

Effectuation-Prinzipien: Unternehmerisches Denken und Handeln für nachhaltiges Wirtschaften

Prinzip der Umstände und Zufälle

Umstände und Zufälle sollten als unternehmerische Gelegenheiten genutzt werden, anstatt sich dagegen abzugrenzen (siehe konventionelle Managementlehre). Dabei sind es im Hinblick auf Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung häufig gerade die Zufälle und Umstände, die neue Lösungswege ermöglichen!
(vgl. Baierl & Grichnik 2013, S. 71 ff).

Prinzip des leistbaren Verlusts

Ein **leistbarer Verlust** wird bestimmt, um möglichst frei kreieren und experimentieren zu können. Es geht darum, „eine unternehmerische Gelegenheit auf der Grundlage eines Verlustes zu verfolgen, der zwar nur möglicherweise eintritt, der aber zu verkraften wäre und mit dem man sich bereits abgefunden hat.“ (Volery et al. 2016, S. 70).

Prinzip der Mittellorientierung

„Der Unternehmer geht von den Dingen aus, die ihm zur Verfügung stehen. Er fragt sich, wen er kennt, was er weiß und wer er ist. Er versucht, diese **Mittel** zu nutzen, um etwas Neues zu kreieren.“ (Faschingbauer 2010, zitiert nach Müller et al. 2016, S. 150).

Prinzip der Partnerschaften

„Effectuators‘ arbeiten mit **Partnern** zusammen, die ähnliche Interessen verfolgen. Dabei werden die Ziele den Vorstellungen des Partners angepasst, mit denen man zusammenarbeiten möchte.“ (Faschingbauer 2010 zitiert nach Müller et al. 2016, S. 150)

Ziel: Mitarbeiter/-innen und Azubis können Effectuation-Prinzipien anwenden und das nachhaltige Wirtschaften im Betrieb aktiv mitgestalten

Kriterien der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen

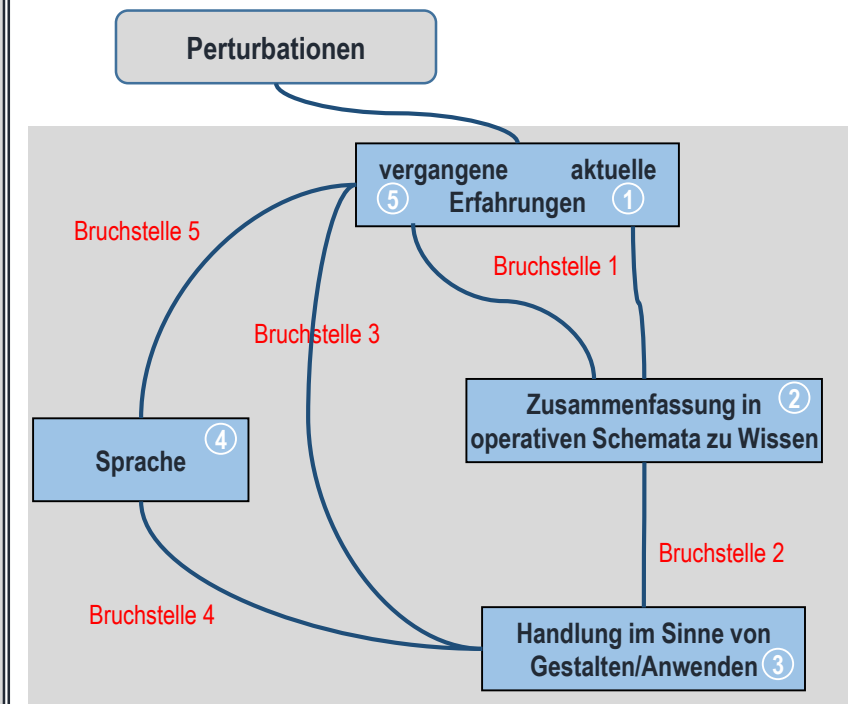
(vgl. Frieling et al. 2006, S. 45ff.; Schlömer 2009, S. 80ff.)

- Selbstständigkeit:** Mitarbeiter/-innen und Azubis sollten Aufgaben in Eigenverantwortung und nach eigener Vorstellung bearbeiten können. Welche Aufgaben könnten/sollten in Ihrem Betrieb mit (mehr) Eigenverantwortung versehen werden? Welche Ansatzpunkte sehen Sie?
- Partizipation:** Mitarbeiter/-innen und Azubis sollten sich in die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften einbringen können. Wie könnten Mitarbeiter/-innen und Azubis (stärker) beteiligt werden?
- Variabilität:** Arbeitsplätze sollten Abwechslung und Freiheitsgrade anbieten. Welche Handlungsbedarfe sehen Sie hierzu, insb. bzgl. der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften?
- Komplexität:** Arbeitsaufgaben sollten fordernd, aber nicht überfordernd für die Mitarbeiter/-innen und Azubis sein. Wie könnten sie an komplexere Aufgaben – insb. im Kontext der Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften – herangeführt werden?
- Feedback:** Mitarbeiter/-innen und Azubis sollten regelmäßig Feedback zu Entwicklungsstand und Arbeitsleistung erhalten. Wie setzen Sie Feedback um? Sehen Sie ggf. Bedarfe zur Verbesserung Ihres Verfahrens?
- Kommunikation und Kooperation:** Die Arbeitskultur und -organisation sollten durch vertrauensbasierte Kommunikation und Kooperation geprägt sein. Wie schätzen Sie die Qualität der Kommunikation und Kooperation in Ihrem Betrieb ein, um Mitarbeiter/-innen in die Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung aktiv(er) einzubinden? Wie ließe sich die Qualität weiterentwickeln?
- Wissen & Knowhow:** Mitarbeiter/-innen und Azubis sollten Zugang zu Wissen und Knowhow haben. Wie sieht ein optimales Wissensmanagement aus, auf dessen Basis Mitarbeiter/-innen und Azubis Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften mitentwickeln und umsetzen können?

Ziel: Selbstlernprozesse und Selbstbestimmung der Motivation der Mitarbeiter/-innen und Azubis gezielt fördern.

Individuelle Lernprozesse

(Rebmann 2001, S. 42ff.)



Selbstbestimmungstheorie der Motivation

Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Deci und Ryan (1993) unterscheidet Handlungen nach dem **Grad ihrer Selbstbestimmung** bzw. nach dem **Ausmaß ihrer Kontrollierbarkeit**: „Manche Handlungen erlebt man als frei gewählt, sie entsprechen den Zielen und Wünschen des individuellen Selbst. Andere werden dagegen als aufgezwungen erlebt, sei es durch andere Personen oder intrapsychische Zwänge.“ (Deci & Ryan 1993, S. 225).

„[D]er Mensch [hat] die natürliche Tendenz, Regulationsmechanismen der sozialen Umwelt zu internalisieren, um sich mit anderen Personen verbunden zu fühlen und Mitglied der sozialen Umwelt zu werden. Durch die Integration dieser sozial vermittelten Verhaltensweisen in das individuelle Selbst schafft die Person zugleich die Möglichkeit, das eigene Handeln als selbstbestimmt zu erfahren. Im Bemühen, sich mit anderen Personen verbunden zu fühlen und gleichzeitig die eigenen Handlungen autonom zu bestimmen, übernimmt und integriert die Person also Ziele und Verhaltensnormen in das eigene Selbstkonzept.“ (ebenda, S. 227).

Drei psychologische Grundbedürfnisse (vgl. ebenda, S. 229):

- Bedürfnis nach **Kompetenz oder Wirksamkeit**;
- Bedürfnis nach **Autonomie oder Selbstbestimmung**;
- Bedürfnis nach **sozialer Eingebundenheit bzw. Zugehörigkeit**

Literatur:

- Baierl, R. & Grichnik, D. (2013). Effectuation in etablierten Unternehmen. In D. Grichnik & O. Gassmann (Hrsg.), *Das unternehmerische Unternehmen* (S. 67–81). Wiesbaden.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 93 (2), S. 223–238.
- Faschingbauer, M. (2010). *Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmen denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart.
- Frieling, E. et al. (2006). *Lernen durch Arbeit*. Münster.
- Müller, C. et al. (2016). Strategie und Geschäftsmodell. In U. Fueglistaller et al. (Hrsg.), *Entrepreneurship* (4. Auflage) (S. 137–178). Wiesbaden.
- Rebmann, K. (2001). *Planspiel und Planspieleinsatz*. Hamburg.
- Schlömer, T. (2009). *Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften*. München.
- Volery, T. et al. (2016). Der Entrepreneur. In U. Fueglistaller et al. (Hrsg.), *Entrepreneurship* (4. Auflage) (S. 65–96). Wiesbaden.