

STEFAN TITSCHER

Entscheidungen: umsetzen

Organisatorische, soziale und
persönliche Bedingungen für Erfolg

Stefan Titscher

•

Entscheidungen: umsetzen

Stefan Titscher

Entscheidungen: umsetzen

**Organisatorische, soziale und
persönliche Bedingungen für Erfolg**

Cover: Paul Klee (Swiss, 1879-1940) Begrüssung/(Greeting), 1922

Watercolor, pen and brown ink on paper, 22.7 x 32.9 cm

Wadsworth Atheneum Museum of Art, Hartford, CT

The Ella Gallup Sumner and Mary Catlin Sumner Collection Fund. Endowed in memory of father, Gilbert Heublein, 1953.209

Cover Photography: Allen Phillips/Wadsworth Atheneum

Abb. S. 190: DILBERT © 1994 Scott Adams, Inc. Used By permission of ANDREWS MCMEEL SYNDICATION. All rights reserved.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors oder des Verlages ist ausgeschlossen.

1. Auflage 2022

Copyright © 2022 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

facultas Universitätsverlag, 1050 Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Satz: SOLTÉSZ. Die Medienagentur.

Druck: Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-2194-5

E-ISBN 978-3-99111-587-8

Inhalt

Vorwort	9
1 Problem und Entscheidung – Umsetzung und Erfolg	13
1.1 Problem.....	13
1.2 Entscheidung	15
1.3 Umsetzung	19
1.4 Erfolg	26
▷ Fragen zur ersten Einschätzung.....	40
1.5 Über die schwierige Verknüpfung von Implementierung und Erfolg – drei Beispiele.....	41
1.5.1 Warum, zum Teufel, machen die das nicht?	41
1.5.2 Man sollte glauben, man hat es in der Hand.....	42
1.5.3 M&A: Gute Entscheidung – schlechtes Geschäft?	46
2 Erfolgsbedingungen der Umsetzung: Ressourcen und Macht	57
2.1 Ressourcen.....	57
2.1.1 Was sind kritische Ressourcen?	59
2.1.2 Annahmen zum strategischen Umgang mit Ressourcen	61
2.1.3 Eigene Ressourcen nützen, auf sich vertrauen	62
2.1.3.1 Was schwächt die Selbstkontrolle, was stärkt sie?.....	68
2.1.3.2 Zur Bedeutung von Selbstkontrolle im Umsetzungsprozess.....	70
▷ Fragen zum sinnvollen Umgang mit Ressourcen	74
2.2 Macht – Einfluss – Autorität.....	75
2.2.1 Die Macht organisatorischer Einheiten	79
2.2.2 Wie stellt man die Macht einzelner Bereiche fest?.....	80
2.2.3 Gelegenheiten zur Ausübung von Macht und Einfluss	82
▷ Analysefragen zu Positionen und organisatorischen Einheiten	84
3 Soziale Netzwerke als Ressource	85
3.1 Netzwerke.....	85
3.2 Zentrale Positionen in Netzwerken	92
3.3 Dichte von Netzwerken	97
3.4 Beziehungen als Kapital	98
3.5 Sympathie – Vertrauen – Kompetenz	104
3.6 Interne Netzwerke bei Umsetzungsprojekten	107
▷ Fragen zum Einfluss anderer	108
4 Beziehungen, mit denen man umgehen muss	111
4.1 Wichtige Stellen, Gruppierungen und Personen	111
4.2 Verbündete und Koalitionen	115
4.2.1 Welche Bedingungen begünstigen die Suche nach Verbündeten und Koalitionen?	118
4.2.2 Wer sind geeignete Verbündete oder Kandidaten für Allianzen?.....	119
4.2.3 Kritische Situationen und Risiken für Allianzen	120

4.3	Betroffene, Beteiligte, Stakeholder	122
4.3.1	Interne Stakeholder	124
4.3.1.1	Linienvorgesetzte, Mittleres Management	125
4.3.1.2	Die Organisationsspitze	129
4.3.2	Externe Stakeholder	136
4.3.3	Zum Einfluss der Stakeholder	139
▷	Fragen zur Analyse wichtiger sozialer Beziehungen	149
5	Unerwünschtes Engagement: Widerstand und Gegner	151
5.1	Widerstand erzeugt Spannung	151
5.2	Spannungen aus der Vorgeschichte der Implementierung	154
5.3	Woran rüttelt die Umsetzung? – Beispiel IT	156
5.4	Was führt jedenfalls zu Widerspruch und Abwehrreaktionen?	160
5.5	Gegnerschaft, die das Vorgehen der Umsetzung provoziert	165
5.6	Über den Umgang mit Widerständen und Gegnern	167
5.7	Unentschlossene	172
5.8	Diffuse interne Hinweise	177
5.8.1	Tratsch und Gerüchte	177
5.8.1.1	Negative und positive Seiten	178
5.8.1.2	Was beflügelt Tratsch und Gerüchte?	181
5.8.1.3	Wie verbreiten sich Gerüchte und was kann man notfalls dagegen tun? ..	183
5.8.2	Schweigen: ungehörte Reaktionen	184
5.8.3	Dilbert und Diogenes: bissige Reaktionen	189
▷	Fragen zu Widerstand, Gegnern, Unentschlossenen und Tratsch	196
6	Fehler: Möglichkeiten und Warnhinweise	199
6.1	Negatives wirkt stärker als Positives	199
6.2	Fehler: Möglichkeiten im Laufe eines Prozesses	210
6.2.1	Daten als Fakten	210
6.2.2	Typische Fehlerarten	214
6.3	Fallen, in die jeder tappt: Bias	217
6.4	Vom Übersehen zum Desaster	228
6.5	Schwache Signale – unüberhörbare Wirkung	232
6.6	Untiefen der Unwissenheit	238
6.7	Warnsignale im Umsetzungsprozess	246
▷	Fragen zum Umgang mit Fehlern und Warnsignalen	253
7	Situationen gestalten, Veränderungen und Erfolge planen	257
7.1	Situationen gestalten	257
7.1.1	Zur Wirkung von Druck und Anspannung	258
7.1.2	Erledigte und unerledigte Aufgaben: Entlastung und Spannung	262
7.1.3	Vertrauen erleichtert Veränderungen und Führung	267
7.1.4	Zwänge und Möglichkeiten von Situationen	273
▷	Analysefragen: Wie können Sie mit Situationen spielen?	283
7.2	Veränderung planen	284
7.2.1	SWOT: eigene Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken von außen	285

7.2.2	Wenn die Sache nicht im Lot ist – wenn das Gleichgewicht gestört wird.....	288
7.2.3	Wenn das Gleichgewicht gestört werden soll – die Analyse der Einflussfaktoren.....	291
7.2.3.1	Beispiele	293
7.2.3.2	Empfehlungen für die Anwendung der Kraftfeldanalyse.....	296
7.2.3.3	Nach der Analyse: die möglichen Umsetzungsstrategien	297
7.3	Erfolge schaffen mit Small Wins – Peanuts?.....	299
▷	Fragen, die für die Planung von Small Wins nützlich sein können	305
8	Unausweichliche Episoden im Laufe der Umsetzung	307
8.1	Anfang	307
8.1.1	Vorgeschichte: der Rahmen	308
8.1.2	Die Inkubationszeit	310
▷	Was man vor Beginn einer Umsetzung wissen sollte	312
8.2	Der Start.....	313
8.2.1	Beziehungen aktivieren und Teambildung.....	313
▷	Fragen zur Zusammensetzung eines Teams.....	314
8.2.2	Anmerkungen zur Konzeption und Planung	315
▷	Wollen Sie an der Umsetzung verantwortlich mitarbeiten oder nicht?	319
8.3	Umsetzungsvorhaben leiten: eine Sandwich-Situation.....	320
▷	Fragen zur Einschätzung der Führungssituation.....	327
8.4	Kritische Situationen	327
8.5	Ende oder Abbruch	329
8.5.1	Wenn zu viel schiefgeht: Abbruch.....	331
8.5.2	Weitermachen?.....	334
	Zitierte Literatur	339
	Verzeichnis der Abbildungen	377
	Index	379

Vorwort

„Das war wirklich interessant, hat mich auf viele Ideen gebracht. Nur, eines sag' ich Ihnen, ich werde niemanden von meinen Leuten in dieses Seminar schicken. Das soll nur ich wissen.“ Diese kleine Szene am Ende des ersten Seminars über Umsetzung von Entscheidungen hat sich vor langer Zeit abgespielt und diese Worte des Vorstandsmitglieds eines großen deutschen Konzerns habe ich, auch nach vielen weiteren Workshops, nicht vergessen.

Seither wurden die Unterlagen zu diesem Seminar bei etlichen Vorhaben mehrfach überarbeitet und auch bei konkreten Umsetzungsprojekten eingesetzt. Meiner Ansicht nach soll dieses Wissen nicht dazu dienen, eigene Interessen zu verschleiern durchzusetzen; der hier vertretene Anspruch klingt altmodisch: Es geht um ein Stückchen Aufklärung. Es geht um Wissen, mit dem man bessere Chancen hat, Entscheidungen erfolgreich umzusetzen. So kann man an Entscheidungen wirkungsvoller mitwirken und unsinnige vielleicht effektiver verhindern oder geradebiegen.

Die Vorsätze zu Neujahr haben bekanntlich selten die gewünschte Wirkung, Firmenstrategien ebenfalls. Jede Entscheidung wird nur wirksam, wenn sie zu veränderten Verhaltensweisen führt. – Außer es wird der Beschluss getroffen: Weiter wie bisher! – Wenn eine Firma eine andere kauft, erwartet sie ökonomische Vorteile. Erreicht werden sie nur, wenn die Mitglieder beider Unternehmen nach dem Merger anders agieren als vorher. Entscheiden ist kein Statement, sondern ein Prozess, der Taten verlangt.

Egal, ob man ein neues Gesetz beschließen will, Daten unterschiedlicher Behörden vernetzen soll, ein neues Produkt schneller auf den Markt bringen will als die Konkurrenz, immer erfordert die Realisierung dieser Vorhaben einen sozialen Prozess. Das heißt, Einzelne müssen ihr Handeln mit anderen abstimmen, in einem Umsetzungsprozess. Auch jede Festlegung einer Strategie sagt ja „nur“, wie man sich die Zukunft vorstellt, und definiert Wege, auf denen man ein erwünschtes Ziel erreichen will. Umsetzen heißt, diese Wege auch zu gehen, Hindernisse zu umgehen.

In diesem Buch wird behauptet, dass erst das Zusammenspiel der im Untertitel betonten Trias Erfolg möglich macht: Organisatorische, soziale und persönliche Bedingungen sind ausschlaggebend. Diese Kombination macht die Umsetzung von Entscheidungen vielleicht komplizierter und auf den ersten Blick verschwimmen zielgerichtete Prozesse zu Wimmelbildern. Das hat man davon, wenn man den Blick hebt und die Aufmerksamkeit nicht auf ökonomische Fragen, technische Bedingungen oder Markterfordernisse einengt. Große Consultingfirmen machen ihr Geschäft mit Analysen und Konzepten, meiden aus gutem Grund die Mühen der Implementierung.

Aber die klaren Abläufe leben meist nur auf PowerPoint-Folien, Umsetzungsprozesse sind komplexer als in Entscheidungssituationen gedacht. Das führt dazu, dass mehr entschieden als umgesetzt wird und die Implementierung wichtiger Veränderungen oft scheitert. Selten wird darüber gesprochen, dass Entscheidungen nur in einem Netzwerk an Beziehungen realisiert werden können. Zum Teil redet man nicht darüber, weil das Beziehungsnetz ein Gut ist, ein gut gehüteter Schatz. Viele werden nicht darüber reden, weil sie die Wichtigkeit solcher Netzwerke nicht einschätzen können, und viele werden darüber tratschen, weil man die Bedeutung nur ahnt. Wer die Beziehungen, Netzwerke und Gerüchte nicht berücksichtigt, wird Widerstände, Gegner des Projekts und die Un-

entschlossenen nicht verstehen. Auch persönliche Überlegungen, Gewohnheiten und Interessen, Ängste, Stärken und die üblichen Verzerrungen der Wahrnehmung spielen eine Rolle. Organisationen drängen zwar die Bedeutung individueller Faktoren zurück, sie poppen aber immer wieder auf und machen das Leben schwieriger, bunter. Also kann es jedem nützen, hie und da, auch wenn man sehr becheftigt ist, den Blick auf die Verbindung zwischen einem selbst und anderen zu richten.

Zum Umgang mit dem Buch sind vielleicht einige *Gebrauchshinweise* nützlich: Der Text versucht zu begründen, worauf man bei der Umsetzung von Entscheidungen achten sollte. Diese Annahmen werden mit Ergebnissen aus Forschungsarbeiten und Erfahrungen aus sehr unterschiedlichen Bereichen belegt oder veranschaulicht. Jedes der acht Kapitel beginnt mit einer kurzen Erklärung zu den jeweils zentralen Themen und einer Überblicksgrafik. Ein wesentlicher Teil jedes Abschnitts besteht aus Checklisten in Form von Fragen, die man sich und anderen stellen kann. Die Antworten darauf sollten die Erfolgsaussichten einer Umsetzung erhöhen. Im Übrigen sind die acht Kapitel unterschiedlich gegliedert. Die Inhalte verlangen ihre eigene Systematik und die einzelnen Teile sollen unabhängig voneinander gelesen werden können.

Der Haupttext richtet sich an alle, die mit der Umsetzung von Entscheidungen, vor allem in Organisationen, zu tun haben, also an ein breites Publikum. Daher ist er auch von wissenschaftlichen Begriffen weitgehend befreit, versucht aber trotzdem, fundierte Ansichten wieder- und weiterzugeben, die auch belegbar sind. Wenn Sie sich beim Lesen des Textes fragen: Wie kommt der Autor auf diese Idee? Kann man das belegen, gibt's dafür konkrete Hinweise? Wo kann man mehr zu diesem Thema finden? – Dann bieten Ihnen die Fußnoten meistens Antworten darauf. Das hat seinen Preis:

Etwa ein Drittel des gesamten Geschehens spielt sich am Ende der Seiten ab, in den Fußnoten. Sie haben mehrere Funktionen: Hier finden sich Angaben zu Untersuchungen, deren Ergebnisse oben im Text zu lesen sind. Meist werden auch Bemerkungen über die Methode und die Daten der zitierten Studien hinzugefügt. Damit sollen Leserinnen und Leser einschätzen können, wie sicher der Boden ist, auf dem sich die oben angestellten Überlegungen auftürmen. Die Beispiele werden manchmal mehr, manchmal weniger mit der eigenen Situation vergleichbar sein, oft vielleicht Anregungen bieten. Etliche Fußnoten ufern auch aus, weil sie Erklärungen zu Fachbegriffen bieten, auf fundierte und auf gut lesbare Artikel hinweisen, Querverweise zu anderen Themen andeuten oder gängige Geschichten und Erklärungen geraderücken.¹

Aber der Haupttext sollte, so mein Anspruch, verständlich sein, auch ohne die Fußnoten zu beachten oder sich darin zu vertiefen. Und das, obwohl das Buch dafür plädiert, sich bei der Realisierung von Entscheidungen nicht nur an eigenen Erfahrungen, Gewohnheiten, Intuition oder fremden Vorgaben, sondern auch an bewährtem Wissen

¹ Da geht das schon los, mit den Fußnoten. Der deutsche Ethnologe und Kulturhistoriker Hans Peter Duerr hat in seiner ersten Publikation eine Feststellung getroffen, die auch hier gilt: „Um den Text einigermaßen lesbar zu halten, habe ich einen Großteil der Diskussion dessen, was andere Leute zum Thema geschrieben haben, in die Fußnoten rutschen lassen. Allerdings kommt das Buch mir jetzt vor, wie ein etwas mickriger Hamster mit überfüllten Backentaschen.“ (Duerr 1974: 9) Im Ergebnis hat man dann „... eine verschwommene, eng getippte Textmasse, kaum erkennbar am unteren Ende der Seiten ...“ schreibt Grafton (1995: 17). Diese treffende Beschreibung ist aus einem Buch, das sich an einen speziellen Leserkreis richtet, es behandelt „die tragischen Ursprünge der deutschen Fußnote“.

zu orientieren. Lehrbuchwissen nützt hier wenig, in der Praxis agiert man anders, und dass wissenschaftliche Journale überwiegend nicht gelesen werden, kann ja nur Autoren überraschen oder enttäuschen.

Die vielen für diesen Text zitierten Publikationen lassen vielleicht den Verdacht aufkommen, das Buch sei ein Plädoyer für ein „evidence based management“. Manchen schwebt ja diese Analogie zur Medizin als erstrebenswert vor. Die Debatte über die Vereinbarkeit von Ansprüchen an Wissenschaftlichkeit und Nutzen für die (Management-) Praxis – das Spannungsverhältnis rigor/relevance – hat schon viele Jahre auf dem Buckel und muss hier nicht nachgezeichnet werden. Von anderen Aspekten abgesehen, scheint mir die Basis an Forschungen jenseits der Ingenieur- und Naturwissenschaften zu dünn, um Managerinnen und Managern guten Gewissens mit dem Ansinnen zu konfrontieren, ihre Aktionen an wissenschaftlichen Erkenntnissen auszurichten. Das sind Einwürfe von außen, jenseits der Outline. Die verschiedenen Zweige der Sozialforschung haben aber Wissen über viele Bereiche angesammelt, die in unterschiedlichen Arbeitswelten nützlich sein können. Etliche davon werden hier berücksichtigt, als Anregungen, mit denen man Aktionen leichter maßschneidern kann. Und die Reaktionen aus der Praxis könnten die Forschung anregen.

Wie man wahrscheinlich leicht erkennen kann, haben sehr viele Leute aus verschiedenen Organisationen in vielen verschiedenen Situationen geholfen, zu diesen Überlegungen zu kommen. Aber besonders danken möchte ich Wolfgang Mayrhofer und Michael Meyer. Sie haben zu einer früheren Version des Manuskripts kritische Anmerkungen gemacht und wichtige Anregungen gegeben.

Peter Wittmann rechne ich hoch an, dass er völlig unbekümmert dafür gesorgt hat, dass facultas das Buch trotz Pandemiebedingungen und Papiermangel angenommen und diese Lektorin engagiert hat: Petra Niederhametner ist eine Lektorin, die sich nicht nur in den Rechtswissenschaften und in vielen anderen Fachbereichen auskennt. Sie weiß auch, dass man Regeln brechen kann, man muss nur wissen, wie. Autorenglück.

Wien, im März 2022

Alle im Buch angegebenen Internet-Adressen wurden zuletzt am 17.12.2021 aufgerufen.

1 Problem und Entscheidung – Umsetzung und Erfolg

Die Basis für alles Weitere bilden Entscheidungen: Üblicherweise drängt ein Problem danach, entschieden zu werden, und immer stellt sich nachher die Frage, ob der Prozess erfolgreich war. Die Überschrift suggeriert, die Begriffe seien klar und wie Perlen auf einer Kette aneinandergereiht. Jeder weiß, so läuft's zwar nicht, aber man hätt's gern so.

Ist ein Problem gelöst, ist nur eines sicher: Das nächste kommt bestimmt. Kaum ist eine Entscheidung getroffen und die Umsetzung in Angriff genommen, tauchen an verschiedenen Ecken neue Fragen auf, die – egal, ob groß oder klein – entschieden werden müssen. Und der Erfolg ist auch kein Endpunkt, weil er unterschiedlich gesehen wird. Allein das führt zu weiteren Fragen und zu Problemen. Ungern hört man, gerne sagt man: Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen. Das Spiel kann von Neuem beginnen, ungewiss ist, ob die bisherigen Methoden oder andere zu neuem Glück oder bekannten Schwierigkeiten führen.

Probleme und Entscheidungen sind der Anlass für Umsetzungsvorhaben, hier das Hauptthema. Drei Beispiele am Ende des Kapitels sollen die Mühen der Implementierung in unterschiedlichen Bereichen vor Augen führen.

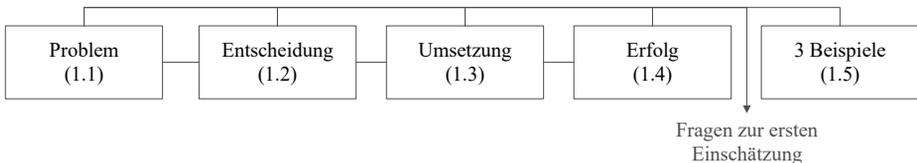


Abb. 1: Überblick Kapitel 1

1.1 Problem

Im Allgemeinen sagt man, ein Problem sei dann gegeben, wenn man eine Abweichung eines Ist-Zustandes von einem Soll-Zustand feststellt, der Weg vom Ist zum Soll aber unbekannt ist. Man steht vor einer Situation, die nicht so ist, wie man sie gerne hätte. Was zu tun ist, um den gewünschten Zustand zu erreichen, welche Mittel einzusetzen sind, ist unklar. Klar ist aber, dass der Zustand verändert werden soll, etwas muss anders werden. Das „Soll“ löst einen Druck aus.

Der kleine Haken an dieser üblichen Definition ist leicht zu übersehen. Es gibt kein Problem „an sich“. Eine Sachlage wird erst zum Problem, wenn sie als problematisch angesehen wird; von einem selbst oder von anderen. Das passiert etwa, wenn man mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert wird und nicht weiß, wie man welcher nachkommen kann. Die Balance zwischen den Interessen der Eigentümer und der Lieferanten hat bisher funktioniert, jetzt plötzlich nicht mehr. Die gewohnten Lösungen sind keine mehr, sie sind zum Problem geworden. Und jetzt ist die Frage: Will man das Problem sachlich lösen oder bestimmten Interessen nachgeben; und wenn, welchen?

Ein Problem ist ein Stimulus für eine Aktion. Eine Aktion greift immer in eine Situation ein. Daher ist es wichtig, ein Problem situationsbezogen darzustellen und nicht auf Verhaltensweisen zu reduzieren. Diese beiden Gedanken kann man in eine nützliche Frage verwandeln: „Wie kann ich erreichen, dass ...?“ Damit gibt man dem Denken eine Zielrichtung und öffnet zugleich den Weg für Alternativen, weil es nie nur eine Variante gibt, um ein Ziel zu erreichen. Eine Analyse leistet dann etwas, wenn sie gleich

gute, genauer: funktional gleichwertige, Lösungen aufzeigt. Kann das Ziel nur mit Kostensenkung erreicht werden oder gibt es andere Möglichkeiten, mit denen die Absicht auch erreicht werden kann? Sind Trainings für Führungskräfte das einzige Mittel, um die Führungskultur zu ändern oder um zu zeigen, dass man ohnehin für die Mitarbeiter sorgt?

Formuliert man das Problem als Frage, zeichnet sich in den Antworten zweierlei ab: (a) Die Beschreibung des Problems deutet bereits Lösungsmöglichkeiten an. (b) Man kann erkennen, ob das, was erreicht werden soll, vor allem von Eigeninteressen gelenkt ist oder vorwiegend auf die sachliche Lösung eines Dilemmas abzielt.¹ Manchmal kann man versuchen, beide Absichten zu verbinden, oft dominiert eine der beiden Absichten. Die Verquickung ist zwar schwer aufzudröseln, welche Seite dieser Unterscheidung dominiert, ist aber wichtig. Wenn Sie im Zuge der Implementierung zu einer entscheidenden Wegkreuzung kommen, stellt sich die Frage, welcher Weg wohin führt: Einer führt dorthin, wo die Interessen wichtiger Anderer befriedigt werden; einer führt zu einer nur inhaltlich angemessenen Lösung, ein steiler Pfad versucht beides zu verbinden.

Welchen Weg man wählt, ist nicht immer leicht zu entscheiden. Immerhin könnte ja auch der eine oder andere Wegweiser vertauscht worden sein. Es gibt zwar jede Menge Ratschläge zum Thema Problemlösung, aber einige wenige Behauptungen gelten fast immer:

- Die erste Grundregel empfiehlt zu überprüfen, ob das Problem zu den Dingen gehört, die man selbst verändern kann. „Gehört es zu dem, was in meiner Macht steht oder nicht? Und gehört es zu dem, was nicht in deiner Gewalt steht, so sage zu dir selbst: Es geht mich also nichts an.“²
- Muss man sich mit einem Problem auseinandersetzen, dann gilt: „Je tiefer das Problem, das ignoriert wird, desto größer sind die Chancen, Ruhm und Erfolg einzuheimen.“ – Unter Managern sagt man: „Don't waste a good crisis.“³

¹ Das ist eine Möglichkeit, bei der Beschreibung von Problemlösungen von der Differenz zwischen Eigeninteresse und Interesse an einer sachlichen Lösung auszugehen. Siehe dazu Luhmann (2000: 150 f.).

² Die Empfehlung, alle Dinge danach zu beurteilen, ob man etwas daran ändern kann, stammt von Epiktet (ca. 55–135), einem freigelassenen römischen Sklaven, der als Stoiker bekannt wurde. Ein Ausgangspunkt seiner praktischen Philosophie lautet: „Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellungen von den Dingen. ... So ist z.B. der Tod nichts Furchtbares, ... sondern die Vorstellung, er sei etwas Furchtbares, das ist das Furchtbare.“ (Epiktet, Ausgabe 1938: 17 f., 20) Sehr viele Jahrhunderte später taucht dieser Gedanke in der Soziologie als Thomas-Theorem auf (wenn Menschen eine Situation als real definieren, dann hat sie auch reale Konsequenzen). Auf diesen Bezug weist Robert K. Merton (1995: 383) hin und merkt noch an, dass Laurence Sterne den Satz von Epiktet auf dem Titelblatt von *Tristram Shandy* zitiert und auch Schopenhauer auf diesen Gedanken zurückgreift. – Epiktet wurde von Seneca beeinflusst, Epiktet hat mit seiner lebenspraktischen Philosophie Marc Aurel (121–180) beeindruckt. Dieser Hinweis führt auf ein völlig anderes Gelände, bietet aber die Gelegenheit, auf das phänomenale Werk von Collins (1998a: 116 ff.) hinzuweisen, das die Entwicklung der östlichen und westlichen Philosophien über Jahrtausende hinweg nachzeichnet und generationenübergreifende soziale Netzwerke (Meister-Schüler-Beziehungen) herausarbeitet.

³ Dass die Lösung bisher unbeachteter schwerer Probleme mit dem möglichen Gewinn für einen selbst korreliert, wird als „Heinz von Foersterns Theorem Nr. 1“ zitiert (Foerster 1985: 17). Eine Wendung: Manager verbinden das meist mit einem anderen Nebensinn: Nütze die Chancen, die eine Krise bietet – meist, um aufzuräumen. Der Spruch wird auf Sir Winston Churchill zurückgeführt: „Never let a good crisis go to waste“, soll er bei der Konferenz in Jalta (1945) gesagt haben. In neuerer Zeit ist der Ausspruch vor allem durch Rahm Emanuel, ehem. Stabschef von Barack Obama, populär geworden.

- Der dritte Aspekt verweist auf Nachteile, die aus dem dauernden Beklagen von Problemen entstehen: Wer ständig nur über Probleme redet, bestärkt Probleme, wer über Lösungen spricht, schafft Lösungen eher.⁴
- Weder die angestrebte Suche nach Problemen noch die Jagd nach Lösungen ist ein Dauerprogramm. Es geht auch anders: „Most real decisions, unlike those of economics texts, have a status quo alternative – that is, doing nothing or maintaining one’s current or previous decision.“⁵ Womit wir wieder bei der ersten Regel landen; aber unter einem anderen Gesichtspunkt.

1.2 Entscheidung

Wer entscheidet, trifft eine Wahl. Er zieht eine Möglichkeit vor und entscheidet sich gegen andere mögliche Varianten. Somit ist eigentlich jedes Handeln Ergebnis einer Entscheidung; man hätte ja auch etwas anderes machen können. Warum lesen Sie das jetzt? Entscheidet sich jemand für etwas, so spielt sich das im Hirn ab, besser ausgedrückt: Entscheiden ist ein kognitiver Prozess, keine impulsive Reaktion. Aber nicht jeder Wahlakt muss als Entscheidung hochstilisiert werden, nicht jede Überlegung ist es wert, den vier eben genannten Regeln unterworfen zu werden.

Die Straßenseite wechseln oder nicht, wenn ein Bekannter einem zuwinkt? Nach dem Essen nur einen Espresso oder doch noch ein Eis? Das ist eine Entscheidung, muss aber keine schwierige sein. Unter Entscheidungsdruck setzt man sich, hat man vorher beschlossen, endlich Gewicht abzubauen und den bisher aussichtslosen Kampf gegen die Lust auf Desserts zu gewinnen. Was wiegt jetzt mehr: das Sollen oder das Wollen? Jetzt ist es eine Frage der Selbstkontrolle.⁶

⁴ Die Behauptung „Problem talk creates problems, solution talk creates solutions!“ wird von Therapeuten oder Coaches gerne verwendet und Steve De Shazer zugeschrieben, dem Erfinder der „lösungsorientierten Kurzzeithherapie“ (siehe etwa De Shazer 1989). Das Zitat habe ich nicht gefunden und Switek (2014: 44 FN) weist ebenfalls darauf hin, dass er diesen Satz in keiner seiner Publikationen aufspüren konnte.

⁵ Diese originelle Feststellung, die auch den Unterschied zwischen Lehrbüchern und Lebenswirklichkeit aufs Korn nimmt, treffen Samuelson/Zeckhauser (1988) in einem vielzitierten Artikel. Der Begriff „Status quo Bias“ trifft zu, wenn man entweder auf einer Alternative beharrt, für die man sich schon früher entschieden hat, oder entscheidet, keine Entscheidung zu treffen. Wann erscheint der aktuelle Zustand attraktiv? Beispielsweise wenn die Anzahl der zur Wahl stehenden Möglichkeiten zu groß wird. In einer Untersuchung anhand von Investmentfonds haben Kempf/Ruenzi (2006) nachgewiesen: Gibt es mehr als 100 Möglichkeiten (Fonds, die zwischen 1993–2001 von Investoren in anderen Segmenten angeboten wurden), so ist der Status quo Bias dreimal größer als bei 25 Alternativen. Wie lässt sich diese Verzerrung „rationalen“ Problemlösens erklären? Bleibt man bei der getroffenen Entscheidung bzw. wiederholt man sie, bedeutet das nur einen minimalen Aufwand an Überlegungen. Veränderungen bringen meist Transaktionskosten mit sich. Mögliche Gewinne werden tendenziell unterbewertet, Verluste eher überbewertet. Das haben Kahneman et al. (z.B. 1991) mit ihren Arbeiten über Verlustaversion, Loss Aversion, gezeigt.

⁶ Mit dem Thema Abnehmen schlagen sich wahrscheinlich viele irgendwann im Leben herum. Diesen Prozess kann man auch in einem Flussdiagramm darstellen. Dholakia et al. (2007) unterteilen das Vorhaben in zwei Abschnitte: die Zielsetzung, bei der es darauf ankommt, wie sehr man zur Absicht steht, und den Umsetzungsprozess. Das entspricht der Unterscheidung der neueren Motivationspsychologie zwischen Zielsetzung („goal setting“) und Zielrealisierung („goal striving“). Letzteres erfordert Selbstregulation, d.h. die Aufmerksamkeit, Motive, Handlungen etc. entsprechend auszurichten. Bei der Implementierung kann helfen, sich daran zu erinnern, womit man in der Vergangenheit bei ähnlichen Vorhaben erfolgreich war. Oder wie Misserfolge zustande gekommen sind: Die Kuba-Krise

Geht man von Alltagsbeispielen weg, kann man verallgemeinert sagen, dass Handeln zu Entscheidung wird, wenn es unter Druck erfolgt, Erwartungsdruck, den man sich selbst macht oder der von anderen kommt. Und dann hat jeder Mensch grundsätzlich mehrere Möglichkeiten:

1. Er kann nichts tun, die Dinge ihren Lauf nehmen lassen oder weitermachen wie bisher. Unter welchen Bedingungen ist das angebracht? Wenn man nichts bewirken kann oder einen die Angelegenheit nicht berührt und man keine Lust hat, sich einzumischen oder etwas anders zu machen als bisher. Das ist die schon erwähnte Status-quo-Alternative. Das ist nicht unvernünftig, wenn die Transaktionskosten zu hoch und die Vorteile anderer Handlungsalternativen als zu wenig attraktiv erscheinen. Einen weiteren Grund liefert der vorher zitierte Rat von Epiktet.

Wenn man aktiv wird, so kann man sich entweder an *Regeln* orientieren oder an einem erwarteten *Ergebnis*.

2. Man kann mehr oder weniger automatisch das tun, was man gewohnt ist, Routinen folgen. Das ist gewohnheitsmäßiges oder rein emotional bestimmtes Verhalten. Es läuft weitgehend ohne bewusste Steuerung ab und ist schwer zu ändern. Das kann bei wichtigen Weichenstellungen gefährlich sein. Eine schlechte Entscheidung ist wie ein Harpunenwurf: Schnell erledigt, aber unmöglich zurückzuholen.⁷ Alle folgenden Varianten erfordern in zunehmendem Maße Überlegungen und verbrauchen nicht zu unterschätzende Energie.
3. Überlegt man, welche Aktionen in dieser Situation angebracht sind, agiert man regelkonform. Was habe ich früher in einer derartigen Lage gemacht? Oder: Was würde jemand wie ich, in so einer Situation machen? Damit versucht man, den Vorgehensweisen zu entsprechen, die man in solchen Situationen für angemessen hält.
4. Wieder anders läuft die Sache ab, kalkuliert man, was die Handlung bewirken soll. Damit orientiert man sich an den Konsequenzen des Verhaltens und nicht primär an den sozialen Normen oder Regeln. Mühsam, weil man in diesem Fall Informationen sammeln und abwägen muss, welche der verschiedenen Alternativen was bedeuten würde.⁸

1962 eskalierte u.a. deshalb nicht, weil man sich an das Debakel Pearl Harbor erinnerte (schreibt Anderson 1983). – Damit ist dieser Text beim Thema rationales Entscheiden angelangt. Statt auf dieses weite Land weiter vorzudringen, folgen Hinweise: Einen sehr gut lesbaren und kritischen Überblick über Grundlagen der rationalen Entscheidungstheorie aus einem ungewohnten Blickwinkel bietet das Büchlein von Paul (2010). Sie stellt die Probleme von Entscheidungen über Situationen dar, von denen man keine Erwartungen haben kann und führt das am Beispiel des Kinderwunsches aus, aber auch an einfacheren Problemlagen. Aber das ist nur eine Betrachtungsweise. Man kann ja auch sagen, dass hier zwei Selbste miteinander in Verhandlung treten, der eine Teil will etwas, der andere weiß, dass man das nicht tun soll: „People behave sometimes as if they had two selves, one who wants clean lungs and long life and another who adores tobacco, or one who wants a lean body and another who wants dessert, or one who yearns to improve himself by reading *The Public Interest* and another who would rather watch an old movie on television. The two are in continual contest for control.“ (Schelling 1980: 95)

⁷ Der Vergleich einer schlechten Entscheidung mit einem Harpunenwurf ist aus dem Roman von Un-Su Kim (2018: E-Book, Position 281).

⁸ Das gewohnheitsmäßige Verhalten wird von Kahneman (2012) als System I beschrieben. Die Gründe für regelkonformes Verhalten („logic of appropriateness“), seine soziale Bedeutung und Folgen werden

Orientiert man sich am Ergebnis, so ist die Frage, an welchem: Immer wird eine Entscheidung mit einem sachlich-inhaltlichen Ziel begründet. Man will, Märkte kaufen, die Produktion beschleunigen etc. Immer wird eine Entscheidung aber auch eine weitere Funktion haben, einen Zweck verfolgen, den man nicht aussprechen kann. Den wird der Entscheider wissen, vielleicht noch einige wenige Mitglieder der dominanten Koalition, die die Geschicke lenkt. Andere müssen rätseln. Warum sollte man versuchen, die Ziele zu wissen, die dahinterstecken? Weil diese latente, nicht ausgesprochene Funktion üblicherweise wichtiger ist als die offiziell bekannt gegebene. Man hat zwar mit der Umsetzung das vorgegebene Ziel erreicht, aber der Vorstandsvorsitzende kann den Erfolg nicht für sich einheimsen. Aufgabe nicht erfüllt.

Alle diese Varianten kommen zwar in Organisationen vor, für die Planung einer Implementierung sind aber vor allem folgende Vorfragen wichtig:

- Orientiere ich mich an Regeln oder am gewünschten Ergebnis?
- Wenn ich mich am Ergebnis orientiere: Wie kann ich das offizielle Ziel mit der nicht ausgesprochenen Zielsetzung vereinbaren?

Kaum fragt man sich das, ist gleich noch eine Einschränkung zu beachten: die Abhängigkeit von anderen, die noch dazu unterschiedliche Interessen haben. Und das heißt, Entscheidungen werden vor allem durch soziale Faktoren bestimmt. Sie sind ja keine reinen Gedankenspiele, sie müssen, bis auf die unerschwelligen Ziele, raus aus dem Kopf und anderen mitgeteilt, gesagt oder gezeigt werden, um eine Chance auf Verwirklichung zu haben. Sei es, weil man andere für die Umsetzung des Vorhabens braucht, sei es, weil sie auf die Veränderungen reagieren werden und die Reaktionen einem nicht gleichgültig sein können.

„Und Gott sprach: Es werde Licht! Und es ward Licht.“⁹ Gesagt, getan. Im Normalfall decken sich aber das Aussprechen einer Entscheidung und das Eintreffen des Ergebnisses weder zeitlich noch inhaltlich. Üblich ist, dass eine Absicht mitgeteilt wird und damit ein Prozess in Gang gesetzt wird: Die verschiedenen Bereiche der Organisation reagieren auf die Entscheidung, die Stakeholder fragen sich, was das für sie bedeutet, und reagieren mit einer gewissen Verzögerung, die Interessen Einzelner oder bestimmter Gruppen zwingen die Entscheider zu Beharrungsbeschlüssen, Änderungen oder Übersehen der Einwände. Ist die Entscheidung weitreichend, wird eine Abfolge von Aktionen losgetreten, um weitere Entscheidungen zu provozieren, mit denen die Absicht durchgesetzt oder ihre Realisierung verhindert werden soll. Der Unterschied zwischen Vorhaben und Verwirklichung einer Entscheidung wird vor allem von Koalitionen verschiedener Akteure beeinflusst

von March/Olson (2011) grundlegend behandelt. Diese Orientierung folgt einem anderen Prinzip, der „logic of consequences“. Der Artikel von Schulz (2018) stellt fest, dass vor allem interessant zu wissen wäre, wie bei Entscheidungen von einer Logik zur anderen gewechselt wird. Beide Formen entsprechen nicht der neoklassischen Auffassung von perfekter Rationalität, einem Akteur, der alle Informationen hat, sie genau kalkulieren, in eine Präferenzordnung bringen kann etc. Über diese Auffassungen informiert das bereits zitierte Büchlein von Paul (2020). – Weil das Wörtchen „sozial“ hier erstmals auftaucht und noch über 140-mal vorkommen wird, sei zur Sicherheit gesagt: Es bedeutet die Orientierung an anderen: jemandem helfen, ihm schaden, hintergehen, sich verlieben – ob positiv oder negativ bewertet, ist egal, es ist sozial.

⁹ Diese Erzählung steht in der Bibel: Genesis, 1. Buch Mose, Kap. 1, Vers 3. Ein anderes Beispiel für den Zusammenfall von Sprechakt und Handlung sind Formeln wie: „Hiermit eröffne ich die Festspiele ...“

und Veränderungen in der äußeren Umgebung; das gilt zumindest in Familien, Gruppen und Organisationen.¹⁰

Auswirkungen äußerer Unwägbarkeiten, besonders disruptive Ereignisse oder Katastrophen, kann man nur schwer oder gar nicht kalkulieren. Jedenfalls muss man mit den fördernden oder hinderlichen Interessen anderer rechnen, um einen Entschluss in die Tat umsetzen zu können; und mit ihren Erwartungen, d.h. den Hoffnungen und Befürchtungen, mit denen sie die Absichten des Entscheiders oder des entscheidenden Gremiums beobachten.

Das weiß jeder auch nur halbwegs Erfahrene. Entscheidungen fallen selten vom Himmel, sind selten einsame Entschlüsse.¹¹ In Unternehmen und anderen Organisationen¹² sind sie üblicherweise Ergebnis mehr oder weniger klar deklarer Verhandlungen. Man bringt z.B. in einer Sitzung eine Idee ein, beobachtet die Reaktionen darauf, spricht nach der Sitzung mit denen, die zugestimmt haben, fragt die, die sich ablehnend geäußert haben; vielleicht können ja deren Argumente den bisher unverbindlichen Vorschlag verbessern. Dann geht man in eine andere, vielleicht hierarchisch höhere Gruppierung und sucht eine Gelegenheit, das Thema unterzubringen bzw. seine Idee zu platzieren. Wenn in der Folge von einem Entscheider die Rede ist, so ist damit auch das Gremium oder die informelle Gruppe gemeint, die in einem konkreten Fall entscheidet bzw. entschieden hat.

Was macht Entscheidungen richtig oder falsch? Können sie überhaupt richtig/falsch sein? Geht man davon aus, dass ein Beschluss eine nachfolgende Aktion braucht, um wirksam zu sein, kann man die Frage verneinen. Die Richtigkeit eines Entschlusses kann sich erst durch die nachfolgenden Tätigkeiten herausstellen. Da aber zwischen einer Entscheidung und deren Auswirkungen oft viel Zeit vergeht und/oder sich die Situation vielleicht dramatisch ändert, kann man die Richtigkeit einer Entscheidung nicht am

¹⁰ Vorhaben und Verwirklichung fallen immer auseinander, außer bei trivialen Entscheidungen, die hier nicht das Thema sind. Autoren, die sich mit Entscheidungen in Organisationen befassen, widmen sich vorwiegend strategischen Entscheidungen. Erstens, weil es dabei um die Langfristperspektive geht, darum, wie Organisationen ihre Zukunft sehen. Strategische Entscheidungen sind komplex, werden in Situationen der Unsicherheit getroffen, wirken auf operative Entscheidungen, müssen sowohl die Organisation als auch ihre Außenwelten berücksichtigen und bedeuten einen einschneidenden Wandel (Johnson et al. 2008: 6). Zweitens ist das Thema Strategie natürlich viel prestigeträchtiger als alle operativen Themen. Strategieberater haben auch einen höheren Tagsatz als die meisten anderen.

¹¹ Entscheidungen werden selten von einer Person allein getroffen. Das ist in der einschlägigen Forschung unbestritten und wird z.B. folgendermaßen erklärt: „The success of a negotiated agreement depends on implementation and implications for future exchange between the parties.“ (Mislin et al. 2011) Ähnlich, mit einer anderen Betonung: „It is a myth that the only focus of strategy is a lone, heroic leader; other powerful interests combine to form a hub of strategic practice.“ (Miller et al. 2008: 623) Gibt es aber solche heroischen, einsamen Entscheider, so besteht z.B. die Gefahr, dass die Vorstellung eines durchsetzungsfähigen CEO das Unternehmen in eine falsche Richtung lenkt. Siehe dazu etwa die Beispiele in dem kurzen Harvard Business Review-Artikel von Narasimhan/Barsoux (2018: 25). Aber es kommt nicht nur auf (meistens) den Mann an der Spitze an: Eine Untersuchung in sechs US-amerikanischen medizinischen Zentren (mit 46 Abteilungen und 313 Ärzten) folgert, dass die Qualität der Umsetzung einer Entscheidung nicht alleine davon abhängt, ob der CEO hinter der Strategie steht. Der Erfolg einer Implementierung hängt davon ab, wie die gesamte Führung über die verschiedenen hierarchischen Ebenen hinweg die Umsetzung unterstützt. (Siehe dazu O'Reilly et al. 2010)

¹² In diesem Buch werden die Begriffe Unternehmen (eine erwerbswirtschaftliche Einheit), Firma (Rechtsform), Betrieb (Standort) und Organisation (als übergeordnete Bezeichnung, die auch nichterwerbsorientierte kollektive Akteure umfasst) gleichbedeutend verwendet. (Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 27 f.)

Ergebnis festmachen. Der Maßstab für die Richtigkeit einer Entscheidung ist daher die Qualität, mit der die Entwicklung der Situation zum Zeitpunkt der Entscheidung eingeschätzt wird. Lag man damals richtig, als der Zukauf der Firma beschlossen wurde? Hat man das Wachstum der Märkte für diese Produkte richtig eingeschätzt? Daraus folgt auch, dass man, willentlich oder nicht, mit jeder Entscheidung auch zum Ausdruck bringt, wie man die Zukunft sieht.

1.3 Umsetzung

Entscheidungen sollten nur getroffen werden, wenn sie mit Umsetzungsabsicht verbunden sind. Rein symbolische Ankündigungen haben andere Funktionen, sie sind Teil des Impression Managements. Der Druck ist groß, das Thema muss angegangen werden, man weiß aber, eine Lösung ist zurzeit nicht in Sicht; Entschlossenheit muss aber gezeigt werden. Rein symbolische Aktionen sind wasserscheu. Für Entscheidungen gilt: „Die Wahrheit der Absicht ist nur die Tat selbst.“¹³ Aber bevor man in den Pool springt, sollte man sicher sein, dass genügend Wasser drin ist. Das heißt, zunächst stellt sich die Frage, ob die Organisation überhaupt in der Lage ist, die Umsetzung zu bewerkstelligen. Sind die Manager in der Lage, die Implementierung zu gestalten, sind die Mitarbeiter in ausreichendem Maße bereit mitzugehen, sind die notwendigen kognitiven und materiellen Ressourcen vorhanden oder zu beschaffen?

Wenn man sagt, der Teufel steckt im Detail, meint man damit die Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines Vorhabens. Die Realisierung ist schwieriger als die Idee oder die Planung. Ob etwas ein großer Wurf oder ein Flop wird, stellt sich erst irgendwann heraus, nach der Umsetzung. Und worauf kommt es dabei an? Dazu gibt es wenig gesicherte Forschungsergebnisse oder Erfahrungsberichte, die sich verallgemeinern lassen.¹⁴

Entscheidungen und deren Umsetzung sind nicht nur aufeinander angewiesene Prozesse, sondern ineinander verflochten, wenn ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden soll. Einen Beschluss zu implementieren, eine Entscheidung *umzusetzen*, heißt nicht, sie *durchzusetzen*. Der genaue Inhalt einer Entscheidung stimmt selten mit dem überein, was am Ende der Umsetzung herauskommt. Das Ergebnis einer Implementierung hängt von einigen Vorfragen ab; hier sind sieben aufgelistet:

1. Wurde mit der Entscheidung auch beabsichtigt, sie in die Tat umzusetzen?

Nicht selten liegt, wie schon bemerkt, die Verwirklichung des Beschlusses gar nicht im Interesse der Entscheider. Ein Investor verkündet, dass die Firmenübernahme

¹³ „Die Wahrheit der Absicht ist nur die Tat selbst“, sagt Hegel sehr klar in der Phänomenologie des Geistes (zuerst 1807, Kap. 18). Im Neuen Testament, im 1. Brief des Johannes, heißt das: An ihren Taten sollt ihr sie erkennen.

¹⁴ In einem Handbuchartikel, der die Forschung über strategische Entscheidungen bilanziert, stellen die Autoren fest, dass von den 46 in ihrem Beitrag besprochenen Artikeln nur 6 dem Thema Implementierung gewidmet sind. (Papadakis et al. 2010: 52) Der Wissensstand hat sich auch Jahre später nicht wesentlich vergrößert: „We know surprisingly little about strategy implementation processes.“ (Laamanen 2017) Die Beispiele über Handhygiene und Merger & Acquisition in den nachfolgenden Kapiteln illustrieren, warum Implementierungsprozesse kompliziert sind. Daher ist es auch schwer, allgemein gültige Erkenntnisse zu formulieren, die nicht trivial klingen. Aber es gibt noch einen sehr einfachen Grund, warum man wenig gesichertes Wissen über Implementierung hat: Die Umsetzung einer Entscheidung ist ein Prozess, d.h. sie braucht Zeit, oft Jahre, und ist daher mit Momentaufnahmen auch nicht zu erfassen. Mit den üblichen Studien, die einen Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt (einen Querschnitt) erfassen, kann man keinen Verlauf analysieren.

notwendig ist, um die Arbeitsplätze sicherzustellen und gibt eine Bestandsgarantie ab. Der Vorstand erklärt, die Produktion verlagern zu müssen, um neue Märkte zu erschließen, eine Regierung kündigt eine neue Sicherheitsoffensive für die Bevölkerung an etc. In diesen und ähnlichen Fällen geht es oft nur um die Darstellung nach außen. Unverbindliche Absichtserklärungen zur Beruhigung des jeweils relevanten Publikums oder um, wie in der Politik, Wählerstimmen zu bekommen. Hat die Selbstdarstellung bei Aufsichtsrat, Aktionären, Wählern etc. den gewünschten Effekt, kann die Umsetzung entfallen. Hat die Fusion genügend Geld (wem?) gebracht, wird die tatsächliche Zusammenführung der Firmen vielleicht unwichtig.¹⁵

2. Basiert die Entscheidung auf angemessenen Überlegungen?

Verständlicherweise ist es wichtig, dass die Implementierung nicht auf ein falsches Gleis gestellt wird. Schätzen die Entscheider die Lage falsch ein oder beruht der Beschluss auf falschen Daten, ist der Erfolg unwahrscheinlich. Was kann dazu führen, dass die Lage falsch eingeschätzt wird? Wesentliche Gründe dafür sind etwa: Die Informationen wurden nur zur Rechtfertigung der beabsichtigten Entscheidung gesammelt und interpretiert. Eine falsche Wahrnehmung der Machtverhältnisse, die nicht hinreichende Berücksichtigung der internen Ressourcen. Unter solchen Bedingungen läuft die Umsetzung in eine ungewollte Richtung. Und diese Konstellationen werden mit zunehmender Distanz, abnehmender Kommunikation, zwischen Entscheidern und Umsetzern wahrscheinlicher.

3. Glauben die Verantwortlichen, mit der Entscheidung sei es getan?

Nicht selten lebt das Top-Management in der Vorstellung, mit der Entscheidung sei der Fall erledigt, die Umsetzung Sache anderer, weitere Aktionen ihrerseits seien nicht erforderlich. Man braucht nicht Hegel zu lesen, um zu wissen, dass die Entscheidung nicht die Tat ist. „For decisions to have effects, they must be implemented.“¹⁶ Aber genau das sind die oft zitierten Mühen der Ebene, die in vielen Fällen einen ungleich höheren Aufwand als das Ringen um eine Entscheidung erfordern. Manager können am Beginn eines Prozesses, den sie ankündigen, Punkte sammeln und am Ende Prestige gewinnen, wenn die Sache gut ausgeht. Die meist lange Phase dazwischen ist im Vergleich dazu grau, sprich unspektakulär, unbedankt und oft energieraubend und kostenintensiv.

Ein anderes Argument lautet: Nicht alle Manager sind gleich gute Entscheider und Umsetzer. Die Diskussion in der Harvard Business Review (HBR) zu diesem Thema kann anhand einiger Artikel skizziert werden: „Only 8% of Leaders are good at both strategy and execution.“ Aber Vorsicht: Diese Aussage kommt von Autoren aus Beratungsunternehmen und basiert auf einer Studie mit ca. 700 nicht näher definierten Führungskräften aus verschiedenen Industriezweigen. Gegen die zitierte Behauptung wird eingewendet, dass dieser Befund nicht neu ist. Daher möge man damit aufhören,

¹⁵ Ankündigungen ohne beabsichtigte Realisierung oder Entscheidungen ohne erkennbare Implementierungsabsicht nennt man Symbolpolitik. – Auf diesen Aspekt der Entscheidung verweisen etwa Brunsson/Brunsson (2017: 82 f.).

¹⁶ Dass Entscheidungen erst durch ihre Umsetzung wirksam werden, stellt James G. March (1994: 167) lapidar fest. Und noch ein Klassiker weist darauf hin: Jede Innovation wird erst durch ihre Implementierung angewendet und wirksam: „It is often one thing for the individual to decide to adopt a new idea, and quite a different thing to put the innovation into use.“ (Rogers 1983: 174 f.)

Entscheidungen und Umsetzung zu trennen: „Strategy and execution are the same thing.“¹⁷

4. Soll die Entscheidung *umgesetzt* oder *durchgesetzt* werden?

Dieser gar nicht feine Unterschied zielt auf die Frage ab, ob die Entscheider primär ein Problem lösen oder vor allem Entschlossenheit und Durchsetzungsfähigkeit zeigen wollen. Im zweiten Fall ist der gefasste Beschluss genauso umzusetzen, wie er formuliert wurde. – Und in weiten Bereichen des Managements dürfte der Mythos bestehen: „Execution means sticking to the plan.“ Und diese Auffassung legt bei größeren Vorhaben die Rutsche für den Misserfolg. Einfach weil die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass Leute ein Ziel mit Konsequenz und Interesse verfolgen, das ihnen vorgesetzt wurde.¹⁸ – Anders liegt der Fall, wenn entschieden wurde, für ein Problem ein Produkt von der Stange zu kaufen, etwa eine standardisierte IT-Lösung, die zwar anzupassen ist, im Wesentlichen aber durchgesetzt werden muss.

Der Begriff „Implementieren“ deckt beide Versionen ab, im Vorgehen unterscheiden sie sich aber gewaltig. Und dieser Unterschied beginnt bei der Motivationslage: Wer eine Entscheidung durchsetzen will, ist entweder vor allem an eigenen Interessen orientiert oder hat einen eingengten Blick, sieht nur eine Alternative als mögliche Wahl. Dann werden nur die Ideen und Beiträge anderer aufgegriffen, die der eige-

¹⁷ Dass nur 8% der Chefs gute Strategen und Umsetzer sind, behaupten Leinwand et al. (2015). Die Ansicht, Strategie und Umsetzung seien dasselbe, vertritt Martin (2015): „Execution actually *is* strategy“. Beide Artikel übergehen die nicht unwesentliche Tatsache, dass die Angaben von Leinwand et al. auf Selbsteinschätzung der Manager beruhen. Davon abgesehen sind die Zahlenangaben dubios, weil völlig unklar bleibt, auf welche Gesamtheit sich die Prozentangaben beziehen und wie die Daten erhoben wurden. Klar ist aber, dass Strategieberater das so sehen wollen. Ein älterer Artikel, ebenfalls im HBR, fordert: „Execute your strategy – without killing it“ (Johnson 2004) und begründet die hohe Rate umgesetzter Strategien damit, dass bei ihrer Planung die Implementierung selten mitgedacht wird. – Warum zitiere ich diese Artikel? Weil derartige Aussagen, meiner Erfahrung nach, die Diskussionen in der „Praxis“ beherrschen. In der Praxis wird, so wie auch manchmal in diesem Buch, die Kategorie „Manager“ meist sehr undifferenziert verwendet. Eine mögliche Unterscheidung wäre: Manager sind solche, die vor allem überwachen und für die Umsetzung von Aktionen sorgen, Führungskräfte (Leader) sind vorwiegend mit Kommunikations- und Koordinationsaufgaben beschäftigt. Die Unterscheidung geht auf John Kotter zurück und kommt in der Praxis selten in reiner Form vor. Siehe dazu Bandiera et al. (2020), die Angaben von 1 114 CEOs in sechs Ländern verarbeitet haben; eine Woche lang wurden diese (oder ihr Assistent) jeden Tag zu ihrer Tätigkeit telefonisch interviewt. So wurden 42.233 Aktivitäten erhoben und erfolglos nach einem allgemein gültigen Zusammenhang mit dem Firmenerfolg gesucht.

¹⁸ Im Management orientiert man sich oft an Mythen. Die vier anderen Praktiken, die in einer oft zitierten Untersuchung als Mythen bezeichnet werden: „Execution equals alignment, communication equals understanding, execution should be driven from the top.“ (Sull et al. 2015) – Die „Designschule“ der Strategie der Harvard Business School (Mitte der 1960er-Jahre) ging davon aus, dass Strategieentwicklung in der Ausarbeitung eines Konzepts besteht und eine Person für die Formulierung der Strategie zuständig ist „Command and Control“. Die Implementierung läuft getrennt von der Entwicklung der Strategie ab. Konzeption geht vor, Lernen spielt keine Rolle. Die Logik der verschiedenen Ansätze hat Mintzberg (1990) dargestellt. In einer späteren Publikation versuchte er, einen Überblick über den Strategie-Dschungel (2002) zu geben. Mintzberg unterscheidet zwischen geplanten Strategien eines Unternehmens und „emergenten“ Strategien; das sind Verhaltensmuster, die sich ungeplant entwickelt haben, nicht formal wirksam sind, aber das Geschehen maßgeblich bestimmen. Diese emergenten Strategien kann man auch als informelle Routinen bezeichnen: Bei dem Ereignis X machen wir Y, so kennen wir’s, das hat sich aus unserer Sicht bewährt. Diese Muster sind ein wesentlicher Teil der Organisationskultur und bestimmen die Ausrichtung der Organisation. Man orientiert sich an der „theory-in-use“, der gelebten Überzeugung (siehe Kap. 8.1.1).

nen Sache dienen bzw. die eigene Sicht unterstützen. Eine Entscheidung umsetzen zu wollen, ist ein flexiblerer Zugang. Hier sind Beiträge gefragt, die der Lösung des Problems dienen, die Durchsetzung eigener Interessen ist zwar auch wichtig, sie steht aber nicht im Vordergrund.

5. Wie soll die Implementierung erfolgen?

Will man die beschlossene Sache einfach durchgesetzt haben, dann läuft das nach dem Motto ab, dass ein Vorgesetzter seinem Stellvertreter oder dem für die Umsetzung Verantwortlichen sagt: „Sorgen Sie dafür, dass meine Entscheidung richtig war.“ Wählt man einen anderen Weg, gibt es mehrere Varianten. Man kann die Zuständigen zu überreden versuchen oder sie einbeziehen, also partizipativ vorgehen. Oder man setzt auf Intervention, mischt sich ein: Man sieht ein Problem, hat eine ungefähre Lösung im Auge, dokumentiert unter diesem Gesichtspunkt die laufende Entwicklung und schafft Netzwerke, die mögliche Risiken aufzeigen. So werden immer mehr der Meinung sein, man müsse eingreifen und die Lage ändern. Diese Methode und eine partizipative Vorgehensweise haben in vielen Fällen die größten Erfolgchancen. Auch deshalb, weil viele, die nachher beurteilen, ob das Vorhaben erfolgreich war, selbst daran beteiligt waren. Welche Art der Umsetzung ist am gängigsten? Darüber gibt es keine stichhaltigen Belege, aber vieles spricht dafür, dass Manager meistens eine gewisse Vorstellung verwirklicht sehen wollen und danach eine passende Lösung suchen, um ihre Idee genauso realisieren zu lassen.¹⁹ – Das Ergebnis gibt dann oft dem Lied von Bert Brecht recht: „Ja, mach nur einen Plan / sei nur ein großes Licht / und mach dann noch ‘nen zweiten Plan / gehn tun sie beide nicht.“²⁰

6. Ist den Verantwortlichen bewusst, dass Abweichungen unvermeidbar sind?

Bezieht man andere ein, trägt man der Tatsache eher Rechnung, dass normalerweise das Ergebnis der Durchführung vom Inhalt der Entscheidung abweicht. Ganz selten kommt am Ende einer Implementierung genau das heraus, was man sich vorgestellt hat; trotz oder wegen ausgefeilter Roadmaps werden Nebenwege eingeschlagen. Leute haben Ideen, die Bedingungen ändern sich. Manchmal ist das Ergebnis besser als die ursprüngliche Entscheidung, manchmal enttäuschend.

Umsetzung ist zwar ein Prozess, die Aktionen überschneiden sich aber und wirken höchstens in PowerPoint-Präsentationen klar und durchdacht. Alle, die nur am Rande beteiligt werden, aber betroffen sind, sehen sich eher mit einem Knäuel von Ereignissen konfrontiert. Und im Zeitablauf können sich die Sichtweisen ändern. Korrekturen der

¹⁹ Diese verschiedenen Vorgehensweisen bei der Implementierung hat Nutt (2008) in einer Studie herausgearbeitet, in der 202 Entscheidungen und deren Ergebnis in Unternehmen über mehrere Jahre hinweg untersucht wurden. Erfasst wurden Firmen vieler verschiedener Branchen und sehr unterschiedliche Entscheidungen, wie z.B. über: die Einführung einer Stadtbahn in Ohio (Stadtverwaltung), die Marketingstrategie für Südamerika (Reifenfirma), den Entfall des Kundendienstes an Samstagen (Bank), die Entsorgung einer Ölplattform (Shell), Standortentscheidung über den Euro Disney Park bei Paris.

²⁰ Übertreibt Bert Brecht, wenn er den Wert von Plänen verächtlich macht? Wenn man es akademischer will: Eine langfristige Untersuchung von 150 strategischen Entscheidungen in 55 Unternehmen des UK stellt fest: „... careful managerial planning does not of itself guarantee successful outcomes.“ (Miller et al. 2004: 201) Oder noch deutlicher: Ist einmal ein genauer Plan gemacht, reduziert man unwillkürlich die Aufmerksamkeit für zielrelevante Informationen (so etwa Masicampo/Baumeister 2012: 54). Konkrete Pläne sind nach dem Muster gebaut: „Wenn Ereignis X, dann Aktion Y“. Und damit fokussiert man die Aufmerksamkeit auf das Eintreten von X. – Das Zitat von Brecht stammt aus der Dreigroschenoper, 3. Akt (1928): Die Ballade von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens.

ursprünglichen Absichten sind unter geänderten Umständen oft sinnvoll, nötig sind sie, wenn schwer zu überwindende Widerstände auftauchen, sei's von innen oder seitens der Stakeholder. Umweltereignisse, wie ein pandemiebedingter Lockdown und seine Folgen, sind nur ein besonders markanter Fall.

Davon abgesehen leidet die Umsetzung von Entscheidungen häufig unter dem „Knowing-Doing Gap“. Wie entsteht diese Lücke? Beispielsweise durch die Angst der Mitarbeiter, ihren Vorgesetzten schlechte Nachrichten zu überbringen. Daher entscheiden diese über Dinge, ohne die entsprechenden Informationen zu haben. Die Lücke kann aber auch entstehen, wenn das Management zu wenig Kenntnis von den konkreten Arbeitsprozessen hat, aber konkrete Anweisungen gibt.

Hierarchieunterschiede bringen unterschiedliche Sichtweisen mit sich, manchmal wird die zunächst gut klingende Entscheidungsidee, die von oben kommt, unten auf ein praktikables Maß geschrumpft. Häufig wird dafür das Mittelmanagement verantwortlich gemacht.²¹ Sucht man nicht nach Schuldigen, sieht man aber, dass viele Vorhaben schwierig zu verwirklichen sind, weil notwendige Informationen zu wenig ausgetauscht werden.

Die Diskrepanz zwischen Entscheidung und dem Ergebnis am Ende der Umsetzung wird umso größer sein, je mehr man darauf pocht, eine Absicht auf Punkt und Beistrich umzusetzen bzw. umgesetzt zu bekommen. Das mag bei vielen Vorhaben wichtig sein, wie etwa bei Toleranzanforderungen oder bei der Messgenauigkeit in der Fertigung, die wettbewerbsentscheidend oder risikobehaftet sein können. Immer geht es aber auch darum, den Sinn in die unternehmerische Realität zu implementieren, der mit der Entscheidung gemeint ist.²²

Aber nicht nur die Abweichung zwischen Initialentscheidung und Ergebnis des Umsetzungsprozesses ist üblich und oft sinnvoll.

7. Wie krisenfest ist der Umsetzungsprozess angelegt?

Bei größeren, länger andauernden Vorhaben kann man davon ausgehen, dass Krisen wahrscheinlich, Wendepunkte notwendig sind. Im Lauf der Implementierung werden sie vor allem dann auftreten, wenn die Leitung nicht mehr hinter dem Projekt steht, sei es, weil die eingeschlagene Richtung der Umsetzung nicht goutiert wird, sei es, dass das Management seine Meinung geändert hat oder das Management selbst geändert wurde.

Ein Wechsel (in) der Leitung ist fast immer eine mögliche Bruchstelle; je wichtiger das Projekt, umso wahrscheinlicher ist das. Der neue Chef glaubt, Flagge zeigen zu müssen, und will das Vorhaben mit seinem Stempel versehen. – Ein neuer Minister kommt ins Amt, die leitenden Beamten erklären ihm, dass vor eineinhalb Jahren ein neues Gesetz

²¹ Auf die Rolle der „Middle-Manager“ bei Implementierungsprozessen wird noch genauer eingegangen (siehe 4.3.1.1). In diesem Zusammenhang ist anzumerken, wie wichtig sie sind, wenn sie ihre Hände am Puls der Organisation haben (Dutton et al. 1997) und daher die Fehler im Ablauf feststellen und weiterleiten können.

²² Beispiele für typische Funktionen, die Entscheidungen haben können, sind etwa: international präsenter zu werden, um einen besseren Zugang zu Ressourcen und Lieferanten zu haben; die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen bei der technologischen Entwicklung zu erhöhen, um die Qualifikation der Mitarbeiter rechtzeitig anheben zu können; die Kundenorientierung so zu verbessern, dass Kundentreue und Preise erhöht werden können. Auf einer abstrakteren Ebene wäre die Verminderung von Unsicherheit ein Beispiel für eine Funktion, die eine Entscheidung haben soll. Das geschieht beispielsweise auch durch Preisabsprachen oder Kartellbildung. Postenbesetzungen können ebenfalls diese Funktion haben, wenn sie etwa ein Machtvakuum beenden.

beschlossen wurde, die Implementierung laufe und in diesem, einem für das Ministerium zentralen, Bereich daher in den nächsten zwei Jahren keine einschneidenden Änderungen erforderlich seien. Die Folge: Da muss sofort eine Gesetzesnovelle her. Von einem macht- oder prestigebestimmten Standpunkt aus gesehen ist der Wunsch, Duftmarken zu setzen, (psycho-)logisch.

Aber auch die schon erwähnten internen Widerstände können Um- oder Einlenken oder den Abbruch von Vorhaben nach sich ziehen. Ob und in welcher Form sie auftreten, wird von der Art mitbeeinflusst, wie die Implementierung angelegt wird, wie das Management dahintersteht etc.

Die dritte Kategorie möglicher Krisen liegt nicht bei der Leitung, sondern in der Umwelt: Je nach Organisationsart und Branche können Veränderungen bei Konkurrenten, Märkten, staatlichen Regelungen, internationale Konflikte oder auch technologische Neuerungen dazu führen, dass die Entscheidungsgrundlagen für eine Umsetzung zur Makulatur werden oder die Richtung des Vorhabens geändert werden muss. Die Frage drängt sich auf: Wie kann man Frühwarnsignale bemerken, ohne gleich das Gras wachsen zu hören?²³

Die Anzahl der Theorien, Bücher und Artikel über Entscheiden legt den Schluss nahe, dieser Wahlakt sei der entscheidende Prozess. Das Thema Umsetzung bekommt viel weniger Aufmerksamkeit, wird quasi als Anhängsel gesehen. Aber was ist wichtiger? Die Frage ist so sinnlos wie die, welche Klinge einer Schere wichtiger ist, die obere oder die untere? Man kann die Wirkung einer Schere nicht verstehen, wenn man nur die eine Seite betrachtet.

Dieses oft in dieser oder ähnlicher Form verwendete Bild macht deutlich, dass die eine Seite ohne die andere nicht funktionieren kann. Aber das muss man sich genauer ansehen. Stellen Sie sich zwei Arten von Entscheidung vor:²⁴

- a) Eine, die angemessen ist, weil die aktuelle Situation richtig eingeschätzt und das Problem entsprechend formuliert wurde und man ausreichend Daten gesammelt und richtig interpretiert hat.
- b) Die zweite Entscheidung ist nicht adäquat, etwa weil sie nur eine kurzfristige Nutzenmaximierung vorsieht, eine Produktentwicklung der Konkurrenz übersehen hat.

Stellen Sie sich zwei Arten von Implementierungsprozessen vor:

- a) Man setzt Aktivitäten und entwickelt Routinen, um etwas Bestimmtes zu erreichen. Ein Prozess wird qualifiziert aufgesetzt, d.h. Zielsetzung, Zeitplan, Budget und Know-how sind entsprechend eingeplant, die personelle Zusammensetzung des Teams passt und die Unterstützung des Top-Managements ist gegeben.
- b) Der zweite Implementierungsprozess erfüllt das eine oder andere dieser Kriterien nicht: Er kann die Entscheidung nicht in entsprechende organisatorische Maßnahmen umsetzen, vielleicht fehlt auch in einzelnen Umsetzungsabschnitten die entsprechende Kompetenz etc.

²³ Die Themen Widerstände, diffuse und schwache Signale werden vor allem in Kap. 6.5 behandelt.

²⁴ Den Vergleich mit der Schere bringt etwa H. A. Simon (z.B. 1990: 7): Rationales Verhalten wird durch zwei Komponenten bestimmt: die Struktur der Umwelt und die kognitiven Fähigkeiten des Akteurs.

Wenn man diese beiden Fälle miteinander kombiniert, ergibt sich folgende Matrix:

		Entscheidung	
		angemessen	nicht adäquat
Implementierung	qualifiziert	1	2
	unqualifiziert	3	4

Abb. 2: Zur Erfolgsabhängigkeit von Entscheidung und Implementierung

Der 1. Quadrant gibt den optimalen Fall wieder: Die Entscheidung ist angemessen und sie wird entsprechend qualifiziert von der Organisation umgesetzt. Feld 4 ist das Gegenteil, ein Desaster.

Im 2. Quadranten landen die Fälle, in denen eine schlechte Entscheidung getroffen wurde, aber ein sehr gutes Implementierungsteam die Umsetzung machen soll. Dann können Risiken, die die Entscheidung mit sich bringt, vielleicht abgemildert werden. Aber das ist nicht die Regel. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass die an der Umsetzung Arbeitenden die Folgen der schlechten Entscheidung erkennen, weil sie mit ähnlichen Fällen schon Erfahrung haben. Eine zweite Voraussetzung ist, dass das Team von den Vorgaben abweicht, weil es die Nachteile vermeiden will, und eine dritte Bedingung ist, dass die Entscheider die Änderungen gutheißen; sie müssen also ihre Entscheidung korrigieren.²⁵

Quadrant 3 versammelt Episoden, in denen eine angemessene Entscheidung getroffen wurde, die Umsetzung aber nicht entsprechend qualifiziert erfolgt. Es werden Chancen vertan, Möglichkeiten vernichtet. Das trifft beispielsweise zu, wenn ein innovatives Unternehmen aus einem neuen Produkt keinen Nutzen ziehen kann. M&A-Vorhaben scheinen häufig Beispiele für Feld 3 oder 4 zu sein und viele IT-Vorhaben scheinen auch anfällig zu sein, in diese Quadranten zu fallen.

Das Gedankenspiel soll zum einen die Bedeutung jedes Implementierungsprozesses unterstreichen und zeigen, dass mit einer Entscheidung das Problem noch lange nicht gelöst ist. Entscheidung und Umsetzung sind unauflösbar miteinander verbunden. Zum anderen wird damit die Behauptung als selbstverständlich angenommen, dass der Erfolg einer Umsetzung auch davon abhängt, wie gut dieser Prozess vorbereitet und gemanagt wird. Das scheint in der Praxis oft so selbstverständlich zu sein, dass man gar nicht darauf schaut.

Man kann mit gutem Grund behaupten, dass der Erfolg einer Entscheidung (E_E) von der Qualität des Entscheidungsprozesses (E_Q) und der Qualität der Implementierung (I_Q) bestimmt wird. In einem formelähnlichen Ausdruck gebracht, heißt das:

$$E_E = f(E_Q \times I_Q)$$

Diese Selbstverständlichkeit weist mit dem unscheinbaren Malzeichen auf eine starke Abhängigkeit hin: Eine grundfalsche Entscheidung kann durch keine Implementierung

²⁵ Erfahrung mit dem Umgang mit ähnlichen Problemen und eine Bereitschaft der Organisation, sich zu ändern, sind Grundvoraussetzungen, die Hickson et al. (2003) aus der Analyse von 55 Entscheidungen in verschiedenen Firmen und öffentlichen Verwaltungsstellen im UK festgestellt haben.

zu einer Erfolgsgeschichte gedreht werden. Ist die Qualität der Entscheidung mit „0“ anzusetzen, ergibt sich kein positives Ergebnis, egal wie hoch der „Wert“ der nachfolgenden Umsetzung ist. Daraus folgt auch: Wer A sagt, sollte nicht immer B sagen. Jetzt haben wir's beschlossen, jetzt wird's auch durchgezogen. Eine schlechte Entscheidung kann nur durch eine neue oder revidierte saniert werden. Umgekehrt kann ein Beschluss noch so sinnvoll und durchdacht sein, damit ist das Ziel noch lange nicht erreicht, alles kann in der Durchführung versemelt werden. Und bei der Implementierung müssen drei Bedingungen erfüllt werden: eine entsprechende sachliche Qualität, die Akzeptanz der Beteiligten/Betroffenen und der zeitgerechte Abschluss.²⁶

Diese Unauflösbarkeit des Zusammenhangs zwischen Beschluss und Tat mag ja logisch richtig sein, nur fällt das nicht immer ins Gewicht. In der Mehrzahl der Fälle wird ein schlechter Ausgang des gesamten Prozesses nicht den Entscheidern zugerechnet werden, sondern der Implementierung.

Welche Konsequenzen hat die Verquickung von Entscheidung und Umsetzung im Organisationsalltag? Dazu gibt es eine ganz pragmatische Überlegung. Geht man vernünftigerweise davon aus, dass zu wichtigen Fragen immer unterschiedliche Ansichten bestehen, widersprüchliche Interessen sich zu Wort melden und diesen auch Taten folgen lassen. Man kann mit Konflikten rechnen. Konflikte sind unvermeidlich, aber Sie können überlegen, wann Sie die Hauptlast der Konflikte haben wollen: bevor Sie eine Entscheidung treffen oder nachher, in der Umsetzung?

- Lassen Sie die Betroffenen an der Entscheidung teilhaben, verlängert sich dieser Prozess meistens.
- Entscheiden Sie allein oder in einem kleinen Kreis, wird eventuell viel Zeit erforderlich sein, um die Scherben wegzukehren oder zu kitteln. Das erschwert oder gefährdet den Umsetzungsprozess.
- Wenn die Wirksamkeit einer Entscheidung maßgeblich von der Akzeptanz derer abhängt, die sie umsetzen und mittragen müssen, dann hat man den Konflikt in der Entscheidungsphase in Kauf zu nehmen und nicht der Implementierung aufzuhalten.

1.4 Erfolg

Unter welchen Bedingungen ist eine Umsetzung erfolgreich? Dann, wenn die Ressourcen der Organisation sinnvoll eingesetzt und vermehrt werden. Anders ausgedrückt: Die Implementierung einer Entscheidung sollte die Aktionsmöglichkeiten (der Organisation) erweitern, nicht einschränken. Diese Behauptung ist zwar sehr allgemein, betont aber einen wichtigen Aspekt:

Der eigene Handlungsspielraum ist eingeschränkt, wenn man nur mehr zwischen wenigen, vielleicht sogar unattraktiven, Alternativen wählen kann oder gar nur mehr eine Handlungsoption zu haben glaubt. Schwierig wird die Lage für Sie vor allem unter folgenden fünf Gegebenheiten: (1) Sie haben Druck ausgeübt und nun kommt die Retourkutsche. (2) Ihre Verbündeten sind abgesprungen. (3) Sie können die notwendigen

²⁶ Der formelähnliche Zusammenhang von Entscheidung und Implementierung geht auf eine der Grundannahmen von N. R. F. Maier (z.B. 1963) zurück. In seinen Arbeiten zu Entscheiden und Problemlösen sind Qualität und Akzeptanz die Dreh- und Angelpunkte. Oberflächlich betrachtet entsprechen meine Behauptungen den bekannten Prinzipien des Projektmanagements. Aber dort geht es nicht um Akzeptanz und schon gar nicht um die enge Verschränkung von Erfolg und Akzeptanz.

Ressourcen nicht aufzubrechen. (4) Eine übergeordnete Stelle setzt unabänderliche Bedingungen. (5) Ein unerwartetes Ereignis wirft Ihre Handlungspläne über den Haufen. In diesen Fällen haben Sie wenig Optionen.

Ein eindrucksvolles Beispiel lieferte Theresa May: Sie setzte für Juni 2017 Neuwahlen an, nur um nach einem Sieg ihren Spielraum für die Brexit-Verhandlungen zu erweitern. Sie hat die Lage falsch eingeschätzt, die Wahlniederlage hat ihre Möglichkeiten drastisch eingeschränkt. Das folgende Beispiel aus der britischen Kolonialzeit ist wesentlich verwickelter:

Alexandre Yersin, ein Schweizer Bakteriologe, der lange auch in Vietnam forschte, veröffentlichte 1895 ein Buch, in dem er die Bedeutung von Nagetieren und Rattenflöhen für die Übertragung der Pest belegte. Das verstärkte in den Kolonien die Abscheu gegen Ratten. Zu den engen und schlechten hygienischen Verhältnissen in den Wohnvierteln der Vietnamesen in Hanoi kam ein neues Risiko hinzu. 1902 schickte die französische Stadtverwaltung die einheimischen Kanalarbeiter aus, um Ratten zu fangen und entlohnte sie mit einer Fangprämie. – „A job no white colonial would dream of taking.“ – Innerhalb einer Woche, Ende April 1902, wurden 7 985 Ratten gefangen. Der Erfolg beflügelte sie und im Juni töteten Kanalarbeiter an einem Tag 20.114 Ratten. Dann aber protestierten die Rattenjäger gegen die Arbeitsbedingungen. Die Administration reagierte, erhöhte die Prämie pro Ratte schließlich auf vier Cent, fand aber mit den amtlichen Rattenfängern nicht das Auslangen. Daher heuerte sie zusätzliche Kräfte an und ab sofort wurde für jeden Schwanz einer Ratte gezahlt; die Leichenberge wurden aber zu groß. Diese Maßnahme ging völlig daneben. Nach der Veröffentlichung dieses neuen Programms sah man in den Straßen und auf den Märkten jede Menge Ratten ohne Schwanz und entdeckte auch illegale Farmen zur Rattenzucht.²⁷

Bei dieser Geschichte liegt die Pointe auf unbeabsichtigten Konsequenzen. Hier werden nicht Möglichkeiten eingeschränkt. Die Entscheidung gerät auf eine schiefe Bahn und rutscht unaufhaltsam auf ein unvorhergesehenes Ereignis zu. Solche Nebenfolgen treten unabhängig davon auf, ob man die Entscheidungssituation richtig oder falsch eingeschätzt hat. Wie kommt es dazu? Kein Akteur kann mit Sicherheit voraussehen, welche Reaktionen sein Handeln bei anderen auslöst und was deren Reaktionen bei wieder anderen nach sich ziehen wird. Kurzum, man kann die Gesamtheit der Wirkungsketten eigenen Tuns nicht durchschauen oder gar vorhersehen und muss daher immer damit rechnen, dass Unvorhergesehenes passiert. Strategisch denkt, wer in seine Überlegungen die möglichen Reaktionen anderer mit einbezieht. Aber die dem Menschen eigene begrenzte Rationalität verhindert in den allermeisten Fällen einen auch nur annähernd vollständigen Überblick. Den hat man nicht bei der Suche nach wichtigen Informationen, den hat man nicht bei der Abschätzung möglicher Konsequenzen.

So haben etwa Studien unter experimentellen Bedingungen ergeben, dass MBA-Studierende, wenn man sie einzeln nach den Zielen fragt, die sie mit einem Praktikum verfolgen, durchschnittlich sieben Dinge angeben. Konfrontiert man sie mit der Liste anderer, erweitern sie ihre Ziele um mehr als das Doppelte. Aber dieser Effekt ergibt sich nicht nur bei Studierenden, sondern kann auch bei strategischen Entscheidungen in Unternehmen beobachtet werden. Der einzelne Entscheider überblickt die Möglichkeiten nicht.²⁸

²⁷ In der Wirtschaftspolitik ist der „Kobra-Effekt“ bekannt. Er steht für gut gemeinte Maßnahmen, die böse Effekte haben. Es geht dabei um eine ganz ähnliche Geschichte, allerdings in Indien, während der britischen Kolonialherrschaft. Quellen für diese Episode werden keine angeführt. Die Geschichte mit den Ratten in Hanoi ist gut belegt. Siehe dazu den Artikel von Vann (2003). – Das Konzept der „unvorhergesehenen Nebenfolgen“ wurde durch den Artikel von Merton (1936) bekannt und vielfach diskutiert. Der ebenfalls von Merton entwickelte Vorhersagetyp der „self-fulfilling prophecy“ ist ein spezieller Fall solcher Nebenwirkungen. Wenn sich beispielsweise Gerüchte verselbständigen und ein Hype zu Fakten führt. – Spinat enthält jede Menge Eisen.

²⁸ Kaum jemals ist jemand imstande, die eigene Entscheidungssituation zur Gänze zu überblicken. Den oben zitierten Beleg für diese kränkende Selbstverständlichkeit liefern etwa Studien von Bond et al.

Lässt man aber all diese verschlungenen Pfade beiseite, kann man doch behaupten: Erfolg hat, wer mit seiner Aktion die beabsichtigte Wirkung erzielt. Gelingt das nicht, gilt das Vorhaben als gescheitert. So sagt man.

Beim Bau des Opernhauses in Sydney wurden die Kosten um 1 400% überschritten, die Eröffnung musste um sechs Jahre, auf 1973, verschoben werden, die angestrebte Qualität (der Akustik, der Innenausstattung etc.) wurde nicht annähernd erreicht. Kurz, keines der drei Kriterien des „eisernen Dreiecks“ des Projektmanagements wurde auch nur halbwegs erfüllt. Heute ist klar: Das Bauvorhaben war ein riesiger Erfolg, das Sydney Opera House ist ein nicht mehr wegzudenkender Publikumsmagnet und zu einem Symbol, zu einer Ikone, für einen ganzen Kontinent geworden. Und der Touristenmagnet ist als eines der bekanntesten Bauwerke der Welt auch zu einer wichtigen Einnahmequelle geworden. Das SOH ist ein prominentes Beispiel für erfolgreiches Scheitern.²⁹

Soll eine Aktion erfolgreich sein oder will man im Nachhinein beurteilen, wie das Ergebnis zustande gekommen ist, müsste man bei der Entscheidung zwei Fragen beantworten:

1. Unter welchen Bedingungen ist eine bestimmte Maßnahme zu welchem Zeitpunkt als Erfolg anzusehen?
2. Welche Mittel haben welche Wirkung(en), welche Wirkungen sind auf welche Ursachen zurückzuführen?

Die erste Frage ist, wie schon die Formulierung anzeigt, nicht leicht zu beantworten. Erfolg ist eine Folge von etwas, aber: „Zwischen Mord und seinem Dolch, / zwischen Handlung und Erfolg / dehnt sich eine weite Kluft.“³⁰ Der zeitliche Abstand und was alles in dieser Zeit passieren kann, erschwert die Zuordnung von Handlung zu Ergebnis. Ob es als Erfolg, Teilerfolg oder Misserfolg angesehen wird, hängt von den Erwartungen ab,

(2008): „... even when decision makers think explicitly about what matters to them, it is likely that they will omit many of their most important objectives.“ (S. 68) Das ist das kurzgefasste Ergebnis der drei MBA-Experimente. Diesen Befund konnten die Autoren an einer realen Geschäftssituation überprüfen, der strategischen Entscheidung in einer großen Technologiefirma: „On average, knowledgeable and motivated individuals listed only 36% of the specific objectives that they later recognized as relevant.“ (S. 65) Wie kommt es dazu, dass man dann doch den Entscheidungshorizont erweitert? Indem man die Informationen anderer einbezieht.

²⁹ Über das Sydney Opera House (SOH) wurde viel geschrieben. Eine nüchterne Darstellung liefern z.B. Burk/Macdonald (2014). Weniger bekannte Hintergründe für das Zustandekommen des Bauwerks schildert Carey (2003) in seinem Buch über Sydney. So erzählt er etwa, dass das Projekt des damals 38-jährigen dänischen Architekten Utzon bei der Ausschreibung gewonnen hat, obwohl nur eine Skizze des Baus vorgelegt wurde; konkrete Pläne, Angaben über die Baumaterialien (wie etwa die x-tausend speziellen Keramikfliesen) etc. fehlten. Eine Analyse des Projekts unter design-politischen Aspekten bieten die Artikel von Flyvbjerg (2005, 2014), der eine Fülle an Details bringt und einige große Megaprojekte zum Vergleich heranzieht, wie z.B. das Guggenheim Museum in Bilbao von Frank Gehry. Er benennt nicht nur die Überschreitung der Kosten, sondern stellt dazu fest, dass das ursprünglich vorgelegte Budget von 7 Millionen AUD nicht auf einer Kalkulation beruhte, sondern ein politisches Budget war, „lowballed“. Für das Thema Umsetzung ist auch wichtig, dass der damalige australische Ministerpräsident das Vorhaben zu seinem Anliegen gemacht hat und externe Autoritäten sich für das Projekt gegen Interessengruppen aus New South Wales stark gemacht haben. – Die Low-ball-Technik ist eine bekannte Manipulationstechnik, bei der man den anderen durch ein besonders verlockendes Angebot zu einer Entscheidung (meist einem Kauf) überredet. Den wahren Preis erfährt er erst nach seiner Entscheidung. Auf einem ähnlichen Mechanismus beruht die Fuß-in-die-Tür-Technik, nur wird dabei ein unaufwändiges Verhalten gefordert, nach dessen Ausführung das eigentlich angestrebte, wesentlich kostenintensivere Verhalten eingefordert wird.

³⁰ Diese drei dramatischen Zeilen führt Grimms Deutsches Wörterbuch zur Illustration des Begriffs Erfolg an. Sie stammen aus dem etwas verwickelten Trauerspiel von Franz Grillparzer: Die Ahnfrau, 5. Aufzug (1871).

genauer, vom Anspruchsniveau.³¹ Es geht nie um Gewinnmaximierung, sondern um das Ziel, das man erreichen will. Erreicht man das, was man sich vorgenommen hat, nennt man das Erfolg, andernfalls muss man den Misserfolg begründen. Hier kommt ein stark subjektives Element ins Spiel.

Die Frage, welche Wirkungen auf welche Ursachen zurückzuführen sind, kann man einfach beantworten: Das weiß man so gut wie nie. Weil man nur dann eine Wirkung auf eine einzelne Ursache zurückführen kann, wenn sich kein möglicherweise beeinflussendes Ereignis zwischen den als Ursache angenommenen Faktor und den als Wirkung bezeichneten Zustand geschoben hat. Dann kann man behaupten, genau diese Aktion habe genau jene Reaktion hervorgerufen. Selten ist es der Dolch und die Suche nach einer „smoking gun“ ist oft erfolglos. Auch bei der Behauptung, was zu welchem Ergebnis geführt hat, muss man sich mit Indizien begnügen. Zwar wird an allen Ecken und Enden immer wieder evaluiert, aber nicht unbedingt sinnvoll. Jede Bewertung von Maßnahmen setzt unter anderem voraus, dass ein Ziel definiert wurde, das erreicht werden sollte. Das fehlt meist oder wurde so schwammig formuliert, dass fast jeder Pfeil als Treffer oder Niete definiert werden kann.

Man geht davon aus, dass eine Maßnahme zeitlich immer vor der ihr zugeschriebenen Wirkung liegt. Also müsste das Kaufinteresse tatsächlich erst nach der neuen Produktpolitik gestiegen sein, um sie als Grund annehmen zu können. Aber wurde das Käuferverhalten vorher genauso gemessen wie nachher? Ist die Umsatzsteigerung tatsächlich auf den Strategiewechsel zurückzuführen? Diese Fragen stellt man üblicherweise nicht und die folgenden schon gar nicht: Wäre das alles gelungen, hätte man nicht auch (oder nur) den Verkauf neu ausgerichtet? War eine Maßnahme wirksam oder das Maßnahmenbündel oder war es doch beispielsweise der unerwartete Niedergang eines Konkurrenten, der die Veränderung bewirkt hat?

Eine bestimmte Maßnahme oder ein Set von Maßnahmen als *den* maßgeblichen Grund für eine Veränderung zu bestimmen (oder gar zu messen), ist nur unter Laborbedingungen möglich, wenn mögliche andere Einflussfaktoren ausgeschaltet werden können.³² Je mehr Faktoren einen Zustand beeinflussen, in den eine Maßnahme eingreift (und je

³¹ Das Konzept Anspruchsniveau wurde von Tamara Dembo im Anschluss an Experimente über Ärger (1931) in die Psychologie eingeführt und von Ferdinand Hoppe weiterentwickelt. Einer der hier wichtigen Sätze des selten zitierten Aufsatzes: *„Das Erleben einer Leistung als Erfolg oder Misserfolg ist also nicht allein von ihrer objektiven Güte abhängig, sondern davon, ob das Anspruchsniveau als erreicht oder nicht erreicht erscheint. Dieselbe Leistung wird je nach der Höhe des Anspruchsniveaus einmal als Erfolg, ein anderes Mal als Misserfolg erlebt. Besteht überhaupt kein Anspruchsniveau, so entspricht der Leistung weder ein eigentliches Erfolgs- noch ein Misserfolgserlebnis.“* (Hoppe, 1930, S. 11; kursiv im Original) Dembo und Hoppe waren Dissertanten von Kurt Lewin, der die Ergebnisse dieser Experimente ebenfalls (in den USA) weiterentwickelte. Für die Unternehmenstheorie haben Sauermann/Selten (1962) eine Anspruchsanpassungstheorie entwickelt. Sie vollzieht eine Abkehr von der Idee der Gewinnmaximierung, um ein realitätsgerechteres Verhaltensmodell aufzustellen. *„Das Anspruchsniveau ist das Bündel aller Ansprüche, die erfüllt sein müssen, damit das Individuum zufriedengestellt wird. Das Anspruchsniveau ist realistisch, wenn angenommen werden kann, daß die Ansprüche erreichbar sind. Im Rahmen einer Theorie der eingeschränkten Rationalität wird man davon ausgehen, daß das Individuum bestrebt ist, ein realistisches Anspruchsniveau zu haben.“* (Sauermann/Selten 1962: 579)

³² Wenn über die Anlage von Studien spekuliert wird, wären an dieser Stelle Überlegungen zu Feldexperimenten oder einem „Ex-post-facto-Experiment“ angebracht. Sie fehlen hier aber, weil derartig aufwändige Untersuchungsanlagen meines Wissens nach in der Organisationspraxis nur selten vorkommen. Siehe dazu etwa Titscher/Meyer/Mayrhofer (2008: 135–146).