

Dynamische Elemente in einem statischen System

Matthias Varga von Kibéd und Thomas Schumacher

Ein Gespräch über das Wesen von Widersprüchen und die Möglichkeit, Paradoxien auch in der Organisationsentwicklung als etwas Wichtiges, zuweilen Lebenswichtiges und für manche erwünschte Entwicklungen sogar Förderliches oder gar Unerlässliches anzusehen.



Prof. Dr. Matthias
Varga von Kibéd

Logiker und Wissenschaftstheoretiker

Kontakt:
sekretariat.varga@syst.info



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

ZOE: Herr Varga von Kibéd, was verstehen Sie unter Paradoxien?

Varga von Kibéd: Von den verschiedenen Möglichkeiten, Paradoxien zu charakterisieren, wähle ich hier drei Kriterien, die sich auch für die Anwendung auf Fragen der Organisationsentwicklung als interessant erwiesen haben. Sehr zentral für ein geeignetes Verständnis von Paradoxien ist eine prinzipielle Unabschließbarkeit der Betrachtung von etwas, zum Beispiel eines Systems, und dass das Betrachtete intern eine Struktur und Bedingungen aufweist, die über seine Grenzen, den Rahmen der Betrachtung immer wieder hinausweisen.

In einem etwas anderen Sinne würde ich sagen, dass Paradoxien dynamische Elemente in einem statischen System sind, die auf die Notwendigkeit der Überschreitung und Änderung der Systemgrenzen hinweisen. Als einen weiteren Zugang zu Paradoxien greife ich die besonders zentrale und berühmte Lügner-Paradoxie heraus, deren Muster im Kern vieler Paradoxien enthalten ist und über die man zentrale Aspekte des Umgangs mit Paradoxien daher gut sichtbar machen kann. Unter der Lügner-Paradoxie versteht man eine größere Klasse von Aussagen, die sich selber zurückweisen, ohne dass das Ergebnis einfach als bloßen Widerspruch oder reine Absurdität abgewiesen werden kann. Eine besonders einfache Form dieser

Paradoxie ist die Aussage: «Dieser Satz ist falsch», wenn klar ist, dass «Dieser» sich auf den eben genannten Satz bezieht. Eine gegen manche Einwände verstärkte Form der Lügner-Paradoxie wäre «Dies ist kein wahrer Satz», denn hier wird nicht mehr eine implizite Zweiwertigkeit oder grammatische Korrektheit der Aussage schon stillschweigend vorausgesetzt.

ZOE: *Worin liegt die praktische Bedeutung von Paradoxien für die Organisationsberatung?*

Varga von Kibéd: Die Lügner-Paradoxie betrifft etwas Zentrales jeder Veränderung und insbesondere jeder Organisationsentwicklung. Denn wenn eine OE stattfindet, ist es ja mindestens auch die Organisation selber, die hier aktiv ist und sie muss in einem Sinne etwas anderes werden und einem anderen Sinne doch auch ihre Identität wahren.

ZOE: *Was sind denn Vorbedingungen, damit etwas der Lügner-Paradoxie Ähnliches in Organisationen auftaucht?*

Varga von Kibéd: Es ist zunächst einmal das Zusammenspiel von Negation und Selbstreferenz, wie etwa in der Paradoxientheorie von Ulrich Blau. Manchmal liegen jedoch nur Strukturen von Gegensatzbildung vor, für die der Begriff Negation zumindest ein wenig künstlich wäre, man aber vielleicht von einer Polarität, einem Gegensatz oder einer Spannung sprechen kann. Da erfahrungsgemäß auch unter diesen schwächeren Bedingungen paradoxienähnliche Situationen auftauchen, nehme ich statt Negation einen schwächeren Begriff, nämlich eine bestimmte Auffassung von Polarität. So kann die Steigerung der Qualität eines Produkts die Verlässlichkeit der Einhaltung von Terminen erschweren und umgekehrt; es besteht also eine Polarität. Natürlich kann hier aber das Eine nicht als Negation des Anderen aufgefasst werden.

«Die Frage nach der Wahrheit über die Paradoxien ist im gewissen Sinne paradox.»

Organisationale Ambidextrie bezieht sich beispielsweise auf den Gegensatz von Effizienz und Flexibilität, die offensichtlich eine Polarität bilden, ohne dass Flexibilität als Negation von Effizienz verstanden werden kann, oder Effizienz in der bloßen Negation von Flexibilität bestünde.

ZOE: *Also Polarität als erstes Kriterium für Paradoxien, und dann Selbstreferenz als zweites?*

Varga von Kibéd: Ja, wobei die Selbstreferenz schon das zweite und dritte Kriterium bei mir umfasst, da ich die Selbstreferenz in zwei Teilaspekte trenne. Über Selbstreferenzen bekommt man zum einen Zirkularitäten. Aber viele Missverständnisse darüber, was Paradoxien sind, gehen von der Annahme aus,

man hätte mit einer Polarität (beziehungsweise Negation) und einer Zirkularität schon etwas wie die Lügner-Paradoxie – ein Irrtum, dem sowohl Heinz von Förster, als auch George Spencer-Brown unterliegen. Was es aber für das Entstehen einer fortlaufenden Rahmenüberschreitung einer tieferen Paradoxie braucht, ist die Möglichkeit von Referenz, von Bezugnahme. Um das noch etwas weniger voraussetzungsreich und dadurch anwendbarer zu machen, verwende ich als drittes Kriterium die Gegebenheit von Codierung statt Bezugnahme.

ZOE: *Können Sie dafür ein Beispiel nennen?*

Varga von Kibéd: Wir sprechen ja über den genetischen Code und – derzeit besonders mit Bezug auf die Epigenetik – häufig von einer «Sprache der Gene». Doch auch in diesen Fällen wissen die Sprechenden meistens, dass das eigentlich nur eine Metapher ist und dass ein «Dialog von Genen» nur eine witzige Formulierung wäre. Aber das «Selbst» der Selbstreferenz entsteht eben erst in dem Moment, in dem ich eine Referenz habe, also auf etwas Bezug nehmen kann, in dem wir uns als Sprechende oder Betrachtende selber befinden. Darum charakterisiere ich eine Paradoxie in praktisch angewendeten Kontexten über drei Minimalbedingungen als Kriterien, nämlich Polarität, Zirkularität und Codierung.

Eigentlich entsteht hier, in unserem Gespräch, ja schon gerade eine Paradoxie; wenn ich als Logikprofessor gefragt werde, was aus meiner Sicht Paradoxien sind, scheint mir, die anderen haben nun ein Anrecht darauf, von mir eine einigermaßen verbindliche Auskunft zur «Wahrheit über die Paradoxien» zu bekommen. Doch die Frage nach der Wahrheit über die Paradoxien ist im gewissen Sinne paradox, ebenso wie nach Raymond Smullyan das exakte Bild einer Unschärfe unscharf ist. Denn wenn starke Paradoxien immer wieder die Kraft haben, abgeschlossene Kontexte von innen zu sprengen und dadurch zu Neuem zu führen, so können sie eben auch den Kontext sprengen, indem ich gerade versuche, eine möglichst verbindliche Auskunft über sie zu erteilen. In diesem Sinne reproduzieren wir hier unausweichlich etwas von der paradoxen Struktur, als ob wir eine abgeschlossene Theorie aller Öffnungen bilden könnten.

ZOE: *Was bedeutet das für den Umgang mit oder eben das Management von Paradoxien?*

Varga von Kibéd: Ob Paradoxien als Bedrohung oder als kraftvoller Impuls zu Qualitätssprüngen bei unseren Lernprozessen erlebt werden, hängt stark davon ab, mit welcher inneren Haltung wir ihnen begegnen. Paradoxien fordern uns heraus, in dem sie uns unter anderem zeigen, dass wir die Welt grundsätzlich nicht völlig kontrollieren können. Das ist natürlich zunächst unangenehm, und so waren die alten Formen von Paradoxienlösungen präventive Ansätze.

Man betrachtete Paradoxien mit etwa so viel Sympathie wie ein Bürger im Allgemeinen in der Pandemie eine Viruserkran-

kung. Die zentrale Frage ist dann: wie wird man das los? – was manchmal eine etwas problematische Sichtweise ist, weil man ja auch verstehen will, welche Änderungen durch die Lösung der Paradoxie entstehen. In einem gesellschaftlichen Kontext wären es zum Beispiel Anpassungsprozesse, die erforderlich sind, um auf schwierige, scheinbar unlösbare Herausforderungen Antworten zu geben, und die Frage, wie solche Anpassungsprozesse gefördert werden könnten.

Präventive Paradoxienlösungen lagen oft typentheoretische Vorgehensweisen im Sinne von Russell und Whitehead zugrunde, auf die etwa Bateson, die Schule von Palo Alto und systemische Ansätze häufig Bezug nahmen. Hier wurden Paradoxien in gewissem Sinne verboten, doch das hatte auch unerwünschte Konsequenzen. Mögliche positive oder kreative Aspekte von Paradoxien, die schon in dem Gegensatz von *Circulus vitiosus* und *Circulus virtuosus* angeklungen waren, gerieten so vollends aus dem Blick.

Bei den präventiven Lösungsversuchen hat man versucht, ein abgeschlossenes System für die Überwindung von Systemgrenzen zu finden, was zwar reizvoll, aber streng genommen widersinnig ist, da man dadurch eine vollständige Theorie des bisher Unbekannten fordert.

Ich sehe Paradoxien als Aspektwechselphänomene und diese Sicht führt unmittelbar in die Praxis zurück. Paradoxien sind nämlich weder im früheren noch im späteren System zu finden, sondern entstehen häufig, wenn ein System sich grundlegend wandelt. Paradoxientheorie erlaubt, das Auftreten von Paradoxien im gewissen Maße vorherzusagen. Um die Prozesse des Wandels zu verstehen, hilft es nicht, das ganze frühere und das ganze spätere System zu beschreiben, weil wir damit dennoch meist blind bleiben für die Prozesse des Übergangs.

ZOE: *Trifft das auch auf Dilemmata zu?*

Varga von Kibéd: Nicht jedes Dilemma hat eine solche reproduktive Funktion, bei der sich also das Dilemma auf höherer Ebene wieder erzeugt. Polaritäten wie Dilemmata sind lediglich Voraussetzungen für starke Paradoxien.

ZOE: *Warum sollten sich Führungskräfte und Beratende mit Paradoxien und Dilemmata beschäftigen?*

Varga von Kibéd: Paradoxien als Aspektwechselphänomene zu betrachten hat natürlich erhebliche Konsequenzen für die Organisationsentwicklung, u. a. bei den heutzutage so häufig angestrebten Transformationsprozessen, und es betrifft alle Ebenen vom Individuum bis zur ganzen Organisation. Was sollte im Zusammenhang mit einer Transformation zum Beispiel thematisiert werden? Wie wird überhaupt auf die Organisation geschaut, was wird wahrgenommen, worauf wird die Aufmerksamkeit gelenkt?

Wenn es uns gelingt, Paradoxien im System zu lassen, dann können wir zum Beispiel Transformationsprozesse in Systemen,

in denen es zirkuläre Situationen gibt, und System und Umwelt sich gegenseitig formen, diese nicht nur wie Elemente einer chemischen Verbindung zusammenkommend verstehen. Vielmehr können wir diese Prozesse und die Art wie die Paradoxie zustande kommt selber in dem System in einem gewissen Maße sichtbar machen, analysieren und beschreiben – selbst wenn die Beschreibungen notwendigerweise gewisse Unvollständigkeiten aufweisen. Daraus können sich wiederum sehr interessante heuristische Impulse ergeben, um Phänomene zugänglicher und verständlicher zu machen und so auf andere, grundsätzlich neue Ideen zu kommen.

«Paradoxien entstehen häufig, wenn ein System sich grundlegend wandelt.»

ZOE: *Paradoxien ermöglichen uns, hilfreiche Perspektiven auf Organisationen zu entwickeln?*

Varga von Kibéd: Ja, genau, und aus diesem Grunde finde ich eine Auffassung von Paradoxien als Aspektwechselphänomenen und eine Logik der Paradoxien als grundsätzliche Gesetze von Aspektwechseln bei Übergängen – von Systemen in andere Systeme oder von Systemzuständen in grundsätzlich andere Systemzustände – sehr interessant für Fragen der Organisationsentwicklung.

Damit wird nicht behauptet, dass nur über Paradoxien ein Zugang zum Verständnis derartiger Systemveränderungen gewonnen werden kann, sondern nur, dass es ein ergiebiger und ziemlich natürlicher Zugang ist, solche Veränderungen über Paradoxien zu betrachten. Vielleicht gerade, weil vielfach Paradoxien mit besonderer Scheu betrachten, wird dieser Zugang zunächst leicht übersehen oder geringgeschätzt. Man kann es aber lernen, Paradoxien für uns zugänglicher zu machen und dadurch tiefere Lösungen zu finden, die man etwa wie einen Dimensionszuwachs eines Lösungsraums erleben kann – etwas, womit wir uns an unserem Institut intensiv befassen.

ZOE: *Wie könnte die Entwicklung einer solchen Paradoxie im Organisationskontext aussehen?*

Varga von Kibéd: Ein Beispiel ist, für die Möglichkeit der Überschreitung der Systemgrenzen in Abläufe entsprechende Lücken, Orte, Möglichkeiten einzubauen. Nehmen wir zum Beispiel komplexe Wirtschaftsmediationsverfahren, wo es bereits viele Beteiligte gibt und man damit zu rechnen hat, dass während der Mediation weitere Gruppen aus legitimen Gründen dazukommen werden. Natürlich könnte niemand voraussagen, genau welche Parteien sich als Nächste dem Verfahren anschließen werden. Aber dass die Möglichkeit des Beitretens besteht, dass man für bestimmte Arten von Schwierigkeiten schon Ideen hat, wie man das Beitreten zum Beispiel mit Gleichgewich-

tigkeit und Nicht-Gleichwertigkeit von Meinungsbeiträgen, der Zeitverteilung für die Äußerungen usw. organisiert, dafür braucht man gewisse Vorbereitungen. Es geht eben darum, zu wissen, dass – egal wie man es vorbereitet hat, wenn man ein hinreichend komplexes Ereignis organisiert – neue Fragen auftauchen können, mit denen man nie gerechnet hat. Man braucht etwas von der Struktur des logischen Raumes bei der Öffnung der bisherigen Systemgrenzen, und wie der logische Raum sich bei dieser Öffnung ändert; und darüber haben wir nie im Voraus einen vollständigen Überblick.

Man versucht oft so zu tun, als ob man alles vorab planen könnte; und wenn man es ändern will, geht es dabei – unabhängig davon, ob man sogenannte klassische oder agile Ansätze anwendet – um etwas Tieferes als die Art wie man die Arbeit organisiert.

Wenn es um grundlegende Veränderungen und große Herausforderungen geht, sind dabei häufig prinzipielle Haltungsänderungen notwendig, und der Weg dazu führt, sowohl für Individuen als auch für gesamte Organisationen, durch uns selbst. Hier begegnen wir der zum Anfang unseres Gesprächs genannten Polarität, Zirkularität und Codierung, und der Zugang über Paradoxien kann gerade bei solchen Transformationsprozessen sehr nützlich sein.

ZOE: Was bräuchte es, um bei solchen Haltungsänderungen häufig entstehende Spannungen zu überwinden?

Varga von Kibéd: Wertschätzung für aufrichtiges Bemühen der Gegenseite gibt größere Chancen für konstruktive Kooperation. Im gesellschaftlichen Kontext würde auch dazu gehören, dass z. B. die Perspektive von noch nicht geborenen Generationen miteinbezogen wird, selbst wenn wir nicht alle künftigen Perspektiven im Vornhinein kennen und berücksichtigen können.

«Wertschätzung für aufrichtiges Bemühen gibt größere Chancen für konstruktive Kooperation.»

Die Fragestellungen selbst, die zu Konflikten führten, können sich diskontinuierlich ändern. Denken wir etwa an neue ethische und rechtliche Probleme, seit es das Internet gibt: Was für eine Art von Besitz ist es, wenn ich ein E-Book im Internet gekauft habe? Man tut so, als hätte man einen Gegenstand gekauft, aber was für ein merkwürdiger Gegenstand ist das? Eigentlich ist es doch nur ein Anrecht auf die Verfügbarkeit bestimmter Informationen mittels komplexer elektronischer Prozesse.

Es geht also darum, auftauchenden Fragen einen Ort zu geben, obwohl wir niemals im Vornhinein einen Überblick über die Arten der Fragen haben können. Selbst das, was Objekte sind und keine Objekte sind, was Begriffe sind und was keine Begriffe sind, ob «etwas» eins ist oder viele: all das kann sich ändern.

ZOE: Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Varga von Kibéd: Ist etwas – ein Phänomen, das wir betrachten – zum Beispiel eine Krankheit oder sind es mehrere verschiedene Krankheiten? Wenn man verschiedene medizinische Systeme betrachtet, wie die ayurvedische Medizin, die traditionelle chinesische Medizin oder die moderne Schulmedizin, dann kann es sich bei dem, was aus der Sicht des einen Medizinsystems A eine einzelne Erkrankung ist, aus der Sicht eines anderen Systems B um Dutzende von unterschiedlichen Erkrankungen handeln. In einem anderen Fall kann B in ein Krankheitsbild zusammenfassen, was aus der Sicht von A differenziert werden muss. Die Kategorisierungen laufen hier oft eher matrixartig orthogonal zueinander.

ZOE: Was bedeutet das für die Organisationsberatung?

Varga von Kibéd: Bei Organisationsberatung ist wichtig zu beachten, dass «Wahrheit» prinzipiell perspektivisch ist und sich je nach Kontext, Situation und Fragestellung anders zeigt. So gibt es auch keine fixen Eigenschaften mehr und selbst die Kontexte und die Kontextualisierungen unterliegen ständigen Veränderungen. Andererseits können wir, nach Steve de Shazers bekannter Aussage, verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt. Das komparative Verständnis bei Begriffen setzt also ein Verständnis der absoluten Verwendungen der Begriffe nicht voraus. Allein dadurch können viele Behauptungen auf interessante Art und Weise dynamisiert werden.

Betrachten wir hier als Beispiel den Begriff «systemisch». Verschiedene Schulen und Richtungen in der Organisationsberatung bezeichnen sich als systemisch und betrachten zum Teil einander und andere Schulen und Richtungen als nicht-systemisch. Systemisch wird in diesem Sinne als ein Qualitätsmerkmal verwendet. Aus meiner Sicht ist es viel fruchtbarer, zu betrachten, wie eine Vorgehensweise, in der Beratung oder ein Umgang mit einem Transformationsprozess systemischer werden kann. Wenn man versteht, worin dabei ein Fortschritt besteht, ist das viel hilfreicher als die Definition von «systemisch» und die Beurteilung von etwas als systemisch oder als nicht-systemisch. Darum war für mich dieser komparative Begriff des Systemischen auch paradoxientheoretisch interessant. Aus meiner Sicht ist es nützlich, Fortschritte im Systemischen verstehen zu können, gerade in Zeiten, in denen in so vielen Bereichen starke Verunsicherung herrscht, da hier besonders zentrale und schon seit jeher als gegeben vorausgesetzte Prämissen fraglich geworden sind.

Eine systemischere Betrachtungsweise auf paradoxientheroretische Grundlage gibt hier einen äußerst nützlichen heuristischen Boden, einen Zugang zu überraschenden neuen Wegen des Umgangs mit veränderten Bedingungen.

ZOE: Das heißt, es geht um den Respekt gegenüber anderen Logiken und Rationalitäten?

Varga von Kibéd: Was mir wichtig scheint, sind die unterschiedlichen Arten des Umgangs mit Logik, die es in verschiedenen Kulturen sowieso gab: Die aristotelische Logik betont Objekte gegenüber den Prozessen stärker, und die Mehrzahl der heute noch in unserer Kultur vorherrschenden Sicht- und Vorgehensweisen bauen Prozesse auf der Variation von festen Gegebenheiten auf. Wenn man dagegen an Heraklit denkt oder an moderne Theorien über Regularitäten in Strömungen oder an die mathematische Katastrophentheorie, werden dort eher die Prozesse als Ausgangspunkt zur Betrachtung des Festen verwendet, der Fixpunkte, der Eigenwerte, der dynamischen Muster. Dies gilt auch für die Arbeit von Nora Bateson etwa bei der Anwendung ihres Begriffs der Symmathesie, bei dem lerntheoretisch das interaktive Lernen die Basis des individuellen Lernens bildet. Man könnte also sagen, dass der Umstand, dass wir miteinander interaktiv lernen können, etwas hervorbringt, aus dem dann irgendwann unsere «eigenen» inneren Prozesse entstehen. Wir gehen in Kontakt und aus der dialogischen Situation entsteht dann irgendwann auch die Möglichkeit des Selbstgesprächs. Eine zentrale Idee bei der Symmathesie ist, dass die grundlegenden Lernprozesse interaktive Lernprozesse sind und das individuelle Lernen auf diesen aufbaut.

Eine derartige Auffassung von Prozessen führt zu einem zusätzlichen Freiheitsgrad bei dem Verhältnis von Objekten und Prozessen, von Festem und Variablem. Statt aus dem Gegensatz einer objekthaft bzw. prozesshaften Betrachtung ein neues Entweder-oder zu machen, ist es angemessener, entsprechend zu kontextualisieren und zu sehen, wo die eine und wo die andere Herangehensweise hilfreicher ist. Das hat wiederum ganz viele Auswirkungen für Organisationen, weil man nun sagen kann, hier in diesem Kontext, lohnt sich ein Vorgehen, das wir unter stabileren Bedingungen erprobt haben, und dort, in jenem Kontext, ist es wichtig, in fluide und prozessuale Betrachtungen zu gehen. Dabei kontextuell differenzieren zu können, ist eine typische Idee der systemischen Beratung. Das hat übrigens sehr viel zu tun mit Perspektivenwechsel und der Entscheidung, welche Fokussierung von Kontexten gerade hilfreich ist.

ZOE: Was Sie als objekt-, prozess- und kontextbezogene Orientierung beschreiben, verstehen Sie als verschiedene Logiken?

Varga von Kibéd: Ja, das waren die ersten drei der fünf logischen Archetypen, die ich im «Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen» beschrieben und besonders im Dialog mit Andrej Ule weiterentwickelt habe. Die Tiersymbolik habe ich hier gewählt, um bei den grundsätzlich unterschiedlichen Zugängen der Betrachtung von Themenbereichen (z. B. für Organisationen) nicht ständig auf die verhältnismäßig formalen und abstrakten Grundlagen dieser fünf logischen Basiszugänge zurückgehen zu müssen, sondern praktisch anwendbare grundlegende Perspektivenwechsel assoziativ leichter erfahrbare und anwendbar zu machen.

Der erste Archetyp ist die objektbasierte, aristotelische Logik, bei der Veränderungen auf der Basis gegebener fester Objekten und Strukturen betrachtet werden. Ich bezeichne das als *Gämsen-Logik*. Bei der zweiten Logik ist das Fluide gegeben und die Gegenstände ergeben sich aus der Interaktion und Entwicklung. Diese Sichtweise nenne ich *Delfin-Logik*. Das zentrale «systemische Tier», das die kontextuelle Differenzierung, den Perspektivenwechsel und die Entscheidungslogik repräsentiert, einschließlich der Entscheidung, sich auf neue Art zu entscheiden oder sich noch nicht zu entscheiden, was auch Selbstreferenz beinhaltet, ist bei mir das Chamäleon und steht für einen dritten logischen Archetyp, den ich *Chamäleon-Logik* nenne.

«Es gibt unterschiedliche Arten des Umgangs mit Logik.»

Die beiden weiteren logischen Archetypen sind aus meiner Sicht eine Emergenzlogik und eine Paradoxienlogik. Bei der *Meeresschildkröten-Logik* geht es um die Emergenz von Gesamteindrücken, die bei der Betrachtung eine Gesamtheit auftauchen, ohne selbst bei Erweiterungen systemintern vollständig zugänglich zu sein. Es geht also darum, wie aus der Betrachtung einer Gesamtheit, die als Ganzes nicht kontrolliert erfasst werden kann, ein neues Muster aufsteigt. In der Emergenzlogik geht es um undefinierbare Phänomene und prinzipielle Unvollständigkeiten, die aber als Leitideen für die Weiterentwicklung von Systemen entscheidend sein können, und in Organisationen zum Beispiel die Vorbedingungen von Innovation betreffen. Wenn wir zum Beispiel eine Organisation beraten und uns Bilder kommen von dem, was stattfindet, wenn uns also etwas auf eine bestimmte Weise anmutet oder wir Ähnlichkeiten erkennen mit anderen Prozessen, ohne dass die Ähnlichkeit wirklich bis auf eine partielle Isomorphie heruntergebrochen werden kann: das nenne ich eine Betrachtung in einer Meeresschildkröten-Logik. Der fünfte logische Archetyp ist dann das, worüber wir in diesem Gespräch gerade hauptsächlich sprechen, nämlich die Logik der Paradoxien, die ich *Phoenix-Logik* nenne. Das Wesentliche ist hier, dass die Paradoxie etwas ist, was sich nach ihrer Lösung in einer gereiften Form sozusagen aus der eigenen Asche wieder neu bildet.

Diese «fünf Tiere» und ihre Verknüpfungen miteinander bilden bei mir das «Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen», wobei zu beachten ist, dass diese fünf logischen Basishaltungen jeweils Zugänge zueinander bilden, sich in gewissem Sinne gegenseitig reproduzieren und doch nicht einfach aufeinander reduzierbar sind – also nicht wie bei einer mengentheoretischen Betrachtung einander enthalten, sondern eher wie die Attraktoren eines Fraktals zueinander stehen.

ZOE: Paradoxien sind in der Logik des Phönix besonders zuhause?

Varga von Kibéd: Ja, und gleichzeitig würde eine Betrachtung des Gesamtsystems, bei dem etwas auftauchen kann, zum meerschildkrötenartigen Umgang mit Paradoxien passen. Zur Phoenix-Logik im Umgang mit Paradoxien gehören Vorgehensweisen wie paradoxe Interventionen oder manche Vorgehensweisen in der Mailänder Schule. Interventionsformen, die üblicherweise systemisch genannt werden, wie Kontextualisierungen, Perspektivenwechsel oder Ambiguitätstoleranz, gehören in den Bereich der Chamäleon-Logik. Für die OE spielen aber alle fünf Logiken eine Rolle. Das schrittweise Vorgehen, der klare Plan und die genaue Begriffsdefinition entsprechen der Gämsen-Logik. Die Betrachtung von Regularitäten in einem Sprachspiel (im Sinne des späten Wittgenstein) innerhalb einer gemeinsamen Lebensform, wodurch überhaupt Sprache miteinander denkbar ist, das wäre

eine delfinlogische Betrachtung. Wenn in Organisationen Gegensätze zwischen Kulturen auftreten, kann man sich metaphorisch fragen, welches Tier gerade mit welchem im Dialog steht.

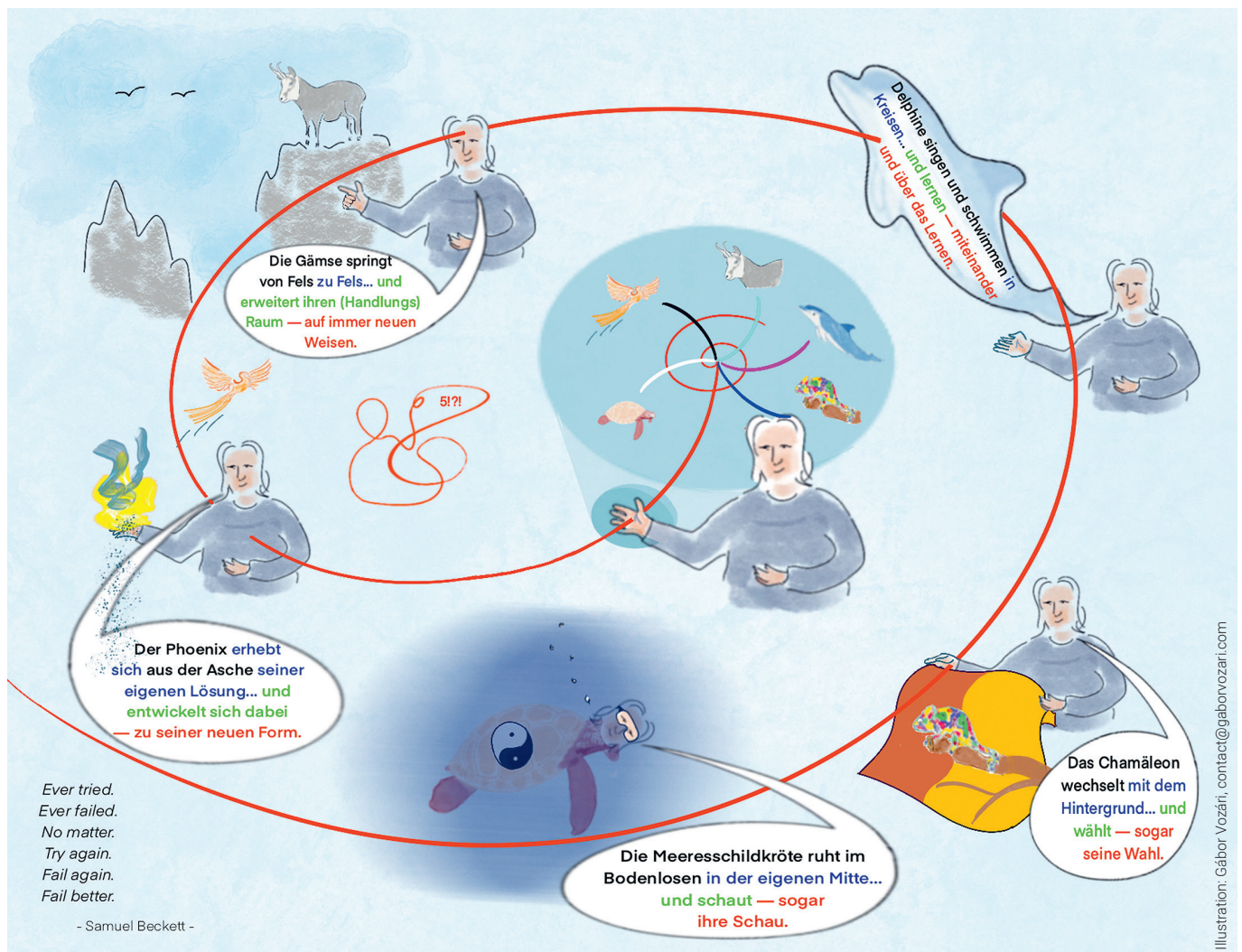
Für das Verständnis untereinander braucht man zwischen diesen Logiken Übergänge, die ich *Fährleute* nenne, die uns von der einen zur anderen führen. Wie lade ich denjenigen sehr objektbasiert Denkende in das Prozessuale ein? Wie mache ich denjenigen, die so weit ins Prozessuale gegangen sind, dass sie fast etwas davon berauscht wirkt, die Schönheit einer klaren, «nüchternen» Unterscheidung und Grenze wieder deutlich?

ZOE: Wie sieht dann das Arbeiten mit Paradoxien genau aus?

Varga von Kibéd: Typischerweise hat man plötzlich zwei «Kontinente» in einer Organisation und keine ausreichenden «Reise-

Abbildung 1

Das SySt® Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen (Mit Dank für die bildliche Darstellung an Gábor Vozári)



verbindung» dazwischen. Die Aufgabe der Beratenden ist es häufig, zu unterstützen, dass die einen leichter zu den anderen reisen können und der Perspektivenwechsel ermöglicht wird. Das bezeichne ich im Schema als *Fährleute*. Ein Fährmann vom Land der Gämsen in das Land der Delfine, muss jemanden, der sehr stark in klaren Grenzen, Definition, Objekten und festen Zuständen denkt und vor Veränderungen alles schon ganz präzise wissen will, in die Verflüssigung einladen und begleiten, z. B. indem er die Aufmerksamkeit auf die Grauzonen, die Vorzeichen beginnender Prozesse und die allmählichen Übergänge lenkt. Möchte umgekehrt der Fährmann vom Land der Delfine in das Land der Gämsen hinüberleiten, und sind die Delfine vielleicht vor lauter ozeanischen Gefühlen und gemeinsamem Lernen nicht mehr allzu fähig auf den Punkt zu kommen, so könnte ein geeignetes Fahrzeug die Wiederentdeckung von Freude an den wunderbaren klaren, aristotelischen Grenzen als Ergebnis von Grenzziehungen, Definitionen, sein. Durch diese Klarheit gelangen wir auch zu einer größeren und manchmal neuartigen Handlungsfähigkeit.

ZOE: Was ist denn für Praktiker*innen im Umgang mit Widersprüchlichkeiten wie Paradoxien und Dilemmata hilfreich? Sie arbeiten ja z. B. viel mit dem Tetralemma.

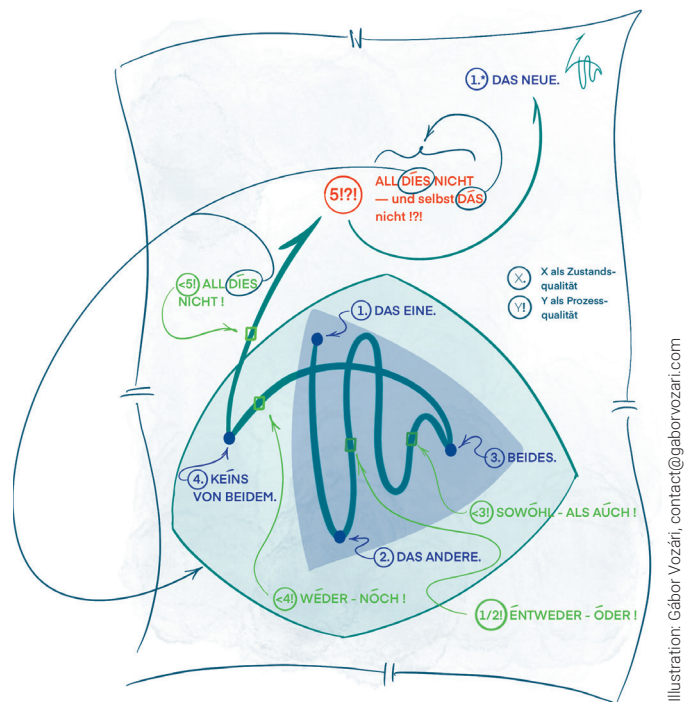
Varga von Kibéd: Das Tetralemma wie wir es anwenden, ist im Grunde ein Schema in Verbindung mit einer Praxis. Es ist keine abgeschlossene Struktur der Art, bei der jemand sagen könnte, dass man damit je vollständig fertig sei. Gerade dadurch erzeugt das Tetralemma immer neue Ideen.

Eine tetralemmatische Herangehensweise ist eine Form, bei der wir relativ schnell und leicht auf ganz Vieles aufmerksam werden, was im Zusammenhang mit Situationen, die man als paradox beschreiben könnte, hilfreich ist. Eine Voraussetzung ist sicher, dass wir sehen, was den fünf Positionen des Tetralemmas in der gegebenen Situation entspricht. Ich betrachte das Tetralemma inzwischen stärker prozessual und benenne die Positionen inzwischen lieber als Prozessstufen.

Statt *dem Einen, dem Anderen* und deren Erweiterungen *Beides, Keins von Beidem* und *All dies nicht – und selbst das nicht* nenne ich inzwischen fünf Prozessarten:

- Für die erste Position (*das Eine*) die Thematisierungen;
- für die zweite Position (*das Andere*) die Polarisierungen oder Kontrastierungen;
- für die dritte Position (*Beides*) die Kompatibilisierungen, also vieler Arten der Verbindung von Gegensätzen;
- für die vierte Position (*Keins von Beidem*) die Kontextualisierungen, also die Art und Weisen etwas mit einem Perspektivenwechsel zu betrachten;
- und für die fünfte Position, (*All dies nicht – und selbst das nicht*) die Reflexivisierungen, also uns als diejenigen, die mit dem Gegensatz zu tun haben und den eigenen Reflexionsprozess miteinzubeziehen. Die Reflexivisierung heißt zum

Abbildung 2
Das SySt® Tetralemma



Beispiel für eine Organisation, die einen Transformationsprozess einleitet, ihr eigenes Verhältnis zum Transformationsprozess als Teil des Prozesses einzubeziehen – etwa, wenn man bei einem Transformationsprozess die Haltung aller beteiligten Personen und Organisationseinheiten zum Transformationsprozess als Teil des Prozesses versteht und sich auch das Verständnis vom Prozess selber in diesem Prozess ändern darf.

Im Sinne des systemischeren Vorgehens ist dabei wichtig zu überlegen: Wo schaltet man beim Transformationsprozess in eine Beschleunigung oder Verlangsamung der Etablierung und feiert vielleicht mal eine Zwischenphase, sodass eine gewisse Ruhe dazwischen entsteht? Wo gehen wir nach außen und schauen, ob wir uns insgesamt noch in die richtige Richtung bewegen? Das ist etwas, was zum Beispiel beim Umgang mit der Pandemie oder beim Umgang mit den gegenwärtigen großen politischen Konflikten oft unbewusst über Unruhe oder Anfeindungen geschieht.

Die Praxis des SySt®-Tetralemmas ist darüber hinaus ungemein nützlich, um sowohl Kontrollphantasien durch Einsicht in prinzipielle Unvollständigkeiten zu überwinden als auch die Lähmungen, die durch das Erleben der Nichtkontrollierbarkeit entstanden, wieder umzuwandeln in Impulse für einen sinnvollen nächsten, kleinen neuen Schritt.

ZOE: Was ist das Positivste, das Sie über Paradoxien in der Organisationsentwicklung sagen können?

Varga von Kibéd: Paradoxien stellen eine häufig ungenutzte Ressource da, deren Nutzung besonders starke und nachhaltige Wirkungen zeitigen kann. Tiefere Paradoxien beruhen ja häufig auf heterogenen und iterierten, reflexiven Negationen. Man hat auf verschiedene Weisen versucht, Paradoxien zu vermeiden, zum Verschwinden zu bringen, aufzulösen, zu «prozessieren», vielleicht zu verstehen und zu nützen. In all diesen Fällen herrscht immer noch etwas vor von einer Betrachtung von Paradoxien als etwas ganz oder partiell Unerwünschtes, als eine Störung im System, als etwas Aufzulösendes oder potenziell Schädliches. Die Haltung der präventiven Lösungen aus älteren Behandlungsweisen von Paradoxien ist immer noch sehr spürbar.

Was dabei unzureichend betrachtet wird, ist die Möglichkeit, Paradoxien als etwas wichtiges, manchmal lebenswichtiges und für manche erwünschte Entwicklungen förderliches oder sogar unerlässliches anzusehen, dass sie gezielt genützt und manchmal sogar absichtlich herbeigeführt werden sollten. Diese Idee findet sich schon bei Gregory Bateson, der neben den pathogenen Paradoxienwirkungen auch kreative Sprünge auf eine höhere Lernebene einbezogen hat, nur dass zu seiner Zeit eben noch keine geeigneten formalen Modelle zur Darstellung kreativer Paradoxienwirkungen verfügbar waren, da der präventive Ansatz der einzige gut ausgearbeitete war. Das ist etwas, was in der modernen Paradoxientheorie im letzten Viertel des letzten Jahrhunderts jedoch immer mehr entwickelt wurde, sodass heute gute nicht-präventive Paradoxienbehandlungen in den sogenannten diagnostischen Paradoxienlösungen zur Verfügung stehen. Dadurch können nun Ideen, wie die paradoxen Interventionen in der Mailänder Schule und bei Viktor Frankl, sowie Anwendungen paradoxientheoretischer Überlegungen in der OE auf klarerer Grundlage behandelt werden. Auf dieser Weise können und – glaube ich – werden Paradoxien in der systemischen Arbeit im Allgemeinen und in der OE im Besonderen künftig an Bedeutung noch zunehmen.

ZOE: Welche Änderungen im Verhalten in Organisationen hat am ehesten eine Wirkung, sodass Einsicht in und Praxis von Paradoxien nützlicher zur Geltung kommen kann?

Varga von Kibéd: Dazu braucht man so etwas wie eine Wahrnehmungsänderung, an welchen Stellen wir überhaupt etwas mit paradoxen Strukturen zu tun haben können. Diese Wahrnehmungsänderung sollte aber gefälligst vergnüglich sein. Denn wenn die neue Ausrichtung der Wahrnehmung nicht vergnüglich ist, werden wir nicht genug üben. So eine Einladung, etwas als vergnüglich zu empfinden, wäre selber paradox und kann gerade dadurch zu Neuem führen.

Wenn wir sehen, an wie vielen Stellen in organisationalen Prozessen Negation, Selbstreferenz, Polarität, Codierung und Zirkularität auftreten, bemerken wir auch, wie wir durch Para-

doxien auf neue Ideen kommen können. Im Sinne unserer Auffassung vom Tetralemma-Prozess können wir zum Beispiel auf Gegensätze achten und, wenn wir etwa von einem Streit von Auffassungen hören, etwa bei gesellschaftlichen Polarisierungen, von vorneherein Ausschau halten, was hier eine dritte Position wäre, welche verschiedenen dritten Positionen hier betrachtet werden könnten, welche bislang unberücksichtigte Kontexte und Perspektiven als vierte Positionen einbezogen werden könnten und wer jeweils in der Organisation gerade welche dieser Positionen einnimmt. Wenn man eben auf ein Team oder eine Organisation mit der Brille des SySt®-Tetralemmas schaut, sieht man wie sich die Positionen zu einem Gegensatz im Team bzw. in der Organisation verteilen und wie wir gleichzeitig Spuren vieler dieser Positionen in uns selbst finden können.

ZOE: Dabei geht es um die Auseinandersetzung zwischen Werten?

Varga von Kibéd: Werte, die an allen möglichen Stellen für uns gefährdet sind, sind selber wehrlos. Sie können ganz leicht sowohl übertrieben als auch vernachlässigt werden. Beides führt zu einem Mangel der Lebendigkeit des Wertes. Die einzige Form, wie ein Wert sich lebendig erhalten kann, besteht in der Auseinandersetzung mit Gegenwerten, also echten Werten, die manchmal oder vorwiegend inkompatibel mit dem Ausgangswert sind.

Kein Wert für sich ist also eine Tugend, sondern Tugenden entstehen nur in der Auseinandersetzung von Werten mit Gegenwerten. Deshalb sollten wir außerhalb von uns und in uns solche Gegensätze begrüßen. Das ist manchmal sehr schwierig, gerade wenn es um starke Ablehnungen anderer Gruppen und Systeme geht. Doch auch sehr starke und unüberwindbar scheinende Gegensätze lassen sich manchmal überraschend auflösen, wenn wir die Ebene menschlicher Grundbedürfnisse erreichen, die sich im Hintergrund selbst des besonders Abgelehnten auffinden lassen. So können wir uns daran erinnern, dass aus dem Einlassen auf Gegensätze Ressourcen entstehen können, die über alle Werte hinausgehen: Qualitäten, Tugenden und Prozesse, die mit Weisheit zu tun haben.

Dazu gehört auch, eine Freude daran zu entwickeln, sich immer wieder auf Gegenpositionen einzulassen. Das geschieht nicht einfach durch Vorsatz und gute Absicht, sondern durch das Schaffen entsprechender Gelegenheiten. Solche Gelegenheiten entstehen durch Austausch wie etwa in aufrichtig interessierten Gesprächen, wie etwa jenem, welches wir gerade führen. Denn ich erinnere mich jetzt, dank der Fragen und dank des gemeinsamen Interesses an dem Thema, an Manches deutlicher, als dies noch vor zwei Stunden der Fall war. Man braucht eben Gemeinschaft, Austausch, Dialog, Kollegenkreise, Peergruppen und eine Gesprächskultur. Und so kommt schließlich die Praxis zustande.

ZOE: Ganz herzlichen Dank für das inspirierende Gespräch!