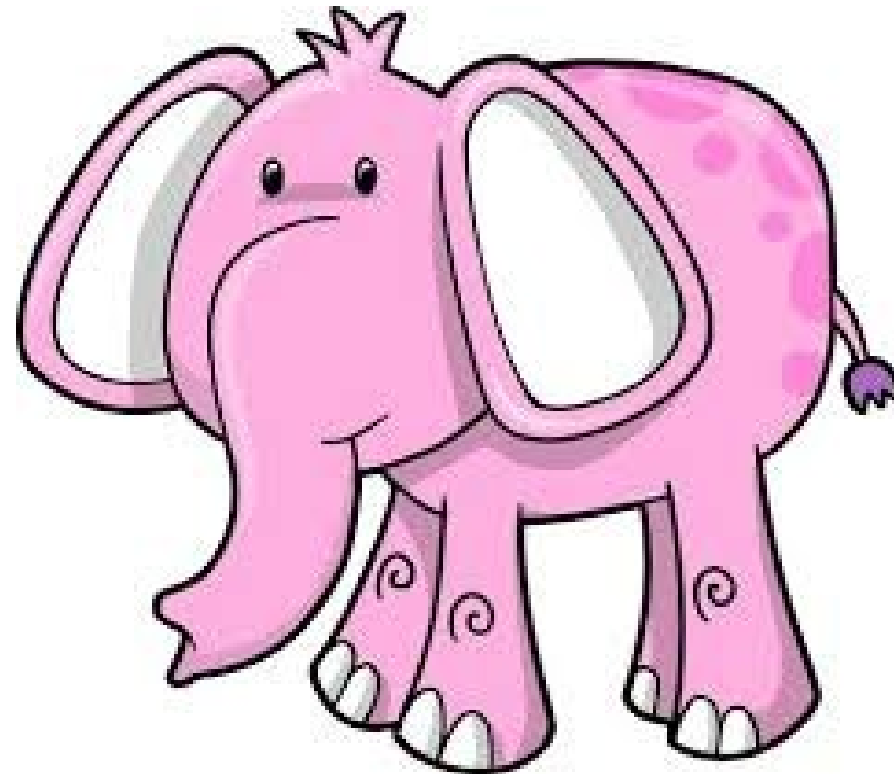


Paradoxien als Ressource nutzen

Harald Payer

Denkt nicht an einen rosa Elefanten!



Was ist eine Paradoxie?

- griechisch „para“: gegen, „doxa“: Meinung, Erwartung – übersetzt etwa: „gegen die Erwartung“ oder „gegen die Meinung“
- P. sind Aussagen und Sachverhalte, die der geläufigen Meinung oder Erwartung entgegenstehen; sie erscheinen unlogisch, unsinnig, verrückt, widersprüchlich ...
- zum Beispiel: „Alle Kreter lügen.“ (Epimenides von Kreta, 7./6. Jh. BC), „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ (Sokrates, 5. Jh. BC), „Sei spontan!“ (P. Watzlawick, 1921-2007), „Mache das freiwillig!“, „Dieser Satz ist nicht wahr.“ usw. usf.
- P. sind gleichzeitig wahr und nicht wahr, P. sind wahr, weil sie falsch sind, und sie sind falsch, weil sie wahr sind.“
- P. haben die Form „A weil nicht-A“



Gegensatz, Widerspruch, Dilemma, Paradoxie

- Rot und Grün sind 2 verschiedene Farben, ein einfarbiges Fahrrad kann nicht gleichzeitig rot und grün sein, es kann nur rot, nur grün, blau, gelb sein ... (Gegensatz)
- Eine Tür ist entweder offen oder geschlossen, beides gleichzeitig geht nicht ... (Widerspruch)
- Ein Fussball-Team muss gewinnen oder es verliert (Widerspruch) ... es kann auch ein Unentschieden geben (Widerspruch, der sich auflösen lässt)
- Es gibt 2 Optionen, wovon keine zu einem erwünschten Ergebnis führt (negatives Dilemma); beide führen zum gleichen Ergebnis (positives Dilemma)
- Paradoxien: 1) Es werden 2 unterschiedliche Handlungen A und B werden gefordert, die als nicht miteinander vereinbar wahrgenommen werden. 2) Und, man kann sich dieser widersprüchlichen Anforderungen nicht entziehen. *Es kommt zum **Oszillieren** zwischen beiden Handlungsaufforderungen.*

Widersprüche mit Paradoxie-Potenzial

Kooperation / Konkurrenz

zentral / dezentral

Tradition / Innovation

Exploitation / Exploration

Staat / Markt
(Regulierung vs. Deregulierung)

Familie / Beruf

Vertrieb / Entwicklung
(Wachstum / Qualität)

klassisches PM / agiles PM

Nähe / Distanz

schwarz / weiß

Standardisierung / Flexibilisierung

Innenorientierung / Außenorientierung

Vertrauen / Kontrolle

Effizienzsteigerung / Verbrauchssteigerung
(Jevons-Paradoxie)

Bewahren / Verändern

enge Kopplung / feste Kopplung

Öffnen / Schließen

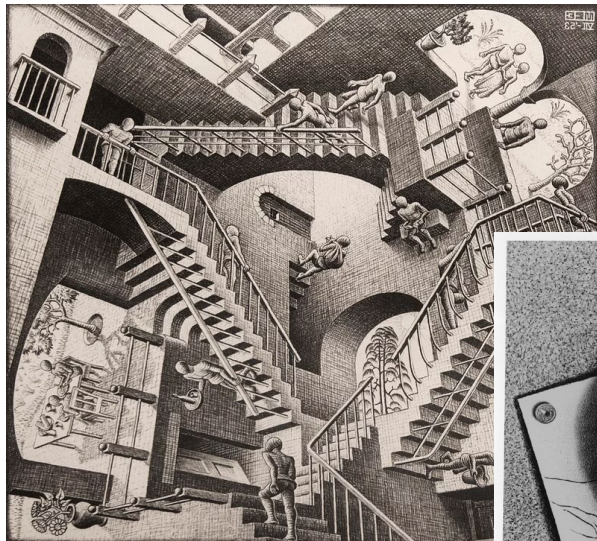
Autonomie / Heteronomie
(Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung)

Familie / Unternehmen

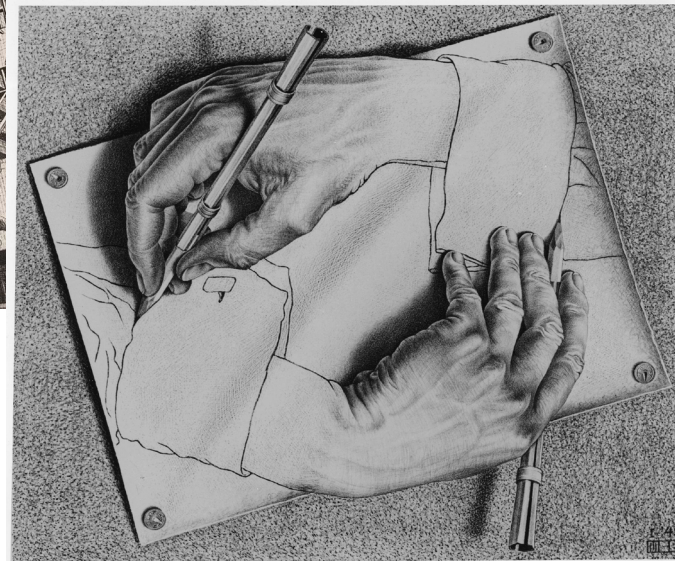
Aktivität / Ruhe
(Marathon-Training)

Toleranz / Intoleranz
(Plattform-Paradoxon)

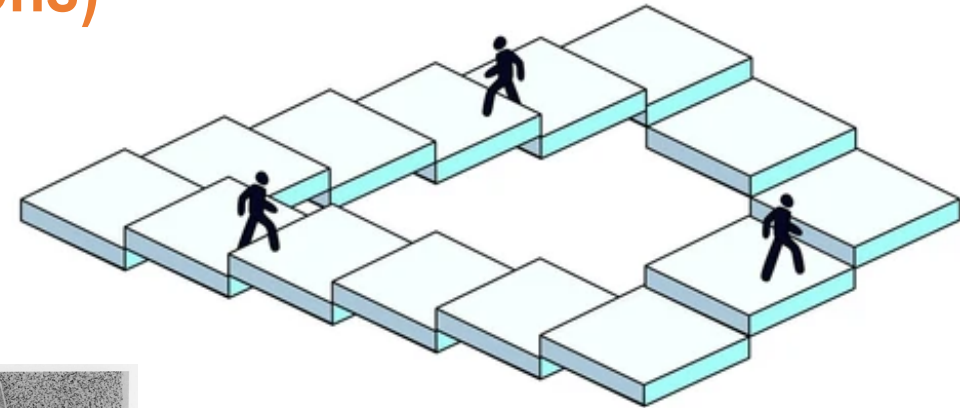
Visuelle Paradoxien (Paradox Illusions)



M.C. Escher, Relativity, 1953



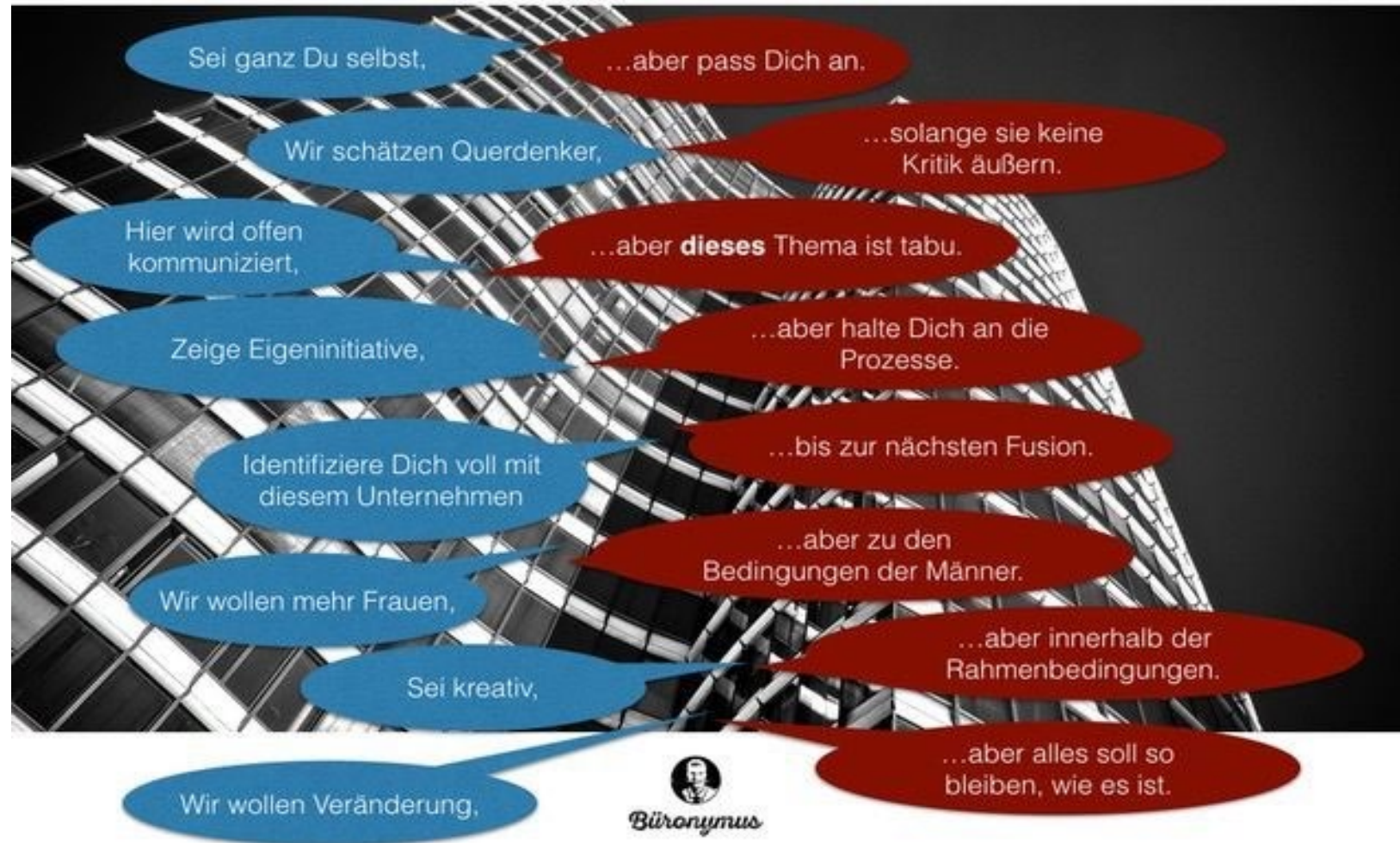
M.C. Escher, Drawing Hands, 1948



shutterstock.com · 2371448333

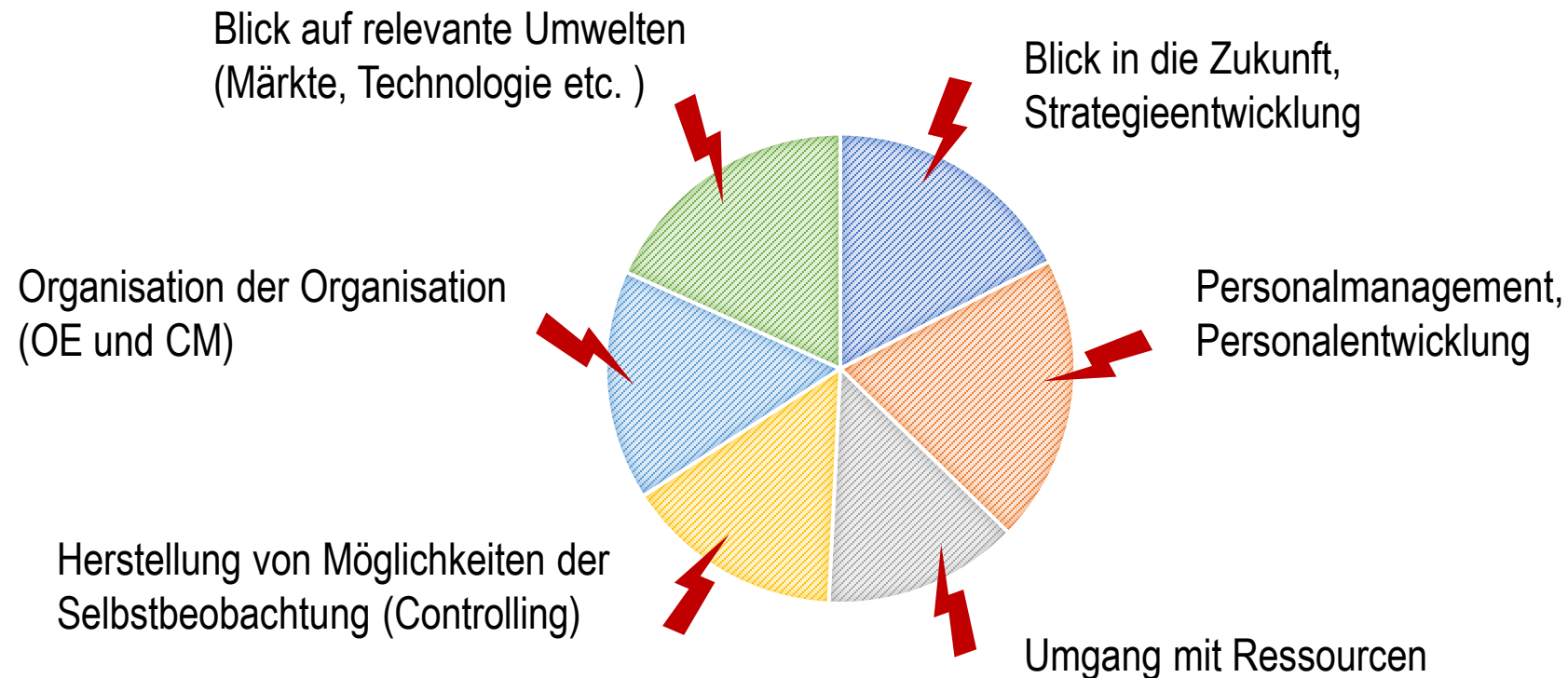
Penrose-Treppe

Paradoxe Kommunikation in Unternehmen



Quelle: Blindert, U. (2017)

Paradoxien in Organisation und die Rolle von Führung



Quelle. Eigene Darstellung nach R. Wimmer (2009)

Umgang mit Paradoxien

- Paradoxien machen verrückt ...
und
- Paradoxien eröffnen neue Sichtweisen, sie sind eine Quelle von Kreativität, und können als Ressource für nächste (kleine) Schritte genutzt werden ...

Umgang mit Paradoxien

- Paradoxien machen verrückt ...

weil die Empfänger*in der Botschaft

- keine Wahl hat (Lose-Lose-Situation),
- die Paradoxie nicht ansprechen darf (Verbot von Meta-Kommunikation),
- sich aufgrund eines Abhängigkeitsverhältnisses gezwungen sieht, der Aufforderung dennoch Folge zu leisten und/oder
- den Kontext nicht verlassen kann.

Paradoxien als Ressource nutzen

Schritt 1: Einstieg

- Worum geht es?

Schritt 2: Muster erkennen

- Wie sind wir bisher damit umgegangen?

Schritt 3: Akzeptieren, dass Paradoxien unauflösbar sind, und die Paradoxie re-framen

- Stellen wir uns vor, wir gehen ein kleines Stück auf Distanz, wir treten ein, zwei, drei Schritte zurück, was wird sichtbar?
- Was verbirgt sich hinter der Paradoxie?
- Worum könnte es noch gehen?
- Und was noch ... ?

Schritt 4: Blick nach vorne, nächste kleine Schritte setzen

- Wie anders (kreativer, weniger problembehaftet, ressourcenorientierter) könnte die Paradoxie auch bearbeitet werden?
- Worauf wollen wir auf keinen Fall verzichten?
- Worum geht es im übergeordneten Sinn?
- Gibt es eine „Einheit der Differenz“ in den Polen der Paradoxie?
- Und was noch ... ?

Quellen

- Blindert, U. (2017): „Wasch´ mich, aber mach´ mich nicht nass!“ – Vom Phänomen der Doppelbindung, www.ikonista.de, 4.11.2024
- Cuonzo, M. (2022): Der diskrete Charme der Paradoxie, in: *Gehirn & Geist* 09/2022, 30-35
- Esposito, E. (2024): Blindheit und Vision. Paradoxien als Ressource nutzen. Vortrag am 10. swf-Jahresforum 2024, Paradoxienmanagement in der Praxis, Berlin, 6.6.2024
- Fischer, H. R. (2012): Paradoxien als Quelle von Kreativität. Von Double Binds und Double Minds, in: *Familiendynamik*, 10/2012, Heft 4, 244-257
- Luhmann, N. (2006), *Organisation und Entscheidung*, 2. Auflage. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften)
- Payer, H., Regele, D. (2018): The Power of Paradoxes. How Leadership Starts Surfing Complexity, in: *Personalführung* 12/2018-1/2019, 16-20.
- Schober-Ehmer, H., Czeija, G., Ehmer, S., Krejci, G. (2016): Manager im (Wunder)Land der Paradoxien, in: *Konfliktdynamik* 01/2016, 22-32
- Richter, T., Groth, T. (2023): *Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Tuckermann, H., Schumacher, T., Krautzberger, M. (2023): Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung, in: *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* 01/2023, 6-11
- Simon Weber Friends (swf 2024): Paradoxienmanagement (Mehr als ein Einstieg). 10. swf-Jahresforum 2024, Paradoxienmanagement in der Praxis, Berlin, 6.-7.6.2024
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille, in: *Revue für postheroisches Management* 4, 20-23



VIELEN DANK!