

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Komplexitätszuwachs in Organisationen	1
2. Paradoxien, Dilemmata, Trade-offs, Spannungsfelder	3
2.1 Begriffliche Annäherung	3
2.2 Beispiele für Dilemmata	4
2.3 Ansätze eines Managements von Dilemmata	7
3. Umgang mit Dilemmata	17
3.1 Ein Prozessansatz	17
3.1.1 Vom Problem zur Dilemmaerkenntnis	20
3.1.2 Von der Dilemmaerkenntnis zum Dilemmaverständnis	22
3.1.3 (Ver-)Suche einer Aufhebung auf höherer Ebene	26
3.1.4 Die Handhabung von Dilemmata als Bearbeitung konkreter Ausprägungen	29
3.2 Reaktives versus proaktives Dilemma-Management	30
3.3 Personifizierung von Dilemmata	36
4. Workshop-Designs	39
4.1 Die Nutzung von Lernpartnerschaften	40
4.2 Dilemmata als Hindernisse unternehmerischen Wandels	47
4.3 Projektvarietät und Know-How-Transfer	55
4.4 Ausbruchsversuche im Pattgeschäft	63
5. Die grundlegenden Folgerungen für das Management	69
Literaturverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Flexibilisierung der Organisation	5
Abb. 2:	Dynamische Synthese durch zirkuläre Pendelbewegungen nach Pascale	9
Abb. 3:	Ansatz der Ausgewogenheit nach Evans/Doz	10
Abb. 4:	Zweidimensionale Dilemma-Darstellung nach Hampden-Turner	11
Abb. 5:	Hampden-Turners ›Teufelskreise‹	12
Abb. 6:	Die Umkehrung von Hampden-Turners ›Teufelskreis‹ in einen virtuellen Kreis	13
Abb. 7:	Funktion eines ›Autokorrektivs‹	14
Abb. 8:	Basis-, Fall- und Aktionsdilemma	18
Abb. 9:	Dilemmaerkenntnis	21
Abb. 10:	Dilemma als gegenläufige Zwei-Stränge-Argumentation	22
Abb. 11:	Schematisierung	23
Abb. 12:	Suche nach der Gemeinsamkeit mit gegensätzlichem Anwendungsbezug	25
Abb. 13:	Der Kern des Dilemmas	26
Abb. 14:	Systematische Generierung von Aufhebungsstrategien durch bewussten Ausschluss des Dilemmakerns	27
Abb. 15:	Checkliste zur systematischen Bearbeitung konkreter Dilemmata	27
Abb. 16:	Das 9-Punkte-Problem	30
Abb. 17:	Einstiegsvarianten	31
Abb. 18:	Der Fall von ›Western Oil‹	32
Abb. 19:	Ergebnisse der Umfrage	44
Abb. 20:	Beispiel eines »Preisausschreibens« im Fall NewCo	49
Abb. 21:	Arbeitsauftrag »Auftreten am Markt«	51
Abb. 22:	Szenario »Auftreten am Markt«	51
Abb. 23:	Spannungsfelder bei der Transformation der NewCo (Auftreten im Konzern)	54
Abb. 24:	Spannungsfelder bei der Transformation der NewCo (Auftreten am Markt)	55
Abb. 25:	Das Konsenskulturdilemma	57
Abb. 26:	Das Steuerungs-dilemma	59
Abb. 27:	Das Fahnen-trägerdilemma	60
Abb. 28:	Dezentralisierungsdilemma	61
Abb. 29:	Opportunistenproblem bei der Kooperation (Gefangenendilemma)	64
Abb. 30:	Das Qualitätsdilemma	65
Abb. 31:	Das Rationalisierungsdilemma	66
Abb. 32:	Handlungsfelder für das Management von Dilemmata	70
Abb. 33:	Die Lösung des 9-Punkte-Problems	72