

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	9
Vorwort	11
1 Einleitung mit Kernthesen	13
2 Entscheidungsnotwendigkeiten erkennen	21
2.1 Gesellschaftlicher Wandel zur Multioptionsgesellschaft	23
2.2 Schwindende Gewissheiten und wachsende Optionen	28
2.3 Kirche und Diakonie in der Multioptionsgesellschaft	33
2.3.1 Kirche in der Multioptionsgesellschaft	33
2.3.2 Diakonie und Caritas in der Multioptionsgesellschaft . .	38
2.4 Wachsender Entscheidungsbedarf	40
2.4.1 Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung in Expertenorgani- sationen	40
2.4.2 Überschuss an Optionen bei gleichzeitiger Ressourcen- verknappung	42
2.5 Management hat die Aufgabe, für Entscheidungen zu sorgen . .	45
3 Entscheidungsprozesse strukturieren	51
3.1 Idealtypischer Entscheidungsprozess	51
3.1.1 Problem präzise bestimmen	54
3.1.2 Anforderungen spezifizieren	58
3.1.3 Handlungsoptionen herausarbeiten	60
3.1.4 Risiken und Folgen durchdenken	63
3.1.5 Entscheidungen fällen und realisieren	65
3.1.6 Feedbackschleifen etablieren	68
3.1.7 Fazit	70
3.2 Ungewissheit und Mehrdeutigkeit im Entscheidungsprozess . . .	72
3.2.1 Entscheidungstheoretische Grundannahme: Sehnsucht nach optimalen Heuristiken und „Tools“	73
3.2.2 Entscheidungstheoretische Grundannahme: Sehnsucht nach unternehmerischer Intuition	78
3.2.3 Ungewissheit und Mehrdeutigkeit als Konstanten	82
3.2.4 Entscheidungen transformieren Ungewissheit in risiko- behaftete Gewissheiten	85
3.2.5 Entscheidungsprozesse als kollektives Sensemaking . . .	86

4	Gewachsene Entscheidungspraxis reflektieren	89
4.1	Fokus auf die Praxis des Entscheidens	90
4.1.1	Entscheidungen als kommunikative Errungenschaften	91
4.1.2	Organisation geprägt von eingespielten Entscheidungspraktiken	92
4.2	Spielarten der Entscheidungspraxis	96
4.2.1	Schlüsselentscheidungen sind Chefsache! – Patriarchalische und bilaterale Entscheidungspraktiken	100
4.2.2	Jeder entscheidet, was er will! – Evolutionäre und emergente Entscheidungspraktiken	114
4.2.3	Schlüsselentscheidungen sind Expertenangelegenheit! – Expertenbasierte und „rationale“ Entscheidungspraktiken	126
4.2.4	Schlüsselentscheidungen sind kollektive Managementaufgabe! – Entscheiden als vergemeinschaftete Führungsleistung	134
5	Entscheidungsfähigkeit multirational weiterentwickeln	149
5.1	Organisation im Kontext multipler Rationalitäten verstehen	149
5.1.1	Pluralität und Hybridität	151
5.1.2	Genese multirational agierender Organisationen	152
5.1.3	Charakteristik multirational agierender Organisationen	155
5.2	Multirationalität in der Entscheidungspraxis produktiv nutzen	160
5.2.1	Heterogene Entscheidungspraxis einkalkulieren	162
5.2.2	Auf Gesamtführung fokussieren	168
5.2.3	Knappheit anerkennen	171
5.2.4	Eingespielten Umgang mit multiplen Rationalitäten reflektieren	175
5.2.5	Mehrsprachigkeit entwickeln	180
5.2.6	Multirationalität in Management-Architektur abbilden	183
5.2.7	Konflikte zwischen Rationalitäten beobachten und Differenzen konstruktiv handhaben	185
5.2.8	Konsens in multiprofessionellen Entscheidungsgremien anstreben	194
5.2.9	Kollektiven Entscheidungsprozessen ausreichend Zeit einräumen	200
5.2.10	Orientierung an integrierender Sinnmitte gewinnen	202
6	Referenzrahmen wirksamer Entscheidungspraxis klären	207
6.1	Normativer Sinnhorizont	212
6.1.1	Perspektivwechsel: Von der Schärfung des Profils zur Stärkung der Identität	213
6.1.2	Normative Positionierung erarbeiten und diakonische Führungssachse ausrichten	227

6.1.3	Faires Entscheiden in ethischen Dilemmasituationen ein- üben	244
6.1.4	Mit Zumutungen achtsam umgehen	256
6.1.5	Dialogkultur pflegen und weiterentwickeln	259
6.2	Strategischer Sinnhorizont	262
6.2.1	Strategiearbeit als periodische Unterbrechung etablieren .	264
6.2.2	Kohärenz zwischen normativem und strategischem Sinn- horizont herstellen	265
6.2.3	Strategischen Sinnhorizont von der Wertschöpfung her denken	266
6.2.4	Strategiefähigkeit entwickeln	267
6.2.5	Strategieinhalt und Strategieprozess verknüpfen	269
6.2.6	Strategischer Wandel und Change-Management	275
6.3	Operativer Sinnhorizont	286
6.4	Fazit	291
7	Sich als multirationaler Manager selbst reflektieren	295
	Literatur	299