

## Vorwort

Entscheidungen sind nur dann brauchbar, wenn sie auch *Wirksamkeit* in der Organisation entfalten. Je informierter, tragfähiger und robuster sie sind, umso eher können sie auf ihre verbindliche und erwartbare Umsetzung hoffen und verantwortlich werden. Dies trotz wachsender Knappheiten und Optionen, bei gleichzeitiger Ungewissheit, Komplexität und Multirationalität immer wieder neu hinzubekommen, scheint mir die Schlüsselherausforderung von heutigen Führungskräften in Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu sein.

Die Relevanz dieses Themas wurde mir bewusst im Rahmen einer strategischen Stakeholder-Analyse in einem diakonischen Unternehmen: An einer Metaplanwand entwickelte sich ein dichtes Netz aus Ansprüchen, Anliegen und Interessen interner und externer Stakeholder an die Organisation (Klienten, Kostenträger, Mitbewerber, Mitarbeitende, Kirche etc.). Ein komplexer Möglichkeits- und Erwartungsraum wurde sichtbar. Irgendwann kam die visuelle Darstellbarkeit der vielfältigen Beziehungen vor lauter Pfeilen und Kreisen an ihre Grenzen. Die wachsende Unübersichtlichkeit kommentierte eine Führungskraft unter breiter Zustimmung in der Runde so: *„Genau darum geht es bei uns: Wie können wir in all dieser Komplexität entscheidungsfähig bleiben?“*

An diesem Beispiel wird deutlich, wie dieses Handbuch entstanden ist und wem es sich verdankt. Es ist Produkt einer Vielzahl an Gesprächen und Begegnungen mit Führungskräften. Hier wurden die folgenden Gedanken, Thesen und Überzeugungen *über Jahre erprobt* und geformt. Dieses Handbuch richtet sich deshalb als Orientierungshilfe an *reflektierende Praktiker*. Aus Respekt vor deren Führungsleistung will dieses Handbuch weder „Richtigkeiten“ des Entscheidens behaupten noch als Rezeptbuch verstanden werden, sondern als freies *Denkangebot*. Frei nach dem Grundsatz: Von der Praxis für die Praxis, werden zahlreiche Praxisbeispiele, -instrumente und -fragen für die Entwicklung der eigenen (kollektiven) Managementpraxis zur Verfügung gestellt.

Ebenso prägend wie der Dialog mit der Praxis, war der mit der Wissenschaft. Hier gaben meine akademischen Lehrer, Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Prof. Dr. Urs Jäger und Prof. Dr. Alfred Jäger, den Anstoß und die Ermutigung, aus der mit dem Johann-Hinrich-Wichern-Preis für Diakonie ausgezeichneten Dissertation an der Universität St. Gallen ein nutzbares und anwendungsorientiertes Handbuch zu entwickeln. Ihnen und vielen anderen inspirierenden Gesprächspartnern, Wegbereitern und Förderern sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ein herzlicher Dank gilt auch der Ecclesia-Versicherung für die großzügige Unterstützung dieser Publikation.

Hamburg, im November 2017

Dr. Hendrik Höver