

# 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.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.