbeiten. Im Team neue Herausforderungen bewältigen. Und ich möchte andere auch ermutigen für die aktive Verantwortungsübernahme, den Weg in die Selbstständigkeit bzw. in das Unternehmertum.

*CW: Dir dann noch weiterhin viel Erfolg und herzlichen Dank.*