

Das kleine ABC der Paradoxien

Thomas Schumacher

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Zugleich besteht ein Grundkonsens in Wissenschaft und Praxis, dass wir Kooperation verstärkt in den Blick nehmen und teilweise auch wieder neu lernen müssen, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Das nachfolgende ABC will dabei etwas Orientierung bieten, indem es wichtige Grundbegriffe und Erkenntnisse auf den Punkt bringt.

Ambidextrie

Organisationale Ambidextrie (*Beidhändigkeit*) bezeichnet die Fähigkeit von Organisationen, sowohl effizient als auch innovativ zu sein. Um den aktuellen und zukünftigen Umwelthanforderungen zu begegnen, brauchen Organisationen einerseits Effizienzsteigerung der bestehenden Prozesse (*Exploitation*) und andererseits Innovationstätigkeit, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen (*Exploration*).

Beteiligungsparadoxon

Das Beteiligungsparadoxon beschreibt den Umstand, dass das Interesse und Engagement z. B. von Bürger*innen an einem Projekt zu Beginn oft recht gering ist, zu diesem Zeitpunkt aber die Möglichkeiten, auf ein Projekt Einfluss zu nehmen, hoch ist. In späteren Phasen nimmt dagegen die Möglichkeit der Einflussnahme ab (weil maßgebliche Entscheidungen getroffen sind), während die Beteiligten dann großes Interesse an der Beteiligung zeigen, (sie haben aber dann kaum mehr Einflussmöglichkeiten).

Catch-22

Catch-22 beschreibt eine Situation, in der die beabsichtigte Wirkung einer Handlung ihr Gegenteil bedeutet. Im Original von Joseph Heller geht es darum, dass sich Soldaten als geisteskrank erklären lassen, um freigestellt zu werden, wobei dies selbst als Akt der Geistesgesundheit angesehen wird. Ein *catch 22* kennzeichnet damit eine Handlungssituation, in der sowohl die Handlung wie auch die Nicht-Handlung eine ungewollte Wirkung nach sich ziehen.



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation und Führung, Kath. Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner osb-international, Wien

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

Dilemma

Ein Dilemma (altgriechisch *dilēmmatos* «aus zwei Sätzen bestehend») wird auch als *Zwickmühle* bezeichnet. Es stellt eine Situation dar, die zwei Möglichkeiten einer Entscheidung bietet, die beide zu einem unerwünschten Resultat führen und deswegen als ausweglos empfunden wird.

Doppelbindung

Eine Doppelbindung ist eine Dilemmasituation, bei der ein*e Akteur*in weder den Kontext verlassen, noch darüber kommunizieren kann (Metakommunikation).

Dualismus

Zwei Attribute sind unvereinbar und sich gegenseitig ausschließend, wie Öl und Wasser.

Dualität

Der doppelte Charakter eines untrennbaren Objekts wie z. B. die beiden Seiten derselben Medaille. So bedingen sich Stabilität und Veränderung in Organisationen gegenseitig. Es braucht Stabilität, um Veränderungen zu ermöglichen. Umgekehrt braucht es Veränderung in der Organisation, um stabil zu bleiben. Ein anderes Beispiel aus der Strukturierungstheorie ist die Dualität von Struktur und Handlung: Strukturen ermöglichen Handlung und umgekehrt erzeugen Handlungen auch Strukturen.

Dynamisches Gleichgewicht

Ein so genanntes *dynamic equilibrium* kann dann entstehen, wenn Organisationen und ihre Mitglieder fortlaufend Paradoxien in den Blick nehmen – beispielsweise, wenn Spannungsfelder auftreten – und diese Paradoxien zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Managementpraxis nutzen.

Entweder-oder-Denken

Entweder-oder-Denken betont nur einer Seite eines Paradoxons, vereinfacht und verengt die Möglichkeiten, ist im positiven Fall einschränkend, im schlimmsten Fall schädlich und kann Teufelskreise auslösen.

Gefangenendilemma

Beim *Gefangenendilemma* schlägt ein Staatsanwalt zwei getrennt voneinander einsitzenden Untersuchungshäftlingen einen Handel vor. Schweigen beide, erhalten sie eine geringe Strafe (z. B. ein Jahr Haft). Gesteht einer, so geht er zur Beloh-

nung straffrei aus, während der andere eine weitaus höhere Strafe erhält (z. B. zehn Jahre Haft). Gestehen beide, dann erhalten beide eine hohe Strafe (z. B. fünf Jahre Haft). Im Kern geht es hierbei um die Divergenz zwischen individueller und sozialer Rationalität.

Henne-Ei-Paradoxie (Letztbegründung)

Die Henne-Ei-Paradoxie benennt Situationen, bei denen es fraglich ist, was der ursprünglichen Auslöser einer Kausalkette war, in der sich zwei Ereignisse aufeinanderfolgend verursachen. Das Grundmuster – Hennen legen Eier (sind deren Ursache) und sind selbst aus Eiern geschlüpft (sind also deren Folge) steht auch für eine in der Systemtheorie als kreisförmig beschriebene Interaktion.

Informationsparadoxon

Entscheidungen sollten eigentlich umso besser ausfallen, je mehr Informationen als Entscheidungsgrundlage vorliegen. Je mehr Informationen aber tatsächlich verfügbar sind, desto schwieriger wird es, die Informationen zu verarbeiten, und desto langwieriger gestalten sich Entscheidungsprozesse.

Invisibilisierung von Paradoxien

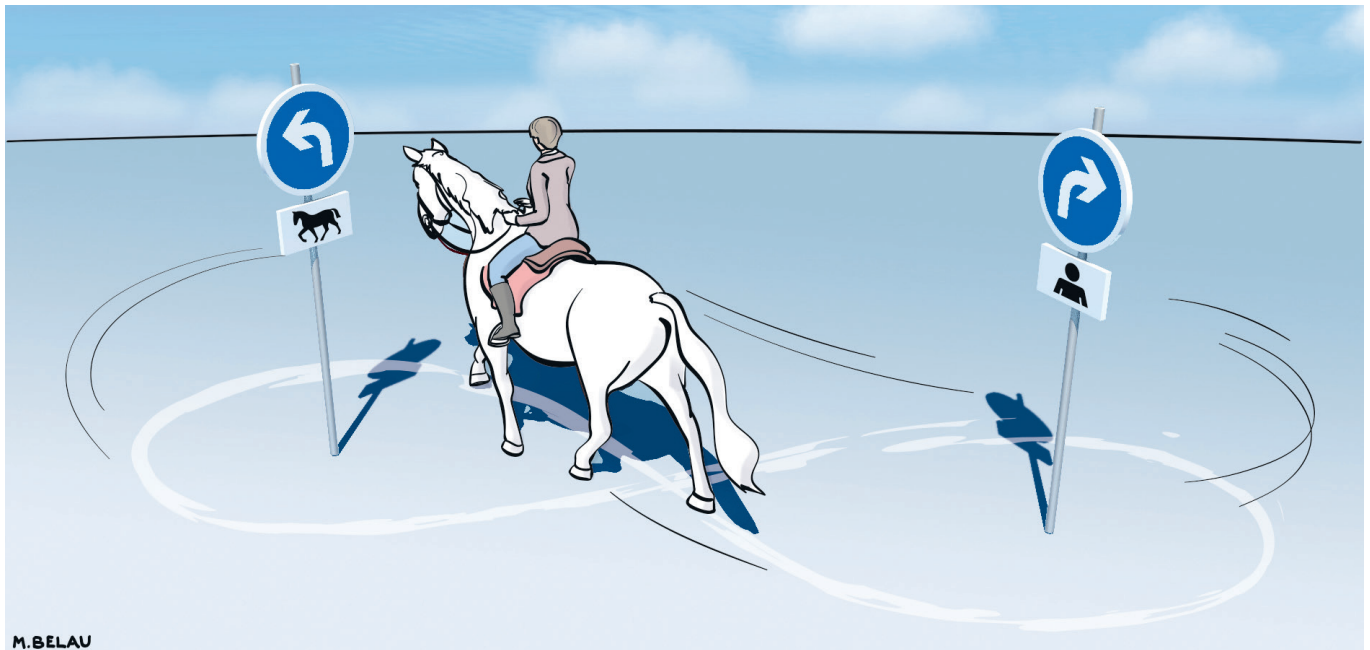
Invisibilisierung von Paradoxien bezeichnet das Verschieben von Paradoxien und ihren Spannungsfeldern. In der Systemtheorie werden dazu sachliche Bezüge (Tatsachen, die eine Eindeutigkeit herstellen), soziale Bezüge (wie die Delegation einer Entscheidung an eine Einzelperson oder eine andere Abteilung) sowie zeitliche Bezüge (Verschieben auf später) genutzt. Solche Invisibilisierungsstrategien erlauben es, eine Paradoxie momentan auszublenden, um weiterzuarbeiten, mit der Folge, dass die Paradoxie an einem anderen Ort und/oder zu einer anderen Zeit in Form erlebter Spannungsfelder wieder auftaucht.

Karriere-Fortschritts Paradoxon

Beschreibt das Problem – insbesondere von Berufsanfängern – die ohne vorherige Erfahrung keinen Arbeitsplatz finden und ohne Arbeitsplatz wiederum keine Erfahrung sammeln können.

Operative Paradoxie

Die operative Paradoxie meint, dass eine (soziale) Operation gleichzeitig die Bedingungen ihrer Möglichkeit und Unmöglichkeit impliziert. Entscheidungen sind operative Paradoxien,



weil sie Alternativen benötigen (Bedingung ihrer Möglichkeit) und gleichzeitig bei der Wahl einer Alternative ausschließen (Bedingung ihrer Unmöglichkeit). Deshalb sind Entscheidungen immer kontingent. Sie sind Festlegungen, die auch anders getroffen werden können.

Paradoxe Intervention

Die paradoxe Intervention stellt eine Form der beraterischen oder therapeutischen Intervention dar, bei der der/die Beratene oder Klient*in aufgefordert wird, sein/ihr symptomatisches Verhalten nicht zu bekämpfen, sondern bewusst auszuüben.

Paradoxien

Widersprüchliche und doch voneinander abhängige Elemente, die gleichzeitig existieren und über die Zeit bestehen.

Paradoxie der Entscheidung

Nach Heinz von Förster können nur Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, entschieden werden. Was entscheidbar ist, kann demnach mittels Algorithmus berechnet werden. Insbesondere Führungskräfte sind aber häufig mit Situationen konfrontiert, die prinzipiell unberechenbar sind und daher nur mittels Entscheidung bearbeitet werden können. Nach Ortman und Luhmann sind Entscheidungen operative Paradoxien.

Paradoxien der Leistung

Paradoxien der Leistung beinhalten konkurrierende Anforderungen an Ziele, Ergebnisse und Erwartungen insbesondere jenseits der rein finanziellen Ziele. Die konkurrierenden Ziele, Zwecke und Verantwortung von Unternehmen können z. B. Themen wie Klimawandel, wirtschaftliche Instabilität, Rassengerechtigkeit und Umweltzerstörung betreffen.

Paradoxon der Offenheit

Die Entwicklung von Innovationen erfordert oft Offenheit im Umgang mit dem eigenen Wissen, während die Vermarktung von Innovationen oft den Schutz des Wissens erfordert.

Paradoxien der Zugehörigkeit

Paradoxien der Zugehörigkeit betreffen Spannungen, die aus unterschiedlichen Rollen, Identitäten und Werten entstehen. Die Auseinandersetzung mit mehreren, konkurrierenden oder wechselnden Identitäten kann dabei eine große persönliche oder auch organisationale Herausforderung darstellen.

Paradoxien des Lernens

Lernparadoxien beinhalten Spannungen, die das Wachstum und die Entwicklung aus der Vergangenheit in die Zukunft umfassen. Bei diesen Paradoxien geht es um zeitliche Spannungen, z. B. zwischen heute und morgen, neu und alt, Stabilität

und Wandel, Tradition und Moderne. Innovation erfordert andere Fähigkeiten, Ansätze und Perspektiven als das Management des Kerngeschäfts.

Paradoxien des Organisierens

Paradoxien des Organisierens betreffen Fragen nach der Art der Strukturierung von Organisationen. Zu diesen Paradoxien gehören Spannungen wie jene zwischen Spontaneität und Planung, Risikobereitschaft und Risikovermeidung, Kontrolle und Flexibilität, aber auch die Frage nach Arbeitsformen in Präsenz oder Homeoffice.

Präventionsparadoxon

Nach dem Präventionsparadoxon führen präventive Interventionen für Menschen mit hohem Gesundheitsrisiko zu einem großen individuellen Gesundheitsgewinn, jedoch nur einem geringen Effekt für die Gesamtpopulation. Umgekehrt ist der individuelle Gewinn von präventiven Maßnahmen für Menschen mit geringem Risiko klein, führt aber zu einem erheblichen Gesamteffekt für große Teile der Allgemeinbevölkerung.

Regelparadoxon

Regeln können ihre ordnungsstiftende Wirkung am besten entfalten, wenn sie möglichst strikt eingehalten werden. Andererseits stellen Regelverletzungen oft kreative Mittel der Ordnungserhaltung dar, weil eine unreflektierte Regeleinhaltung die Ordnung dauerhaft untergräbt.

Sowohl-als-auch-Denken

Sowohl-als-auch-Denken beinhaltet, nicht zwischen zwei Polen eines Paradoxons zu entscheiden, sondern sich Fragen zu stellen, z. B.: Wie können beide Pole gleichzeitig berücksichtigt werden? Wie können konkurrierende Anforderungen im Laufe der Zeit unter einen Hut gebracht werden? Sowohl-als-auch-Denken lädt ein, Spannungen in Kauf zu nehmen, um kreativere, wirksamere und nachhaltigere Lösungen zu ermöglichen.

Tetralemma

Die Struktur des Tetralemma entstammt der traditionellen indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten und wurde im Rechtswesen zur Kategorisierung der möglichen Standpunkte, die ein Richter zu einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann, verwendet. Er kann der einen oder anderen Partei recht geben, beiden (jeder hat recht) oder keiner von beiden. Das Modell wurde von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer für die Anwendung im Bereich von

systemischem Coaching, Beratung und Therapie sowie der systemischen Strukturaufstellung weiterentwickelt.

Verknottete Paradoxien

Paradoxien, die miteinander verbunden sind bzw. sich beeinflussen. Beispielsweise können steigende Erwartungen an Organisationen, dass sie nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökonomischen Ziele verfolgen (Paradoxie der Leistung) Spannungen des Lernens im Transformationsprozess (z. B. wie sehr soll unsere Organisation in der Zukunft auf Werten der Vergangenheit aufbauen?) verschärfen.

Vicious Cycles oder Teufelskreise

So genannte *vicious cycles* oder Teufelskreise ergeben sich aus den Rückwirkungen von Umgangsformen mit Paradoxien, wenn diese Rückwirkungen die mit einer Paradoxie einhergehenden Spannungen verstärken. Beispiel ist hier Personalverknappungen etwa in Krankenhäusern, die über die reduzierten Ressourcen und über das gesteigerte Konfliktpotenzial die Umgangsform mit der Paradoxie über die Zeit untergräbt.

Virtuous Cycles oder positive Kreisläufe

So genannte *virtuous cycles* ergeben sich ebenfalls aus den Rückwirkungen von Umgangsformen mit Paradoxien. Sie gelten meist als selbst-korrigierende Zyklen; sie reduzieren die eingängigen Spannungsfelder und erschließen das kreative Potenzial zur vorausschauenden Weiterentwicklung der Organisation. Beispiel ist eine gelungene Ambidextrie, in der die Ressourcen aus dem gegenwärtigen Geschäft für die Entwicklung neuer Aktivitäten genutzt werden, die wiederum Ressourcen erschließen für weitere Exploration anderer Aktivitäten.

Visibilisierung von Paradoxien

Visibilisierung meint, Paradoxien explizit in Augenschein zu nehmen, beispielsweise indem eine unübersichtliche Handlungssituation als persistierende Spannungsfelder zwischen unterschiedlichen Erwartungen, die es zu erfüllen gilt, beobachtet werden.

Widersprüchliche Botschaften

Widersprüchliche Botschaften sind meist Handlungsaufforderungen, die sich selbst negieren. Beispiele ist das Schild «Ignorieren Sie dieses Schild», oder «Mach freiwillig mit», «Sei spontan!». Die Aufforderung negiert sich selbst und erlaubt es gerade nicht, ihr zu folgen.