

# Inhalt

<b>Danksagung</b>	<b>V</b>
<b>0. Hinführung zum Thema</b>	<b>1</b>
0.1 Warum dieses Buch?	1
0.2 Wen wir ansprechen	12
0.3 Wie wir vorgehen	13
<b>1. Entscheiden unter Unsicherheit – die Arbeitsgrundlage</b>	<b>19</b>
1.1 Die Organisation in der Denkfigur einer Dualität	19
1.2 Die Ignoranz der drei Unsicherheiten	20
1.3 Warum die drei Unsicherheiten jetzt relevant werden?	22
<b>2. Entscheidungen bewegen Organisationen</b>	<b>25</b>
2.1 Entscheiden als Managementaufgabe	25
2.2 Die Dualität von Businesssystem und sozialem System	33
2.3 »Störende« Begleiterscheinungen und Nebenwirkungen von Entscheidungen	38
2.4 Alte und neue Erkenntnisse zur Funktionsweise von Organisationen	46
2.5 Entscheidungen unter Unsicherheit als Normalfall	53
2.5.1 Das zweckrationale Modell als unzuverlässiger Sicherheitsgarant	53
2.5.2 Unsicherheit bewältigen als Handlungsmaxime – von den Oldie-Hits der Ignoranz im Entscheidungshandeln	57
2.5.3 Die Steuerungswallusion der Moderne – und es gibt doch ein Erkenntnisproblem	66

<b>3. Erkenntnisse und Konsequenzen für den Prozess des Organisierens</b>	<b>75</b>
3.1 Drei Unsicherheiten im Entscheidungsprozess	75
3.2 Kontingenz und kommunikative Auswirkungen	81
3.2.1 Letztvokabular oder Diskurs?	81
3.2.2 Kontingenzbewältigung statt Scheingefechte in Entscheidungsprozessen	86
3.3 Neue Impulse aus der Betriebswirtschaft	88
3.4 Annäherung an eine integrative Sicht	91
3.5 Intermezzo der Erkenntnis	93
<b>4. Zeitstrukturen in Organisationen – ein wenig beachtetes Thema</b>	<b>95</b>
4.0 Hinführung zum Thema Zeitstrukturen	96
4.1 Die Vorstellung von der Zukunft	98
4.2 Agilität und Zeitbewusstsein	103
4.3 Die zeitliche Struktur der Agilität	105
4.4 Das Entstehen eines Zeitgefühls	107
4.5 Kritik an den drei Prinzipien der Agilität: Geschwindigkeit, Fortschritt und Zukunftsorientierung	109
4.5.1 Das Prinzip der Geschwindigkeit und Beschleunigung	109
4.5.2 Das Motiv der Zukunftsorientierung und die Schrumpfung der Gegenwart	111
4.5.3 Das Motiv der permanenten Veränderung – »immer in Bewegung«	113
4.5.4 Die Spannung zwischen Kontinuität und Diskontinuität in Organisationen	115
4.6 Die Bedeutung einer kontinuierlichen Zeitwelt in Organisationen	117
4.6.1 Die Grenzen des rationalen wirtschaftlichen Denkens	117
4.6.2 Fragmentierung und Diskontinuität: die Zeitstruktur der Moderne	123
4.6.3 Agilität als Kreislauf der Fragmentierung	127
4.6.4 Zeitstrukturen von Kontinuität und Dauer	132
4.6.5 Im Diskurs über die Zeit	143

<b>4.7</b>	<b>Zwiesprache mit der Zeit: Zeitreisen</b>	<b>148</b>
4.7.1	Die zweifache Sichtweise auf Zeit	148
4.7.2	Der praktische Umgang mit dem Thema Zeit: Ein Thema aufgreifen	150
4.7.3	Die Ausweitung eines Themas: Fragen zum Zeitplan	153
4.7.4	Zeitreise und Zeitbindung	154
4.7.5	Drei Formen der zeitlichen Reflexion	158
4.7.6	Beobachten und beobachtet werden	160
4.7.7	Narrativität	161
<b>5.</b>	<b>Mit Kontingenz umgehen</b>	<b>163</b>
5.1	Die Bedingungen der Kontingenz erfassen	163
5.2	Die Akzeptanz von Kontingenz als Handlungsgrundlage	166
5.2.1	Vorhandene Muster der Kontingenzvermeidung erkennen	166
5.2.2	Kontingenz und Unsicherheit als Erforschungsthema	168
5.3	Die Verwendung eines Metavokabulars	173
5.4	Die Bedeutung des impliziten Wissens	176
5.5	Abschiedskompetenz als Gelingensbedingung	184
5.5.1	Sensemaking und Abschied von Gewissheiten	184
5.5.2	Abschied vom Wahrheitsmonopol der Hierarchie	186
<b>6.</b>	<b>Die Form des Entscheidens unter Unsicherheit</b>	<b>195</b>
6.1	Voraussetzungen – speziell für Entscheider	195
6.1.1	Wissen um Kontingenz	195
6.1.2	Verstehen von Kontingenz	196
6.2	Die kontextuelle Gestaltung der Form	197
6.2.1	Kontextsetzung und Verantwortung	197
6.2.2	Prozessdynamiken und Figurationen	200
6.2.3	Beratung als Spezialfall einer Figuration im Entscheidungsprozess	202
6.2.4	Das Zusammenwirken externer und interner Beratung	206
6.2.5	Fachberatung – kein Selbstläufer	209
6.3	Zur Schärfung des Prozessbegriffs	210
6.3.1	Zwei Denkwelten in Kooperationsprozessen	210
6.3.2	Der Raum zwischen Heuristik und Hermeneutik	214
6.3.3	Ligaturen als Orientierungshilfe in der Welt der Optionen	215

6.4	Kontingenz als Ressource einer Gesamtsteuerung	217
6.4.1	Die Lösungsrichtung aus der Aporie	217
6.4.2	Ein Denkrahmen zur Formgebung der Gesamtsteuerung	220
6.4.3	Schlussbetrachtungen	226
	<b>Glossar</b>	<b>231</b>
	<b>Literaturliste Beitrag Johann Scholten</b>	<b>241</b>
	<b>Literaturliste Beitrag Frans Boeckhorst</b>	<b>247</b>