

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung mit Kernthesen</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Orientierung in der Literatur: Hintergrundannahmen über Entscheiden in Organisationen</b>	<b>31</b>
2.1	Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: Entscheidungsfähigkeit aus der Sicht optimaler Heuristiken	32
2.2	Entscheiden als individuelles Handeln: Entscheidungsfähigkeit aus der Sicht individueller Akteure	41
2.3	Diskussion	45
2.3.1	<i>Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: eine problematische Beobachtungsformel</i>	46
2.3.2	<i>Entscheiden als individuelles Handeln: ein entitativer Reduktionismus</i>	51
2.4	Heuristische Potenziale der Systemtheorie	56
2.4.1	<i>Rationalität als Mythos: Verabschiedung des „one best way“</i>	56
2.4.2	<i>Entscheiden als kollektiver Kommunikationsprozess</i>	59
2.4.3	<i>Fazit</i>	60
<b>3</b>	<b>Theoretische Grundunterscheidungen: Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive</b>	<b>63</b>
3.1	Entscheidung	64
3.1.1	<i>Was wird entschieden? – Prinzipiell unentscheidbare Fragen</i>	65
3.1.2	<i>Wer entscheidet? – Psychische Systeme und soziale Systeme sind gekoppelt</i>	68
3.1.3	<i>Wie wird entschieden? – Entscheiden als Beobachten und Unterscheiden</i>	79
3.2	Struktur	82
3.2.1	<i>Generalisierte Verhaltenserwartungen</i>	83
3.2.2	<i>Entscheidungsprämissen</i>	85
3.2.3	<i>Strukturen sind latent und gleichen einer „Organisationsgrammatik“</i>	89
3.2.4	<i>Latente Strukturen als Referenzrahmen und Sinnhorizont für Entscheidungspraxis</i>	90
3.3	Prozess	92
3.3.1	<i>Entscheidungsprozess als kollektives Sensemaking</i>	94
3.3.2	<i>Kommunikationsplattform und Management-Architektur</i>	98

3.3.3	<i>Zusammenspiel von Entscheidungsprozess und latenter Struktur</i> .....	100
3.3.4	<i>Practice Turn: Fokus auf Entscheidungspraktiken als kollektive Bearbeitungsmuster</i> .....	103
3.4	Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung .....	104
3.4.1	<i>Verteilt operierende Entscheidungsgemeinschaften führen zu Hierarchiekrisis und Dependenzumkehr</i> .....	105
3.4.2	<i>Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Herstellung von Verbindlichkeit</i> .....	109
3.4.3	<i>Entwicklung von Entscheidungsfähigkeit als Management-Innovation</i> .....	114
3.5	Entscheidungsfähigkeit als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen .....	115
3.5.1	<i>Pluralistische Organisationen verfolgen gleichzeitig multiple Ziele</i> .....	116
3.5.2	<i>Knappheit erzeugt „Entscheidungsstress“ bei der Bearbeitung unentscheidbarer Fragestellungen</i> .....	118
3.5.3	<i>Entscheiden von unentscheidbaren Fragen in pluralistischen Kontexten ist konfliktreich</i> .....	120
3.5.4	<i>Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen</i> .....	121
3.6	Zusammenfassung: Forschungsfrage und Implikationen .....	122
<b>4</b>	<b>Epistemologie und Methodologie</b> .....	<b>129</b>
4.1	Konstruktivistische Epistemologie als axiomatischer Kern .....	130
4.1.1	<i>Abgrenzung von einer abbildtheoretischen Epistemologie</i> .....	131
4.1.2	<i>Epistemologisches Grundverständnis: Konstruktivismus</i> .....	133
4.1.3	<i>Empirische Organisationsforschung als co-generativer Lernprozess</i> .....	138
4.2	Methodologie .....	140
4.2.1	<i>Methodologische Leitunterscheidung: kontextualistische und prozessuale Feldforschung</i> .....	141
4.2.2	<i>Longitudinale Einzelfallstudie</i> .....	144
4.2.3	<i>Beobachtungsleitender Bezugsrahmen: Forschungsfrage und Units of Analysis</i> .....	145
4.2.4	<i>Forschungsprozess</i> .....	150
4.2.5	<i>Datenerhebung</i> .....	153
4.2.6	<i>Datenauswertung</i> .....	160
4.2.7	<i>Gütekriterien</i> .....	167

<b>5</b>	<b>Einführung in die Fallstudie: Evangelische Stiftung Alsterdorf... 173</b>	
5.1	Eckdaten zum Forschungspartner: Evangelische Stiftung Alsterdorf.....	173
5.2	Überblick über Herkunft und Kontext bis Anfang der 1990er-Jahre.....	174
5.3	Vorgeschichte: 1993–2004.....	177
5.3.1	<i>Allgemeine Entwicklung</i> .....	177
5.3.2	<i>Interpretation der allgemeinen Entwicklung</i> .....	180
5.3.3	<i>Traditionelle Entscheidungspraktiken</i> .....	181
5.4	Zusammenfassung: Zuwachs an unentscheidbaren Fragestellungen.....	187
<b>6</b>	<b>Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in drei Phasen. 189</b>	
6.1	Phase 1: Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit 2005–2007.....	190
6.1.1	<i>Allgemeine Entwicklung</i> .....	190
6.1.2	<i>Interpretation der allgemeinen Entwicklung</i> .....	196
6.1.3	<i>Entscheidungspraktiken</i> .....	197
6.1.4	<i>Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung</i> .....	220
6.2	Phase 2: Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit 2008.....	224
6.2.1	<i>Allgemeine Entwicklung</i> .....	224
6.2.2	<i>Interpretation der allgemeinen Entwicklung</i> .....	226
6.2.3	<i>Entscheidungspraktiken</i> .....	226
6.2.4	<i>Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung</i> .....	236
6.3	Phase 3: Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit 2009.....	238
6.3.1	<i>Allgemeine Entwicklung</i> .....	238
6.3.2	<i>Interpretation der allgemeinen Entwicklung</i> .....	239
6.3.3	<i>Entscheidungspraktiken</i> .....	239
6.3.4	<i>Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung</i> .....	279
6.4	Schlussfolgerungen.....	280
6.4.1	<i>Unentscheidbare Fragestellungen handhaben</i> .....	281
6.4.2	<i>Personalisierung und Organisationsbewusstsein</i> .....	281
6.4.3	<i>Management-Innovation</i> .....	286

<b>7</b>	<b>Praktische und theoretische Implikationen.....</b>	<b>291</b>
7.1	Praktische Implikationen .....	291
7.1.1	<i>Knappheit als Entscheidungszwang anerkennen.....</i>	292
7.1.2	<i>Grenzen des „patriarchalischen“ Entscheidens sehen....</i>	293
7.1.3	<i>Angemessene Management-Architekturen entwickeln....</i>	295
7.1.4	<i>Symmetrische Beziehungen zwischen Entscheidungsgemeinschaften anstreben.....</i>	297
7.1.5	<i>Gemeinschaftliches Entscheiden hierarchie- übergreifend einüben .....</i>	299
7.1.6	<i>Fortlaufende kollektive Erwartungskklärung betreiben....</i>	301
7.1.7	<i>Konsensprozess auf der 1. Managementebene erzeugen.</i>	302
7.1.8	<i>Mit Differenzen konstruktiv umgehen lernen.....</i>	305
7.1.9	<i>Kollektiven Entscheidungsprozessen ausreichend Zeit einräumen .....</i>	307
7.1.10	<i>Fazit: Management-Innovation vorantreiben .....</i>	308
7.2	Theoretische Implikationen .....	310
7.2.1	<i>Entscheidungsfähigkeit im Kontext unentscheidbarer Fragen.....</i>	311
7.2.2	<i>Entscheidungsfähigkeit als kollektive Systemleistung verstehen .....</i>	313
7.2.3	<i>Entscheidungsfähigkeit über Rekonstruktion kontext- spezifischer und historisch gewachsener Bearbeitungs- muster erforschen.....</i>	315
7.3	Zusammenfassung und Vorschläge für weitere Forschung.....	317
7.4	Schluss .....	319
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>321</b>
<b>9</b>	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>330</b>