

Inhalt

Vorwort und Einleitung	9
1 Das kann doch nicht wahr sein! – Begriffsklärung Paradoxie	16
1.1 Die logische Paradoxie	16
1.2 Die pragmatische Paradoxie.....	18
2 Beständige Begleiter – Über die Unvermeidbarkeit von Paradoxien in Erkenntnisprozessen	25
2.1 Landkarten und Modelle identifizieren (verwechseln) Verschiedenes als gleich	26
2.2 Komplexitätsreduktion verpackt Endloses in endliche Form	29
2.3 Ein Beobachter hat nur Zugang zu seiner subjektiven Objektivität	34
2.4 Sprache verspricht Eindeutigkeit, die sie nicht liefern kann	39
2.5 Beobachten erzeugt eine Einheit einer Differenz	42
3 Wir haben keine Chance, die sollten wir nutzen – Funktion und Folgen von Erkenntnisparadoxien	47
3.1 Paradoxien schaffen kontaktlosen Kontakt mit der Wirklichkeit	47
3.2 Der größte Unterschied: Paradoxien akzeptieren!	51
3.3 Die Möglichkeit: Kreativ werden! Kontext erweitern oder ausblenden	53
3.4 Beobachterposition ändern	54
3.3 Die Möglichkeit: Kreativ werden! Verwendete Unterschiede variieren	55
3.4 Beobachterposition ändern	56
3.4 Freiheit und Notwendigkeit: Übernahme von persönlicher Verantwortung	58
4 Als ob man richtig entscheiden könnte – Entscheidungen	61
4.1 Entscheidungen binden Zukunft und ersetzen Information	61
4.2 Entfaltungen der Entscheidungsparadoxie	63

Inhalt

4.3	Ein paradoxiebewusster Umgang mit Entscheidungen	67
5	Aus zwei mach vier – Die praktische Entfaltung von Paradoxien	71
5.1	Die Erweiterung eines paradoxen Dilemmas in ein Tetralemma	72
5.2	Mehr Lösungsmöglichkeiten durch die Unterscheidung von <i>Action</i> und <i>Talk</i>	77
5.3	Typische Problemmuster sozialer Dynamiken bei der Bearbeitung von Paradoxien und der Umgang mit ihnen	83
	<i>Pseudo-Harmonie-Muster</i>	84
	<i>Splitting- bzw. Boom/Bust-Muster</i>	86
	<i>Chaos-Muster</i>	88
6	Womit entscheidend zu rechnen ist – Grundparadoxien in Organisationen	91
6.1	Organisation des Überlebens	93
	<i>System (Innen) und Umwelt (Außen): Das Außen wird innen erzeugt</i>	94
	<i>Dynamik (Ereignisse) und Stabilität (Erwartungsstrukturen): Das Stabile wird dynamisch erzeugt</i>	97
	<i>Vergangenheit und Zukunft: Zeiten werden in der Gegenwart erzeugt</i>	99
6.2	Kopplung an relevante Umwelten	103
	<i>Markt- und Wettbewerbsumfeld: Exploitation – Exploration</i>	105
	<i>Mitglieder: Rolle (Rollenanforderungen) – Person (Individualbedürfnisse)</i>	105
	<i>Teilsysteme: Differenzierung – Integration</i>	107
6.3	Einbindung von Teams	111
7	Paradoxien praktisch am Wickel – (Meta-)Werkzeuge zur Paradoxiebearbeitung	117
7.1	Arbeit an Unterschiedsbildung	118
7.2	Arbeit mit dem Paradoxiezirkel	122

8 Es bleibt paradox: Gebote des Paradoxiemanagements, die das Problem nicht lösen und genau deswegen brauchbar sind	135
Unterscheide Landkarte (Modell) und Landschaft (Modelliertes)!	135
Sei dir bewusst, dass in der Unterscheidung von Landkarte und Landschaft immer Paradoxien schlummern!	135
Betrachte auftauchende Probleme als Hinweis, dass eine Landkarte nicht zur Landschaft passt!	135
Erkunde die Paradoxien hinter den Problemen!	136
Akzeptiere, dass Paradoxien unlösbar sind!	136
Identifiziere das Gute und den Preis aller Paradoxien!	136
Bewundere den Status quo!	137
Verflüssige Wirklichkeitskonstruktionen!	137
Habe explizit implizite Kontexte im Blick!	137
Suche nach funktionalen Äquivalenten!	137
Schätze provisorische Lösungen!	138
Betreibe Invisibilisierung oder Visibilisierung von Paradoxien mit Bedacht!	138
Bewahre dir eine spielerische Leichtigkeit!	138
Literatur	139
Über die Autoren	143