

Timm Richter / Torsten Groth

Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung

Systemisches Paradoxiemanagement
in Organisationen

2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv und Illustrationen: © Britta Ulrich, www.vizworks.de

Redaktion: Alexander Eckerlin

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2025

ISBN 978-3-8497-0579-4 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8522-2 (ePUB)

© 2025 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

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!	53
<i>Kontext erweitern oder ausblenden</i>	54
<i>Beobachterposition ändern</i>	55
<i>Verwendete Unterschiede variieren</i>	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

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

Vorwort und Einleitung

»Wenn das soziale Leben selbst nicht logisch sauber arbeitet, läßt sich auch eine Theorie des Sozialen nicht logisch widerspruchsfrei formulieren.«

Luhmann (1984), S. 491

Wer dieses Buch in den Händen hält, wird sich vielleicht die Frage stellen, für welches Problem Paradoxienmanagement die Lösung ist. Mehr noch: Wird hier nicht zwar ein wichtiges, aber doch sehr spezielles Problem des Organisierens behandelt?

Unsere These, die wir im Verlauf des Buches entwickeln werden, lautet: Alle *komplexen* Entscheidungsprobleme des Lebens- und Organisationsalltags wie auch deren erfolgreichen Lösungsversuche lassen sich im Kern auf die Handhabung von Paradoxien zurückführen. Damit wird schon deutlich, dass wir uns in diesem Grundlagenbuch nicht mit einem Spezialthema beschäftigen. Im Gegenteil: Lebensglück wie Lebensunglück und vor allem auch Organisationserfolge wie -misserfolge lassen sich auf passendere oder weniger passende Formen des Paradoxienmanagements zurückführen. Auch wenn sich viele Ideen zur Handhabung von Paradoxien prinzipiell auf alle Lebensbereiche anwenden lassen, so werden wir uns auf Organisations-, Führungs- und Beratungsphänomene fokussieren.

Wenn unsere These stimmt, dass Erfolg wie Misserfolg von Organisationen aufs Engste mit der Handhabung von Paradoxien verknüpft sind, dann ist das Buch für alle Leserinnen und Leser relevant, die über einen »Generalschlüssel« Zugang zum Phänomen Organisation erlangen möchten – aus welchen Motiven auch immer, z. B., um wirksame Führungsimpulse zu setzen, um Beratungsprozesse intelligent zu gestalten oder auch um ganz allgemein den organisationalen Alltag besser zu verstehen. Doch Achtung, dieser »Generalschlüssel« ist lediglich als paradoxe Lösung zu verstehen. Denn Paradoxien, die uns die komplexen Probleme bescheren, sind prinzipiell unlösbar. Wenn, wie wir anhand vieler Grundfragen und Beispiele zeigen werden, in vielen Situationen etwas zugleich als »richtig« und »falsch« bewertet wird, hilft auch das Schema »Problem und Lösung« nicht mehr. Probleme, die auch Lösungen sind, und Lösungen, die auch Probleme sind, können lediglich so verschoben werden, dass

sie weniger stören. Aber in dieser Erkenntnis der unlösbaren Verstrickung von Problem und Lösung ist, so werden wir argumentieren, die »Lösung« für den Umgang mit komplexen Problemen versteckt. Ein aktives, bewusstes Paradoxienmanagement hilft dabei, die Spielbarkeit in und von Organisationen und damit die Überlebensfähigkeit zu stärken.

Mit dem Begriff des Paradoxienmanagements ist also – darauf möchten wir gleich am Anfang hinweisen – nicht gemeint, dass man alles unter Kontrolle oder im Griff hat. Bescheidener aber gleichwohl wirkungsvoll geht es darum, in Alltagssituationen und Organisationsfragen Dinge angemessen gut geregelt zu bekommen. Paradoxienmanagement ist für uns keine Wissenschaft, sondern eine theoretisch informierte Praxis zwischen Kunst und Handwerk.

Wie nahe das Überleben einer Organisation mit dem Paradoxienmanagement und wie tragisch nahe wiederum dieses mit Leben und Tod von Menschen zu tun haben kann, zeigt der Fall Boeing, der seit Jahren von der US-Aufsichtsbehörde und in diversen Ausschüssen untersucht wird:

»Neue brisante E-Mails könnten dem kriselnden US-Flugzeugbauer Boeing mit seinem Unglücksflieger 737 Max weiteren Ärger einbringen. Der Konzern habe gegenüber der Luftfahrtaufsicht FAA interne Nachrichten zur 737 Max offengelegt, die ein »sehr verstörendes Bild« zeichnen, teilte der Untersuchungsausschuss des US-Kongresses laut Medienberichten vom Donnerstag mit.

In den Aufzeichnungen hätten einige Boeing-Mitarbeiter Bedenken geäußert, dass der Hersteller die Sicherheit vernachlässige, während andere darauf drängten, dass Produktionspläne eingehalten werden.« (Stern.de 2019)

»Sicherheit« und »Einhaltung der Produktionspläne« erweisen sich in diesem Fall – wie man im Jahr 2024 noch viel deutlicher erkennen konnte – als ein paradoxes Dilemma: Auf höhere Sicherheit zu setzen hätte bedeutet, eine kritische Überprüfung bis hin zur aufwendigen Neuprogrammierung der Sicherheitssoftware durchzuführen. Kurz: Es hätte mehr Zeit und Geld benötigt und damit wäre zwangsläufig eine Nichteinhaltung der Pläne und ein Verfehlen der ökonomischen Vorgaben eingetreten. Die Einhaltung der Pläne wiederum führte dazu, dass das Flugzeug mit einer Software ausgeliefert wurde, die in bestimmten Situationen das Flugzeug zum Absturz bringt. Boeing hat also zum Teil flugunfähige Maschinen ausgeliefert. Es ist

paradox: Mehr (technische) Sicherheit führt zu (kommerzieller) Unsicherheit und die Einhaltung von Produktionsplänen (in der Gegenwart) führt zur Nichteinhaltung von Produktionsplänen (in der Zukunft).

Am Beispiel von Boeing lässt sich eindrücklich erkennen, dass es beim Umgang mit paradoxen Handlungsaufforderungen um mehr geht als um achselzuckend hinzunehmende Spannungsfelder, kosmetische Verbesserungen oder um Ausnahmesituationen, in die Einzelne geraten können. Es geht im vorliegenden Buch um fundamentale Fragestellungen:

- Wie kann ein Unternehmen Erkenntnis über die Welt erlangen, wenn das Weltbild – wie wir sehen werden – lediglich intern erzeugt wird?
- Wie werden Entscheidungen getroffen vor dem Hintergrund, dass es immer wählbare Alternativen gibt und man vor einer Entscheidung nicht weiß, welche Alternative die bessere ist?
- Wie soll man eine Organisation strukturieren, wenn es vielfältige Anforderungen an die Struktur gibt, die für sich genommen sinnvoll sind, aber nicht zusammenpassen, z. B. zentral gesteuerte Synergien vs. unternehmerische dezentrale Autonomie?
- Wie kann Wandel gelingen, der die Stärken der Organisation erhält und Neuerungen einführt?

Aus der Behandlung paradoxer Grundfragen des Organisierens lassen sich sodann Verknüpfungen herstellen zu allen möglichen Praxisfragen, die nicht zufällig als unlösbar erscheinen und die dauerhafte Konflikte in Unternehmen befeuern oder Verantwortungsträgern schlaflose Nächte bereiten: Wie können wir das Silodenken verhindern, Post-Merger-Probleme beseitigen, Kulturkämpfe befrieden, Innovations- und Strategiedefizite ausgleichen, Kernkompetenzen entwickeln, neue Kunden oder auch Fachkräfte gewinnen, die Digitalisierung vorantreiben, das Unternehmen agiler gestalten usw.?

In diesem Grundlagenbuch werden wir den Mehrwert aufzeigen, die paradoxe Fundierung einer selbsterzeugten Welt anzunehmen. Immer wenn – so unser Angebot – ein Konflikt oder auch ein Problem dauerhaft nicht gelöst werden kann, ist es ratsam zu vermuten, dass Paradoxien wirken, die nicht gesehen werden. Und dass Paradoxien oft nicht gesehen werden, hat – so viel sei bereits verraten – mit

ihrer zweiseitigen Seinsqualität zu tun. Es gibt sie nicht und es gibt sie doch. Sie finden sich nirgendwo und sind allgegenwärtig. Sie sind nicht mehr, aber auch nicht weniger als Beobachterphänomene. Als Beobachterphänomene sind sie imaginäre Konstrukte, aber als Konstrukte real, wenn sie bei der Beobachtung ernst genommen werden. Hier wie auch sonst gilt: Wer erfindet, der findet! Paradoxien sind Erfindungen, die in der Praxis – im Beobachten und im Erklären sozialer Situationen – einen großen Unterschied machen können.

Wir laden – salopp formuliert – dazu ein, eine Paradoxiebrille aufzusetzen. Denn Organisationen entwickeln einerseits bewundernswerte Praktiken, Paradoxien nicht in Erscheinung treten zu lassen, sie zu invisibilisieren und latent zu nutzen, und andererseits Inszenierungstechniken, die die übergeordnete Funktion haben, so zu tun, alles hätte man alles im Griff, als stecke hinter allem eine rationale Idee, ein guter Plan. Eine Paradoxiebrille deckt die Invisibilisierungs- und Inszenierungspraktiken auf und hilft, die (relevantesten) Paradoxien in Organisationen zu beobachten und gelingende Praxis im Umgang mit ihnen zu stärken. Wenn diese Praktiken allerdings nicht mehr passen, werden Paradoxien problematisch. In diesen Fällen erkennt man sie mit der Paradoxiebrille nicht als störende Irritation, sondern als Möglichkeit, den Alltag brauchbar anders zu verstehen und darüber nicht »verrückt«, sondern »kreativ« zu werden (vgl. Bateson et al. 1956). Für unsere Schwerpunktthemen Führung und Beratung von Organisationen erhöht die Paradoxiebrille die Wahrscheinlichkeit, an relevanten Stellen auf eine produktive Art zu intervenieren, um komplexe Probleme zu bearbeiten und die Resilienz von Organisationen zu erhöhen.

Das Buch lässt sich grob in drei Abschnitte unterteilen: Die Kapitel 1 bis 3 bieten eine Einführung zur Idee der Paradoxie und erste allgemeine Ansatzpunkte für Interventionen. Sie sorgen für ein festes begriffliches Fundament und einen theoretischen Bezugsrahmen für das Paradoxienmanagement. Die Kapitel 4 bis 6 wenden die Paradoxietheorie konkret auf Organisationen an und erläutern, welche Paradoxien in Organisationen auftreten und wie ein guter Umgang mit ihnen gelingen kann. Wer direkt praktisch einsteigen will, kann die Kapitel 1 bis 3 erstmal überspringen. Jedes der Kapitel 1 bis 7 enthält am Ende eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Hinweise, wie man paradoxiebewusst neu agieren könnte.

In Kapitel 7 und 8 wird dieser Praxisbezug noch erhöht: Es werden Werkzeuge, v. a. der »Paradoxiezirkel«, vorgestellt und Gebote zum Paradoxienmanagement formuliert.

Was erwartet die Leserin, den Leser im Einzelnen? Im ersten Kapitel machen wir einen Vorschlag, wie man die Begriffsvielfalt ordnen und aufeinander beziehen kann, um eine abgestimmte begriffliche Basis zu schaffen. Es wird außerdem herausgearbeitet, warum pragmatische Paradoxien für den Organisationsalltag so wichtig sind. Das zweite Kapitel zeigt auf, dass alle Beobachter sich unweigerlich in Paradoxien verstricken, wenn sie Landkarten bzw. Modelle von der Landschaft bzw. der Wirklichkeit erstellen. Somit wird die Tragweite sichtbar, die Paradoxien für unser Erkennen und Agieren in komplexen Umwelten haben. Wir – und auch Organisationen – können mit der Realität nicht direkt in Kontakt kommen, deswegen wird mit einem »als ob« gearbeitet ... als ob unsere Wirklichkeitskonstruktionen die Realität repräsentieren könnten. In diesem zweiten Kapitel geben wir schon erste Hinweise, worauf man im Umgang mit Paradoxien achten sollte und welche Unterschiedsbildungen in Wirklichkeitskonstruktionen relevant sind. Daran anschließend leiten wir im dritten Kapitel ab, dass selbsterzeugte Wirklichkeitskonstruktionen nützlich und risikoreich zugleich sind. Nützlich, weil sie einen nicht möglichen Realitätskontakt ersetzen; risikoreich, da eine fehlende Stimmigkeit mit der Realität überlebensbedrohend (für Organisationen) sein kann. Kurz gesagt: Die Funktion von Paradoxien ist zweigeteilt. Sie ermöglichen zum einen überhaupt erst Erkenntnis; und zum anderen weisen Paradoxien, die stören und auffallen, darauf hin, dass etwas mit den eigenen Wirklichkeitskonstruktionen nicht stimmig ist.

Der zweite Teil des Buches beginnt im vierten Kapitel mit Entscheidungen. Entscheidungen sind der »Stoff«, aus dem Organisationen gewebt sind. Und sie sind – wie könnte es anders sein – paradox. Wir zeigen auf, mit welchen Formen und mit welcher Kunstfertigkeit Organisationen diese basale Paradoxie bearbeiten. Und danach werden wir herleiten, dass die Rationalität von Entscheidungen gar nicht in der »Richtigkeit« der Wahl, sondern im Prozess des Entscheidens liegt. Im fünften Kapitel stellen wir grundsätzliche Strategien und ein wesentliches Werkzeug – das Tetralemma – vor, mit denen man ein gelingendes Paradoxienmanagement gestalten kann. Mit dem Tetralemma kann man Entscheidungsoptionen, Kommunikationsformen

und auch Grundmuster von organisationalen Konflikten erklären und bearbeiten – ein Schweizer Taschenmesser für die Paradoxiearbeit.

Neben Entscheidungsparadoxien gibt es andere grundlegende Paradoxien in Organisationen, über die eine Organisation sich selbst erzeugt und Kopplungen mit relevanten Umwelten herstellt, z. B. Märkten, Mitarbeitenden, Beratungen etc. Wer die Resilienz von Organisationen erhöhen und auftretende Probleme in komplexen Situationen wirksam bearbeiten möchte, der wendet seinen Blick auf genau diese Paradoxien, die wir im sechsten Kapitel ausführlich vorstellen. Damit hat man auch eine Checkliste, um neuralgische Punkte im Organisationsalltag zu identifizieren.

Und wie man handwerklich störende Paradoxien identifiziert und zu Entfaltungen kommt, die die Paradoxie an eine weniger störende Stelle schieben, davon ist im siebten Kapitel die Rede. In diesem stellen wir als Meta-Tool den »Paradoxiezirkel« vor mit seinen drei Prozessschritten und ergänzenden Werkzeugen. Zum Abschluss gibt es Gebote, die noch einmal die wesentlichen Handlungsempfehlungen aus allen Kapiteln kondensieren. Wobei wir darauf hinweisen möchten: Die Gebote sind lediglich Fingerzeige, die ein gelingendes Paradoxie-management in der Praxis wahrscheinlicher machen.

Dieses Buch ist im Kontext von Simon Weber Friends (swf) entstanden, und dieser Kontext wiederum ist stark vom Gründer Fritz B. Simon geprägt. Als Teil der Heidelberger Gruppe der Familientherapie hat er sich schon früh mit der Relevanz von Paradoxien beschäftigt – zunächst eher in therapeutischen Kontexten und später vermehrt in seinen Arbeiten zur Organisationstheorie oder zur Theorie des Familienunternehmens. Ihm zuvorderst haben wir zu danken für viele grundlegende Ideen, die in swf-Ausbildungen gelehrt werden und die mit in das Manuskript eingeflossen sind. Viele unserer Gedankengänge und Ideen sind co-kreativ mit den Kollegen Stefan Günther und Gerhard Krejci entstanden in unseren zahlreichen, gemeinsam durchgeführten Seminaren und Beratungen. Beide haben uns wertvolle Hinweise zur Verbesserung des Manuskriptes gegeben, wie auch Nele Schön, Dietmar Nolting, Dirk Baecker, Franziska Stiegler, Patrick Sailer und Fritz B. Simon. Ihnen allen danken wir herzlich wie auch unserer Grafikerin Britta Ulrich und Detlef Pollack für die titelgebende Figur der Inszenierung und Invisibilisierung. Zu guter Letzt sind wir dem Carl-Auer Verlag zu großem Dank ver-

pflichtet, ein Verlag, der wie kein zweiter dafür sorgt, dass systemisches und systemtheoretischen Denken vermittelt wird, und der das Projekt, insbesondere durch das umsichtige Lektorat von Alexander Eckerlin, wie gewohnt professionell begleitet hat.

*Timm Richter und Torsten Groth
Hamburg/Münster, im Herbst 2024*

5 Aus zwei mach vier – Die praktische Entfaltung von Paradoxien

»Die Form der Paradoxie ist nur eine Durchgangsstation.«

Niklas Luhmann (1995b, S. 214)

Jeder von uns kennt schwierige Situationen. Sie treten auf, wenn ein Beobachter eine Situation als problematisch erlebt, irgendetwas also stört. Schwierige Situationen verweisen auf »Probleme« mit Wirklichkeitskonstruktionen – die »Landkarte« passt nicht so recht zur »Landschaft«, zu dem, was erwartet wird oder sein sollte. Ist diese Nichtpassung nicht so relevant, geht es irgendwie weiter, ohne dass die Situation großartig problematisiert wird, sie entschwindet aus dem Fokus der Beobachtung. Oder aber die Situation wird zu einem wichtigen Thema, zu einer Irritation, die den Beobachter nicht los- und anderes Denken und Handeln nicht mehr zulässt. Es entsteht ein Entscheidungsnotstand.

Wenn schwierige, problematische Situationen als Entscheidungsnotstand beobachtet werden, haben sie – für einen Außenstehenden – oft die Form einer pragmatischen Paradoxie: Es gibt (mindestes) zwei Alternativen, zwischen denen sich Akteure nicht so recht entscheiden können, zwischen denen sie hin- und herschwanken.¹¹ Das »Lösen« solcher Situationen erfordert, dass man eine andere Wirklichkeitskonstruktion findet, um die Blockierung (der Beobachtung) aufzulösen und danach (möglichst lange) eine nächste Blockierung zu vermeiden. Wie das praktisch gelingt, davon soll in diesem Kapitel die Rede sein. Einen wichtigen Hinweis gibt Mary Parker Follett:

»[Unser] Blickwinkel wird eingeengt, unsere Aktivität eingeschränkt, unsere Chancen auf geschäftlichen Erfolg weitgehend vermindert, wenn unser Denken in die Grenzen einer sogenannten Entweder-oder-Situa-

¹¹ Wird eine Situation als alternativlos und gleichzeitig problematisch wahrgenommen, so ist dies trotz der vermuteten Alternativlosigkeit eine Entscheidungssituation, nur eine Stufe höher reflektiert. Denn nun gilt es zu entscheiden, wie man mit dem eigenen Frust über die vermutete Alternativlosigkeit umgeht. Wann immer in Wirklichkeitskonstruktionen Kontingenz und prinzipielle Wahlfreiheit unterstellt werden, ist das Sich-Verfangen in endlosen Schleifen, also eine Selbst-Blockierung möglich und man kann nach Bedingungen der Möglichkeit fragen, wie man aus solchen Schleifen (durch Entscheidung) herauskommt.

tion eingezwängt wird. Wir sollten uns niemals von einem Entweder-Oder tyrannisieren lassen.« (Parker Follett 1995, S. 86; Übers.: T. Richter)

5.1 Die Erweiterung eines paradoxen Dilemmas in ein Tetralemma

Bereits in Abschnitt 3,3 hatten wir allgemein erklärt, dass Paradoxiebearbeitung bedeutet, neue und andere Möglichkeiten zu entwickeln, wie man auf eine (schwierige, problematische, komplexe) Situation schaut. Diese Suche nach anderen Möglichkeiten lässt sich sehr gut durch das Tetralemma strukturieren (vgl. Varga von Kibéd u. Sparrer 2001). Der Mehrwert liegt darin, systematisch alle Möglichkeiten zu durchdenken, wie man mit einem Dilemma in einer paradoxen Entscheidungssituation umgehen kann. Dazu wird das Dilemma – die Wahl zwischen den Optionen *A* und *B*, zu einem Tetralemma erweitert, indem die Optionen *Sowohl A als auch B* und *Weder A noch B* hinzugefügt werden (Abb. 11). Auch die in Kapitel 4 genannten allgemeinen Möglichkeiten, Entscheidungsparadoxien durch die Einführung von weiteren oder anderen Unterschieden zu verdecken, lassen sich Feldern des Tetralemmas zuordnen und damit konkretisieren. Die beiden besonders spannenden Felder sind die beiden neuen, die das Dilemma erweitern.

Bei dem Feld *Sowohl A als auch B* geht es darum, die Situation so anders zu erfassen, d. h. die Wirklichkeitskonstruktion dahingehend zu verändern, dass eine übersehene Vereinbarkeit sichtbar und mög-

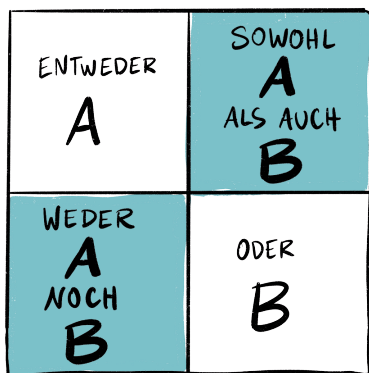


Abb. 11: Das Tetralemma

lich wird. Deswegen kann man dieses Feld auch gut mit dem Begriff »Vereinbarkeit der Paradoxie« überschreiben. Diese »Lösung« einer Paradoxie ist sehr beliebt, da man die vermeintlich problematische Gleichberechtigung von *A* und *B* nicht auflösen muss, man also praktisch in der Wahl zwischen diesen Optionen unentschieden bleibt. Dabei kann man wissen, dass dies keine »richtige« Auflösung der Paradoxie ist, sondern der Ersatz der problematischen Unterscheidung von Option *A* und *B* durch eine andere Unterscheidung, bei der (zunächst) keine Probleme auftauchen.

Eine erste Form dieser Verständigung, die vielen in den Sinn kommt, ist der Kompromiss. Wenn sich z. B. ein Ehepaar um ein Stück Torte streitet, also beide Ehepartner gerne das Tortenstück zu 100 % essen und gleichzeitig den anderen nicht enttäuschen möchten (Option *A*: Ehemann bekommt 100 %, Ehefrau ist enttäuscht und Option *B*: Ehemann ist enttäuscht, die Ehefrau bekommt 100 %), dann ist dies ein Dilemma. Verständigt man sich nun darauf, das Tortenstück zu halbieren, so hat man die ursprüngliche pragmatische Paradoxie, dass nicht zwei Personen das Stück ganz essen können, nicht gelöst, sondern die Optionen verändert: 50 % ist das neue 100 %. Und wenn man die Optionen *A* und *B* auf diese Art anders versteht, dann sind sie auch vereinbar.

Aber es gibt auch andere generische Möglichkeiten der Vereinbarkeit, ein *Sowohl als auch* zu realisieren. Man kann zu dem Entschluss kommen, beides zu machen, aber nacheinander. Man oszilliert also zwischen den Optionen *A* und *B* hin und her und kann so beide realisieren – freilich nicht die ganze Zeit und das ist der Preis, den man bezahlt, bzw. die Umdeutung der Option *A* und *B*. Während im Beispiel mit dem Tortenstück der Kompromiss in der Sachdimension gefunden wurde, wird er bei der Oszillation in der Zeitdimension gewählt. Als Folgeproblem ergibt sich die Entscheidung, mit welcher Frequenz man zwischen den Optionen oszillieren möchte, also wann man die Seite wechselt. In zyklischen Märkten wie z. B. dem Immobilienmarkt gilt es, den Augenblick abzugreifen, wieder oder noch nicht zu investieren.

Eine dritte Form der übersehenen Vereinbarkeit ist die Nutzung der Sozialdimension. Wenn mehrere Personen oder andere Einheiten (z. B. Organisationseinheiten) vor dem Problem stehen, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, so können sie sich aufspalten. Ein Teil kümmert sich um die Option *A*, der andere Teil um Option *B*. Steht

eine Wandergruppe bei einer Weggabelung vor der Aufgabe, dass sie gleichzeitig den Weg nach links und den Weg nach rechts gehen soll, so kann sich die Wandergruppe aufteilen. Aber auch hier gilt: Die ursprüngliche pragmatische Paradoxie der Optionen, dass nämlich die Wandergruppe als Ganzes und gleichzeitig beide Wege geht, ist weiterhin nicht gelöst. Aber durch eine Umdeutung (= andere Wirklichkeitskonstruktion) wurde auf kreative Weise ein gangbarer Weg gefunden.

Bei dem Versuch, Vereinbarkeit herzustellen, also Option A und Option B miteinander kompatibel zu machen, gibt es weitere kreative Möglichkeiten. Man kann auch zusätzliche Ressourcen oder Unterscheidungen einführen und so die Entscheidungssituation verändern (und das Problem damit an eine andere Stelle verschieben). Die Frage, wie man sich zwischen dem Kauf eines neuen Fahrrades und eines neuen Computers entscheidet, bleibt vielleicht nur so lange problematisch, wie man sich als Kontext die Bedingung setzt, dass das Ersparte auf dem Konto nicht angetastet werden darf. Ist Letzteres möglich, kann man beides kaufen, hat dann allerdings ein neues Problem, wenn der Kühlschrank kaputt geht. In Unternehmen oder Staaten können schwierige Situationen, in denen vieles gleichzeitig gemacht werden soll, dadurch gelöst werden, dass zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Auch möglich: Aus Verhandlungstrainings gibt es das sehr bekannte Beispiel, wie die Einführung von weiteren Unterscheidungen scheinbar unvereinbare *Positionen* kompatibel macht, indem man den Fokus auf *Interessen* lenkt. Ein Streit von zwei Personen um eine Orange wird dann »lösbar«, wenn man weiß, dass die eine Person die Schale zum Backen, die andere Person den Saft zum Trinken haben möchte – wieder eine Umdeutung der Ausgangssituation, in der nur eine Person die Orange bekommen kann. Jetzt bekommt jede Person »nur« einen Teil der Orange, die gefundene Lösung ist allerdings besser als der schnöde Kompromiss, die Orange in der Mitte zu teilen. Ein letztes Beispiel, wie andere Unterscheidungen Optionen umdeuten können: Ein schwäbischer Ehemann zögert, seiner Frau einen schönen Ring zu kaufen, da er so viel kostet. Er schwankt zwischen Option A »Schöner Ring« und Option B »Sparsam sein«. Diese Optionen erscheinen ihm aber nur so lange pragmatisch paradox, wie er den Kauf des Ringes als Ausgabe versteht. Begreift er hingegen den Erwerb des Ringes als Investition – schließlich wird nur die Form des Vermögens ge-

ändert – so kann er guten Gewissens den Ring kaufen und sich trotzdem als sparsam fühlen.

Das zweite neue Feld des Tetralemmas – *Weder A noch B* – kann als »Ausweichen« begriffen werden, wobei dabei offen bleibt, ob man dies negativ im Sinne von »Aussitzen« oder positiv im Sinne einer Judostrategie bewertet. Das Ausweichen kann also passiv oder aktiv erfolgen. Bei einem passiven Ausweichen weigert man sich, eine Entscheidung zwischen *A* und *B* zu treffen, die Entscheidung bleibt offen. Das kann durchaus funktional sein, z. B., weil man eine Nacht drüber schlafen möchte, auf weitere Informationen hofft und noch nicht entscheiden muss oder aus anderen Gründen meint, dass die Zeit noch nicht reif für eine Entscheidung ist. Das passive Ausweichen findet in der Zeitdimension statt, weil man eben jetzt – aus welchen Gründen auch immer – nicht entscheidet. Damit geht man das Risiko – manche würden sagen: die Chance – ein, dass sich die mit der Entscheidung verbundene pragmatische Paradoxie von selbst löst, weil sie sich von allein entscheidet oder durch andere Personen bzw. Gremien entschieden wird und es damit überhaupt keine Entscheidungsoptionen mehr gibt. Auf diese Weise ist die Entscheidung potenziell in die Sozialdimension verschoben.

Die Verschiebung in die Sozialdimension kann man allerdings auch aktiv angehen, indem man prüft, durch wen die Entscheidung überhaupt getroffen werden kann oder sollte. Wer also eine Entscheidungsnot empfindet oder sich für eine Entscheidung nicht verantwortlich fühlt, kann versuchen, auszuweichen, indem die Entscheidung auf andere übertragen wird. Die Paradoxie ist dann weiter da, aber nicht bei einem selbst.

Als Letztes kann man in dem Feld *Weder A noch B* innerhalb der Sachdimension ausweichen. Dies bedeutet, dass man den blinden Fleck der Entscheidungssituation zwischen *A* und *B* offenlegt, indem man nämlich fragt, warum genau zwischen diesen beiden Optionen entschieden werden muss. Wenn eine Familie sich zu Weihnachten nicht einigen kann, was gekocht werden soll, so könnte auch gefragt werden, warum überhaupt gekocht werden sollte? Kann man nicht zum Essen auch ausgehen oder die gemeinsame Zeit beim Spaziergehen verbringen? Wenn ein Unternehmen sich fragt, ob man in einem bestimmten Geschäftsfeld eher die Preise senkt oder die Marketingausgaben erhöht, so könnte man sich auch fragen, ob das Geschäftsfeld überhaupt das richtige ist. Mit der Setzung von Optionen

ist bereits implizit eine Entscheidung getroffen worden, nämlich die Wahl des Themas bzw. die Entscheidungsfrage, die man immer auch anders stellen könnte. Weicht man mit dem Wechsel auf die Metaebene der pragmatischen Paradoxie aus, so ist die Paradoxie nicht gelöst, sie wird bloß nicht (mehr) als (so) wichtig angesehen, es kann an anderer Stelle weitergehen. Das Feld *Weder A noch B* erinnert uns an die funktionale Methode, bei der das Bezugsproblem in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt, um andere, funktional äquivalente Entscheidungsfragen ins Spiel zu bringen.

Zum Abschluss der Darstellung des Tetralemmas wollen wir noch über die beiden einzelnen Optionen *A* und *B* sprechen, für die man sich auch entscheiden könnte. Diese Wahl für eine der beiden Optionen kann auf zwei unterschiedliche Weise erfolgen, über die wir im Kapitel 4 bereits ausführlicher geschrieben haben. Zunächst kann man überprüfen, ob überhaupt eine Entscheidungssituation vorliegt. Damit ist gemeint, dass man durch Nachdenken, Diskussion, Berechnungen von Pros und Kontras, die Festlegung von Entscheidungskriterien (Achtung: Dies ist wieder ein Verschieben der Entscheidungsparadoxie, nämlich auf die Entscheidung über Kriterien!), die Sammlung von weiteren Informationen, die Durchführung von Experimenten zu der (gemeinsamen) Überzeugung gelangt, dass Option *A* (es kann auch *B* sein) von allen für besser gehalten wird (soziale Einigung) oder sich logisch ableiten lässt (sachliche Lösung, indem die Komplexität durch Rahmenbedingungen nach außen verschoben wird und die Wahl zwischen *A* und *B* einfach oder kompliziert ausrechenbar wird). In all diesen Fällen liegt die Wahl auf der Hand, es muss nicht mehr entschieden werden. Nur wenn das (in angemessener, zur Verfügung stehender Zeit) nicht möglich ist, man auch keine übersehene Vereinbarkeit erkennt und ein Ausweichen nicht möglich oder angemessen erscheint, dann muss man entscheiden, also dafür sorgen, dass es weitergeht. In diesem Fall ist Willkür das Mittel der Wahl. Durch Willkür wird das ursprüngliche Paradox nicht »gelöst«, es bleibt weiterhin bestehen, aber eine Option wird gewählt und man akzeptiert die Konsequenzen, dass die andere Option negiert wird. Und Willkür meint, dass die Wahl nicht begründbar ist im Sinne von Berechenbarkeit, die Unlösbarkeit der Paradoxie ein wenig sichtbarer wird. Es wird ein (Entscheidungs-)Verfahren gewählt, das – kausal unabhängig von der Paradoxie – garantiert, dass es (irgendwie) weitergeht. Mögliche Verfahren sind wie gesagt die

Benennung eines Entscheiders, die Festlegung eines Abstimmungsverfahrens oder eine Zufallswahl (siehe Kap. 4). Und auch hier ist wieder sichtbar, dass die »Lösung« der Paradoxie dadurch erreicht wird, dass die (Entscheidungs-)Paradoxie an eine andere Stelle geschoben wird, wo sie weniger auffällt: Denn wie wurde überhaupt entschieden, dass auf diese Art entschieden werden soll ...

5.2 Mehr Lösungsmöglichkeiten durch die Unterscheidung von Action und Talk

Bisher haben wir das Tetralemma dafür verwendet, systematisch alle Möglichkeiten aufzuzeigen, wie man in einer Entscheidungssituation mit der Wahl zwischen zwei Optionen *A* und *B* umgehen kann. Wie in Kapitel 4 ausgeführt, ist eine Entscheidung eine besondere Form der Kommunikation, es wird also kommuniziert, welche Alternative von gleichwertigen Alternativen präferiert wird. Die Kommunikation kann (zunächst) im Selbstgespräch stattfinden,¹² dann ist es allerdings (noch) privat innerhalb einer Psyche und man macht die Umsetzung mit sich selbst aus, wenn die Entscheidung nicht zusätzlich sozial kommuniziert wird. Ähnlich ist es, wenn zunächst ein Vorstand intern eine Entscheidung trifft, diese aber noch nicht im Unternehmen verkündet. Wir hatten ausgeführt, dass mit einer Entscheidung die Erwartung in die Welt gesetzt wird, dass nachfolgendes Verhalten vom Entscheider bzw. von den Personen oder Einheiten, die die Entscheidung betrifft, zur Entscheidung passen. Wenn z. B. von der Unternehmensleitung entschieden wird, wie mit Homeoffice umzugehen ist – alle machen immer Homeoffice, alle sind immer im Büro, jeder und jede darf selbst entscheiden, wie er oder sie das handhaben möchte, oder man beobachtet erst einmal und entscheidet das später, etc. – dann macht die Art der Kommunikation über die Entscheidung und der nachfolgende Umgang der Leitung mit Homeoffice einen Unterschied. Es wird sehr genau beobachtet, wie sich die Unternehmensleitung verhält, wie ggf. mit beobachteten Verstößen (kommunikativ) umgegangen wird, kurz: Entscheidungen werden dahingehend beobachtet, was tatsächlich gemacht wird

¹² Das ist dann, ganz streng gesehen, keine (soziale) Kommunikation, sondern ein psychischer Denkvorgang.