

STEFAN TITSCHER

Entscheidungen: umsetzen

Organisatorische, soziale und
persönliche Bedingungen für Erfolg

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.

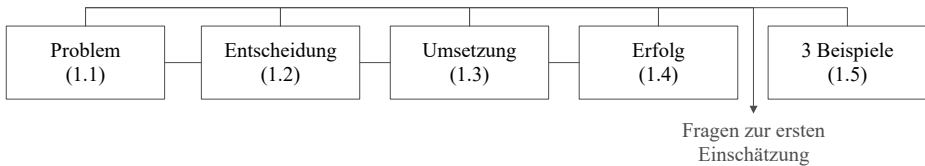


Abb. 1: Überblick Kapitel 1

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 einzuheimsen.“ – 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 Foersters 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 angestrengte 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