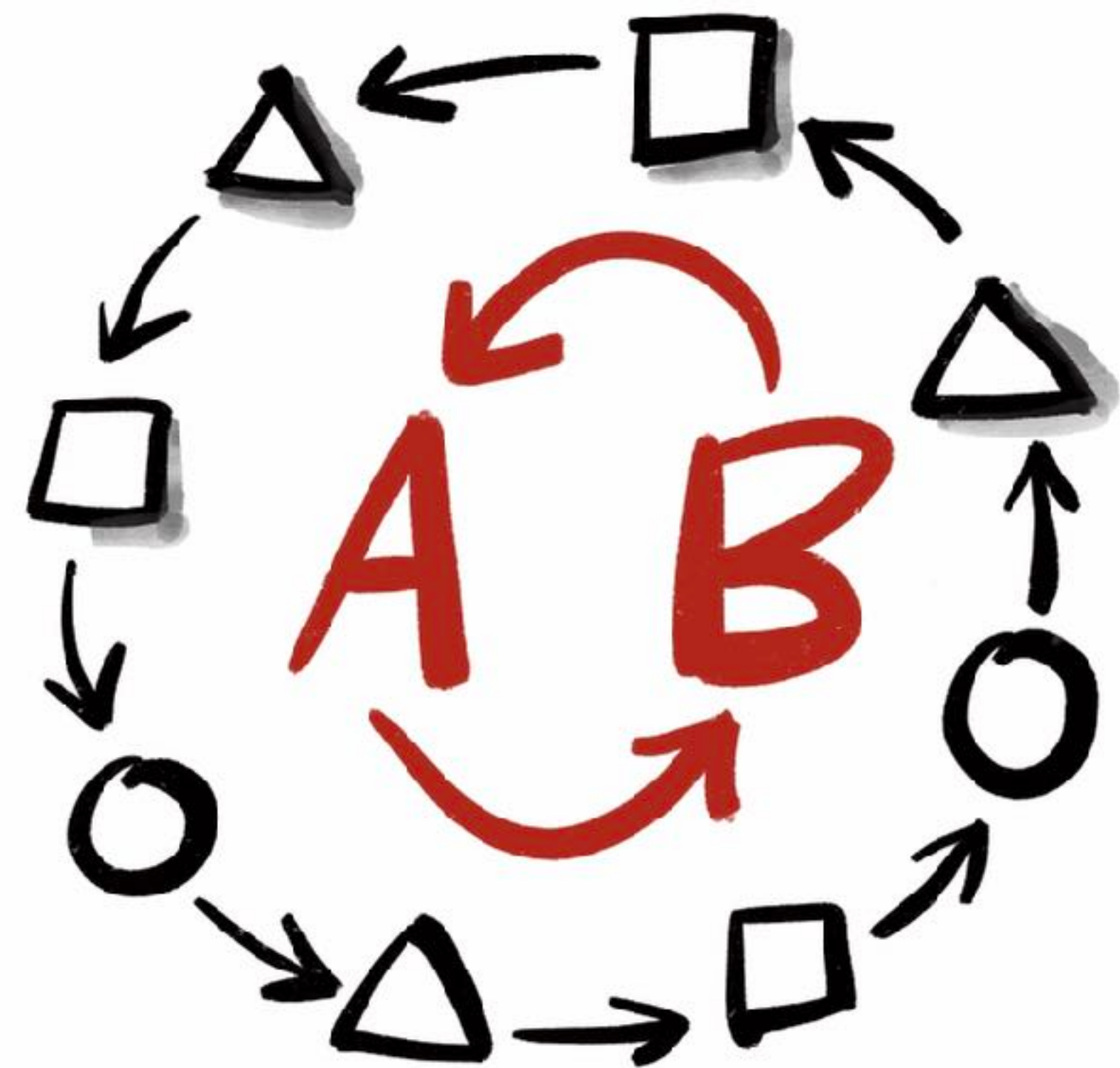


Reden reicht nicht!? – Kongress:
**Der Paradoxiezirkel
als Meta-Tool**

Timm Richter & Torsten Groth
Würzburg, 1. Mai 2025



Tun



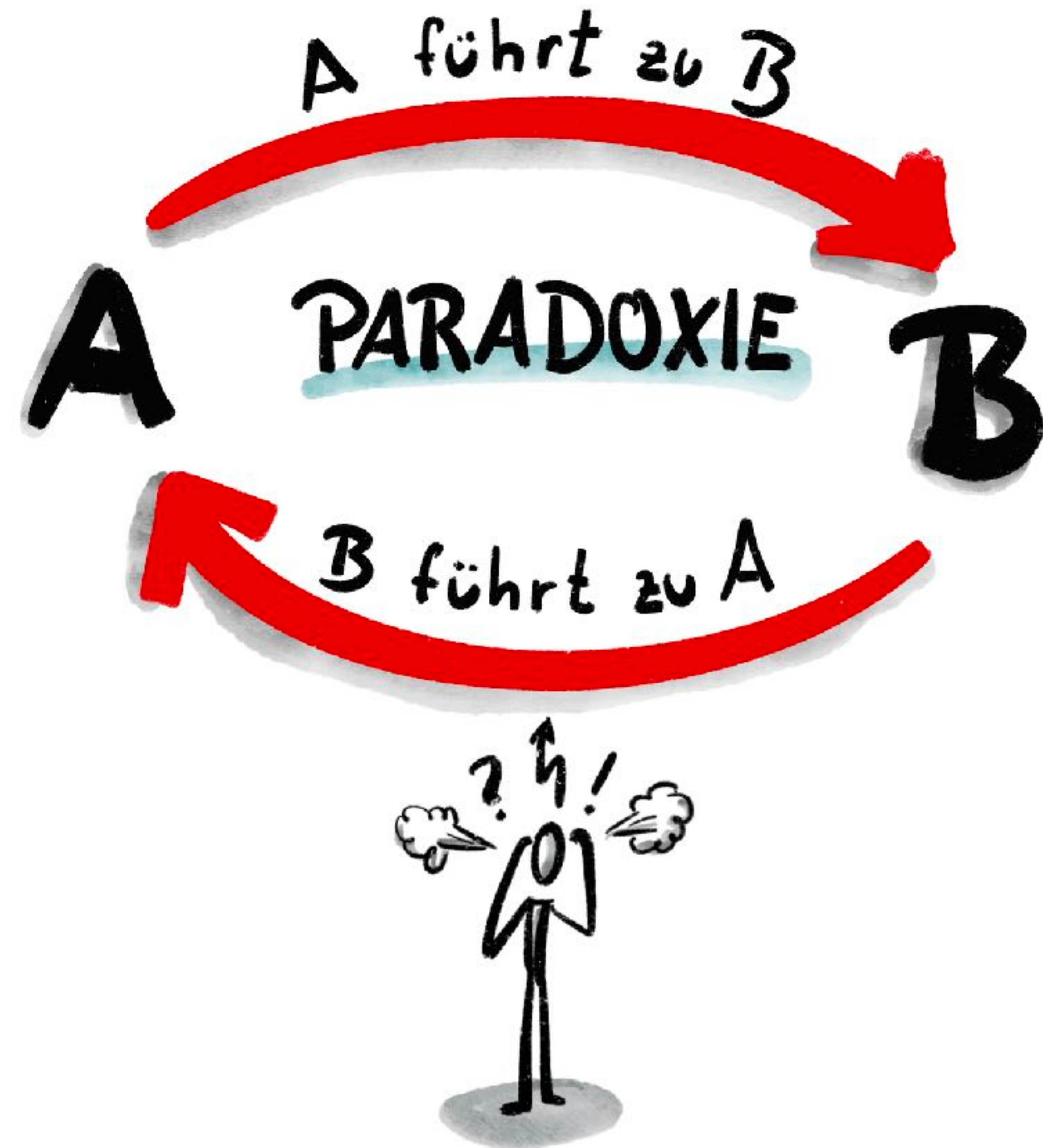
Reden reicht nicht!



Denken

»Unter Paradoxie verstehen wir einen Gegenstand einer Beobachtung, die den Beobachter zum endlosen Oszillieren zwischen zwei Positionen zwingt.«

Niklas Luhmann



*>>There is something in the nature of paradox that is of immediate pragmatic and even existential import for all of us; **paradox not only can invade interaction and affect our behavior and our sanity, but also it challenges our belief in the consistency, and therefore the ultimate soundness, of our universe.**<<*

Paul Watzlawick

Erkenntnis
Was ist der Fall?

wahr / falsch

Entscheidung
Was ist zu tun?

richtig / falsch

**Wir sehnen uns nach Klarheit und
Eindeutigkeit ...
und das kann zum Problem werden**

Erkenntnis

- Regeln werden für Klarheit aufgestellt ... und es wird unklarer!
- Selbstorganisation wird ausgerufen ... und es passiert nichts!
- Demokratie soll demokratisch gesichert werden ... aber das ist gar nicht so einfach!

Entscheidung

- Im Kundenservice soll man kulant Kundenwünsche erfüllen und gleichzeitig sich an die Regeln halten!
- In Pflegeberufen sollen man profitabel arbeiten und professionell helfen!
- In der Teamleitung soll man der Organisation und dem Team gerecht werden!

>>Unsere zentrale These läßt sich zusammenfassen als eine Darlegung der **Notwendigkeit von Paradoxien der Abstraktion**. [...] [Wir glauben], daß die Paradoxien der Abstraktion in jeglicher Kommunikation auftauchen müssen, [...] und daß die **Entwicklung der Kommunikation ohne diese Paradoxien am Ende** wäre. Das Leben wäre dann ein [...] ein Spiel mit strengen Regeln, ohne Entlastung durch Veränderung oder Humor.<<

Gregory Bateson

The same is different
Modelle vereinfachen, sind also immer falsch, aber weil sie der einzige Weg sind, die zu komplexe Welt zu begreifen, sind sie für uns wahr.

Entscheidung

Auswahl aus gleichwertigen Alternativen



Paradoxie: Alternativlose Alternative

>>Die Entscheidung muss über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung) und zugleich keine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung).<<

Niklas Luhmann



Eine Entscheidung ersetzt fehlende Information.
Man tut so, als ob man es besser wüsste.

In der Praxis fallen Paradoxien oft nicht auf, da wir praktische Wege finden, das Paradoxe zu verdecken

... es sei denn, man hat hartnäckige Probleme

problematische **Probleme**

Zum Beispiel in Organisationen und Teams

Meine Mitarbeitenden entscheiden nichts!

Unsere Geschäftsführung entscheidet nichts!

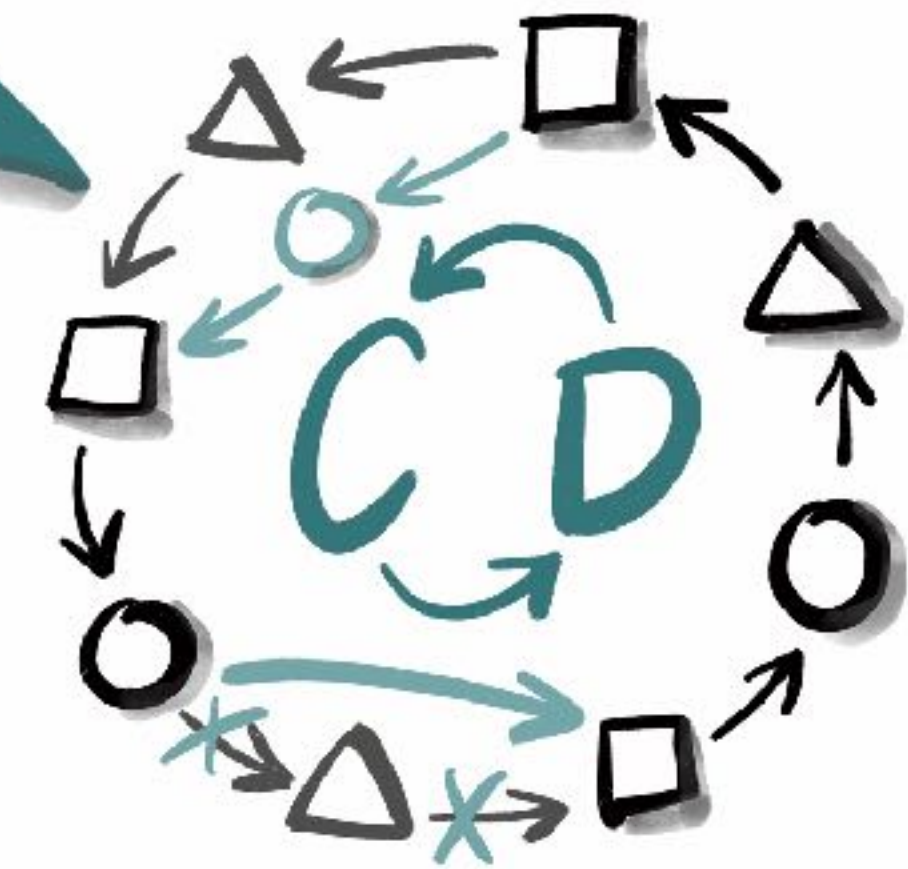
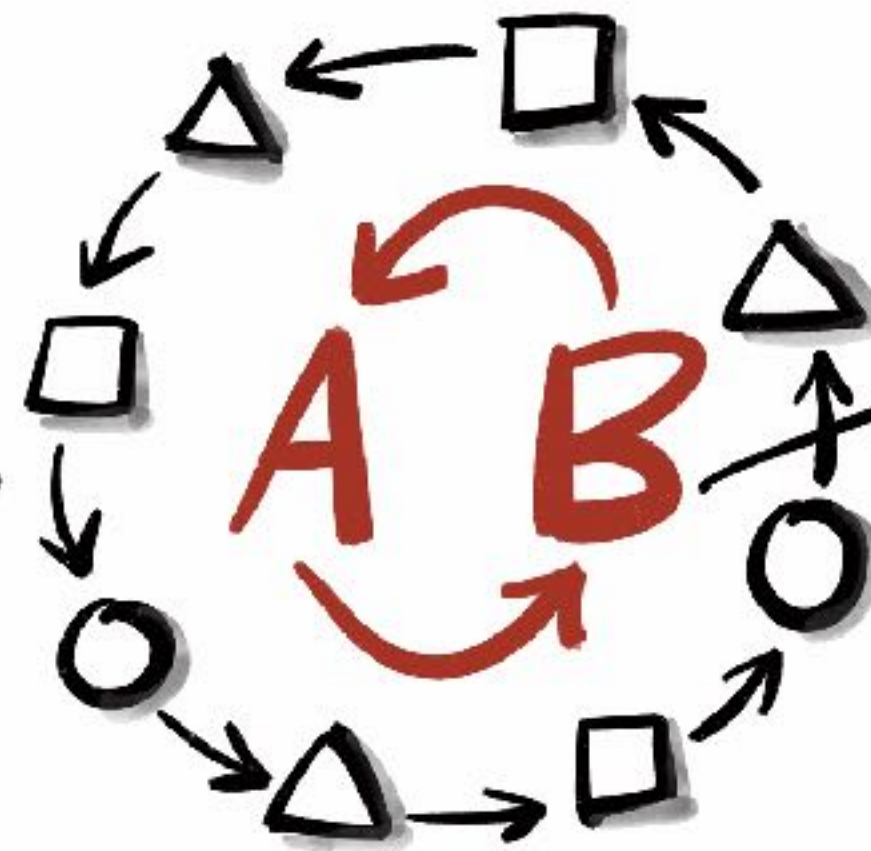
Der Vereinsvorstand entscheidet nichts!

SWf - PARADOXIEZIRKEL

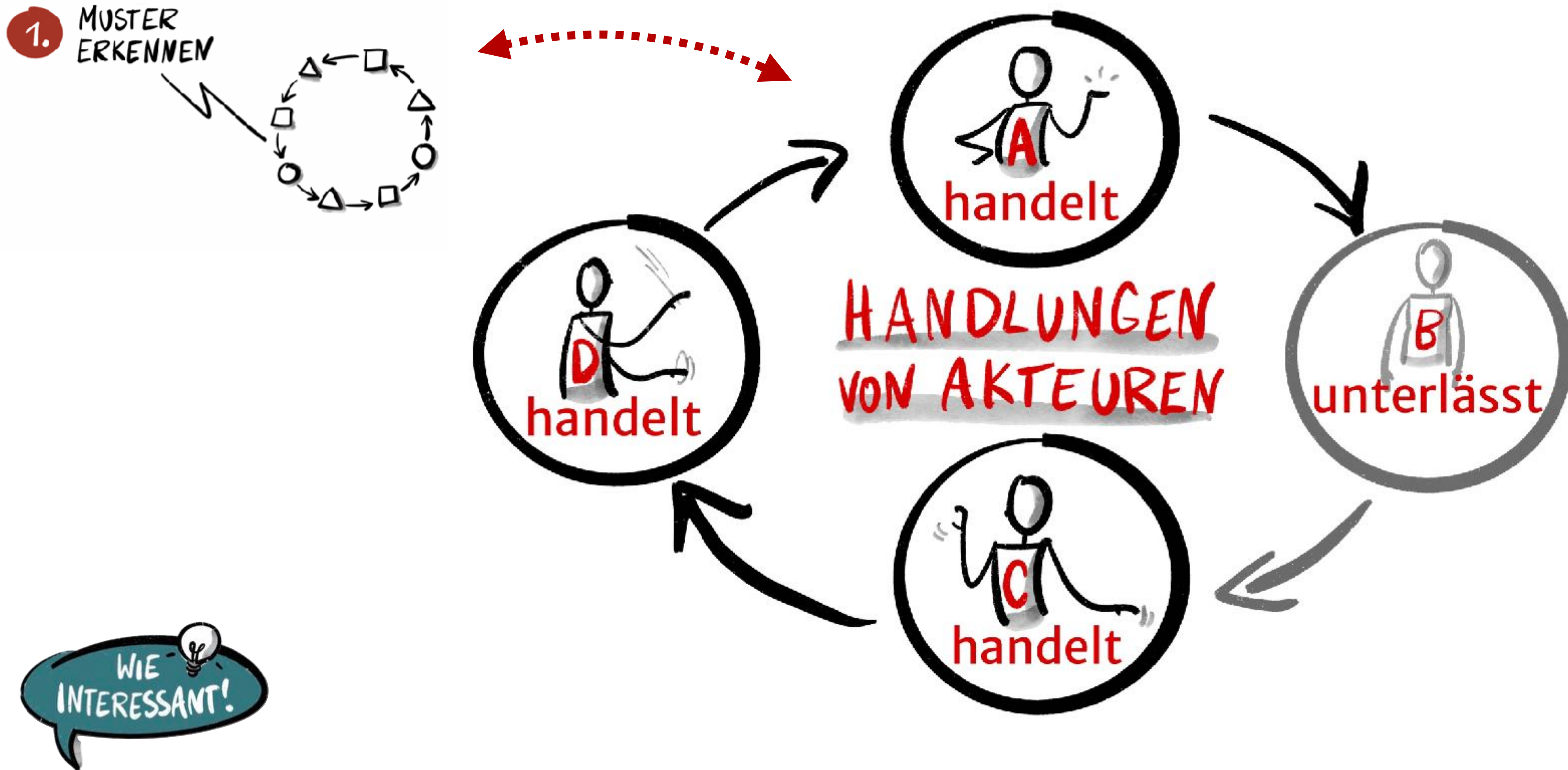
1. MUSTER
ERKENNEN

2. PARADOX
RAHMEN

3. FUNKTIONALE ÄQUIVA-
LENTE ERFINDEN

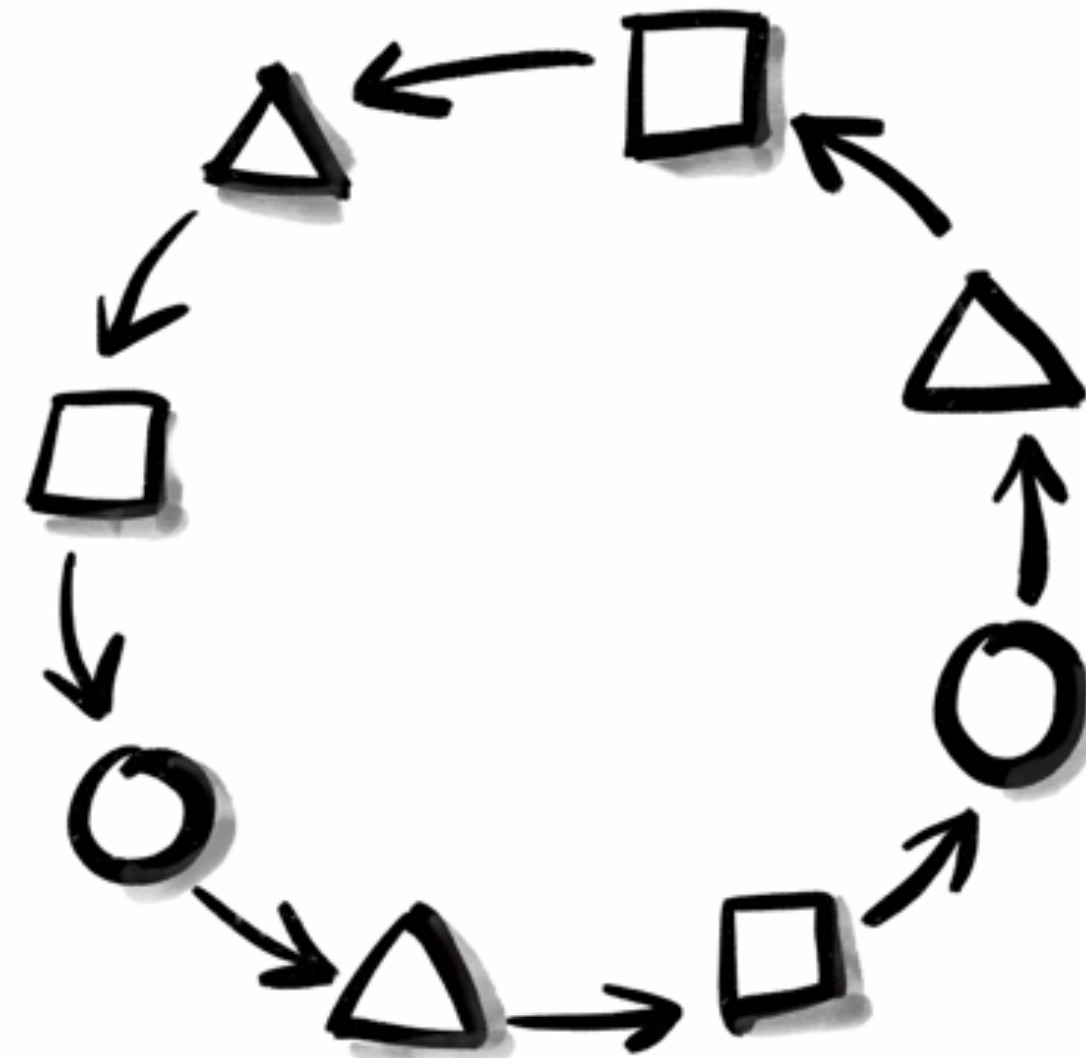


Das muss man erst mal schaffen: ein Problem zu haben!



Probleme werden dynamisch gemeinsam erzeugt!

1. MUSTER ERKENNEN



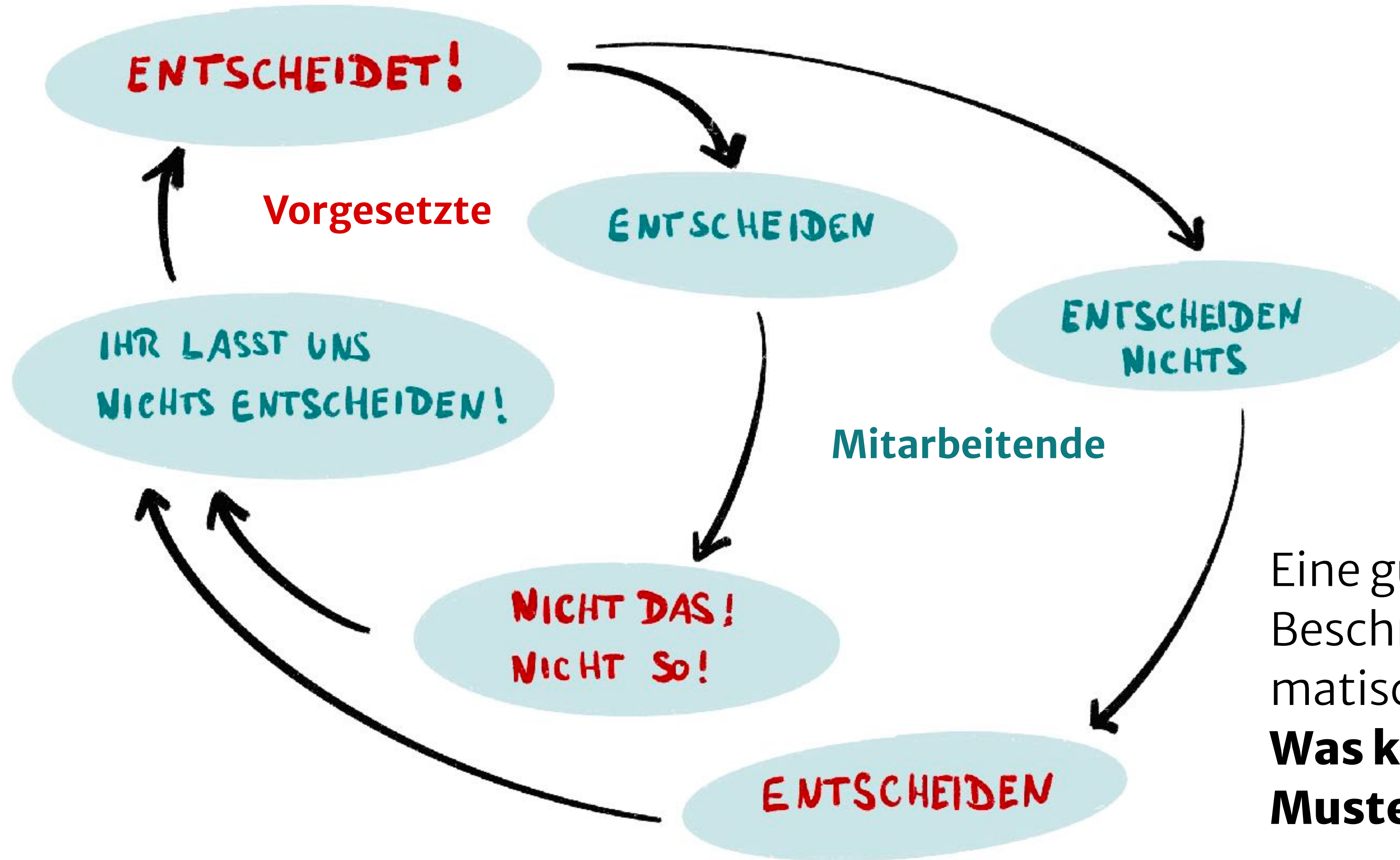
- Welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Kontexte des Problems liegen vor?
- Welche Akteure gibt es und wie reagieren sie aufeinander?
- Welche Problemerkklärungen werden geäußert und welches Verhalten lösen diese immer wieder aus?

Ziel

Möglichst genau und "kleinteilig" beschreiben, was beobachtbar passiert

Ergebnis

- Akteure erkennen (selbst), wer und/oder was welche Beiträge leistet (aktiv-herstellend/ passiv-vermeidend)
- Problemerzeugende Kontextbedingungen werden sichtbar
- Außensicht und Externalisieren des Problems werden geschaffen
- Schuldzuschreibung wird durch gemeinsame Verantwortung ersetzt



Eine gute Frage, um die Beschreibung eines problematischen Musters zu starten:
Was kann wer tun, damit das Muster auf jeden Fall bleibt?

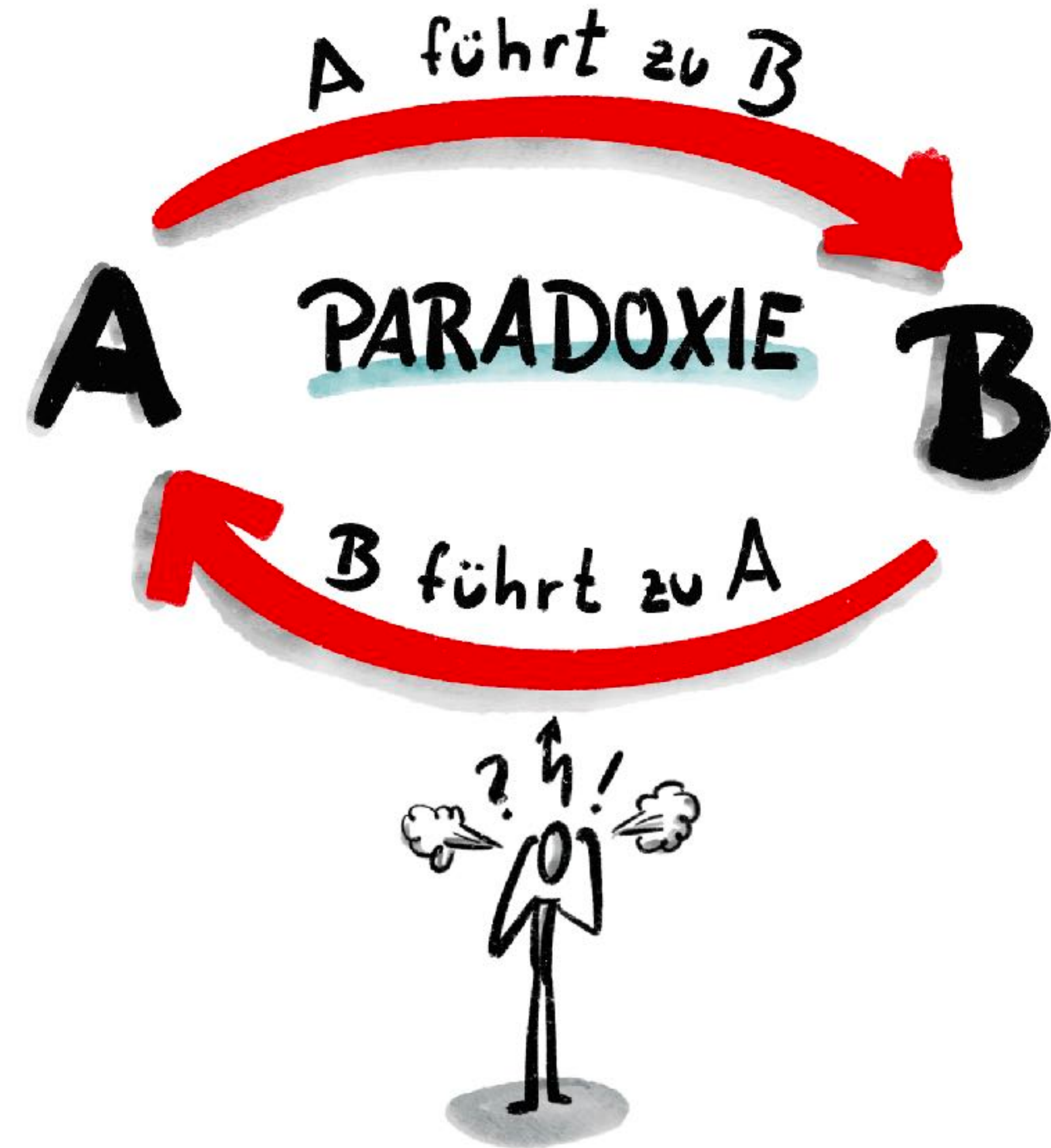




Zwischen
Gleichheit
und
Kompetenz!?

Pragmatische Paradoxie

- Handlungsaufforderung zwei Dinge zu tun
- Beide Handlungen widersprechen sich oder können nicht gleichzeitig durchgeführt werden
- Man kann sich der Handlungsaufforderung nicht entziehen



BEOBACHTERABHÄNGIGKEIT

PRINZIPIENTREUE
PRAGMATISMUS

ZENTRAL
DEZENTRAL

TRADITION
VISION

KONTROLLE
VERTRAUEN

QUANTITÄT
QUALITÄT

FOLGEN
MITDENKEN

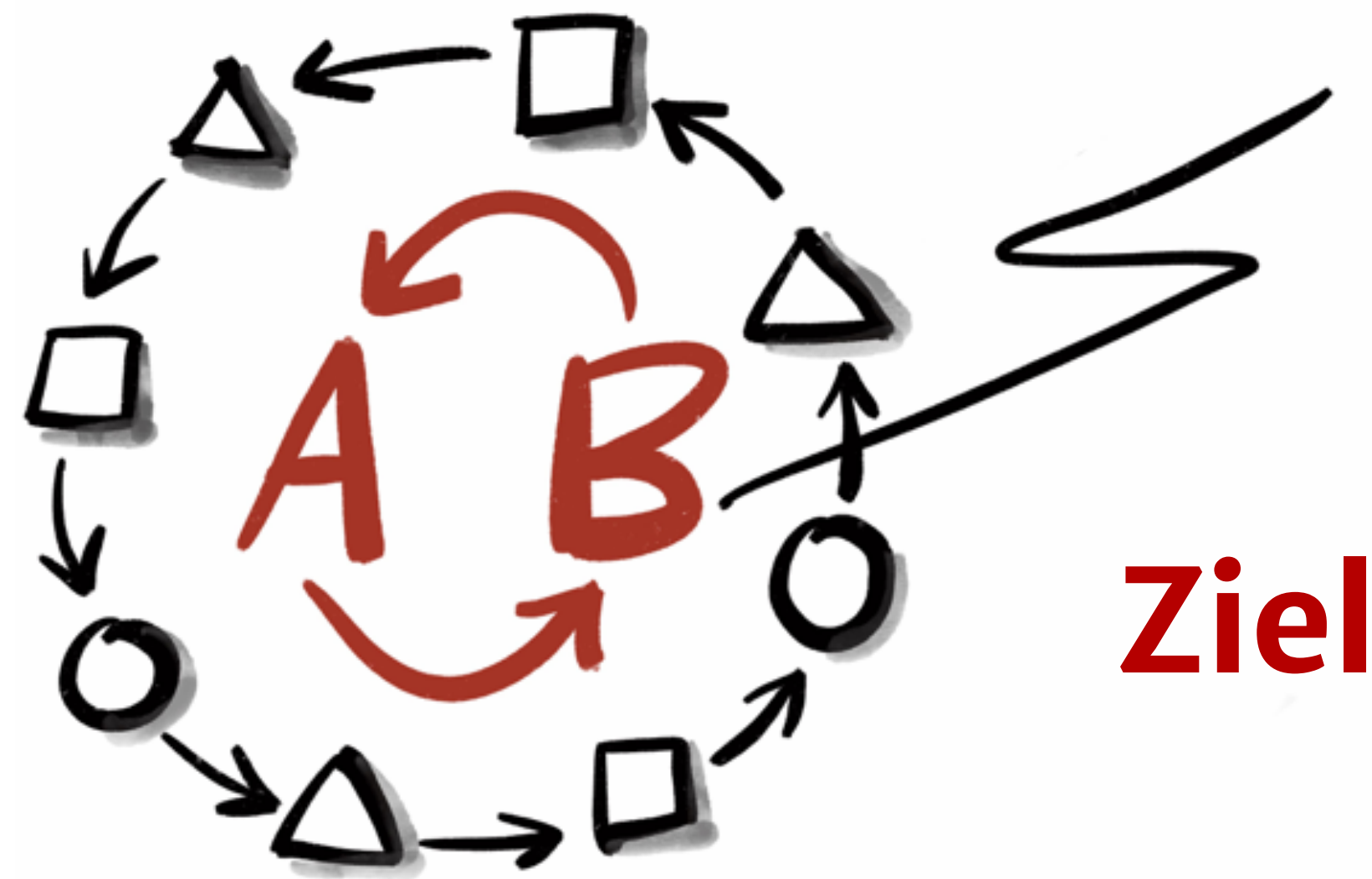


Weitere Beispiele von allgemeinen Grundparadoxien in Organisationen

Themenfelder	Typische Fragestellungen / Anliegen in der Praxis	Pragmatische Paradoxien (Anregungen)
Strategieentwicklung	- Wettbewerbsfähigkeit in aktuellen Herausforderungen - Zukunft sichern	- Kernkompetenzen – Disruption - Exploitation – Exploration
Organisationsentwicklung	- Agilisierung der Organisation - Silodenken überwinden	- Bewährte Strukturen – agile Methoden - Bereichsrationalität – Gesamtrationalität
Führung	- Führung verbessern - Selbstführung stärken	- Vorgaben machen – Autonomie ermöglichen - Verantwortung – Verantwortlichkeit - Vertrauen – Kontrolle - Person – Rolle - Gestalten – Mitgehen
Transformation	- Wandelprozesse gestalten - Wirksamer Wandel	- Stabilität – Wandel - Top down – Bottom up - Episodisch – kontinuierlich
Produktion	- Optimierung der Abläufe - Fehlerkultur verbessern	- Quantität – Qualität - Regelbefolgung – flexible Anpassung
Produktentwicklung	Innovative Produkte	- Innovation – Kundenwunsch - Inkrementell – disruptiv
Kulturentwicklung	Die Kultur stärken	- Formal – informal - Manifest – latent
Nachhaltigkeitsmanagement	Nachhaltigkeit steigern	ökologische Vorgaben – Optimierungslogik

Themenfelder	Typische Fragestellungen / Anliegen in der Praxis	Pragmatische Paradoxien (Anregungen)
Vorstandsteam	Verminderung der Reibungsverluste	- Bereichsverantwortung – Gesamtverantwortung - Person – Rolle
Projektentwicklung	Kooperation zwischen Organisation und Projekten	Kurzfristiger Projekterfolg – Unternehmensentwicklung
Incentive-Systeme	Schaffung passender Anreize	- Kurzfristige Einzelziele – langfristige Unternehmensziele - Quantitative – qualitative Ziele
Beratung	Herstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung	- Irritation – Anschlussfähigkeit - Problem – Lösung
Familienunternehmen	Sicherung der Nachfolge	Kompetenz – familiäre Gleichheit
Unternehmerfamilie	Bindung der wachsenden Eigentümerfamilie	Gewinnausschüttung – Unternehmensinvestitionen
Coaching	Unzufriedenheit im Job	- Zugehörigkeit zur Organisation – Lebensziele - Fremdbild – Selbstbild
Interne Beratung	Erhöhung der Wirksamkeit	- Beratungsprofession – Mitgliedschaft - Wissen – Nicht-Wissen
Teamentwicklung	Entscheidungskonflikte	- Aufgabenorientierung – Personenorientierung - Symmetrie – Komplementarität
Non-Profit Organisation	Professionalisierung erhöhen	(Helfende) Profession – ökonomische Rationalität - Zwecke – Mittel

2. PARADOX RAHMEN



Ziel

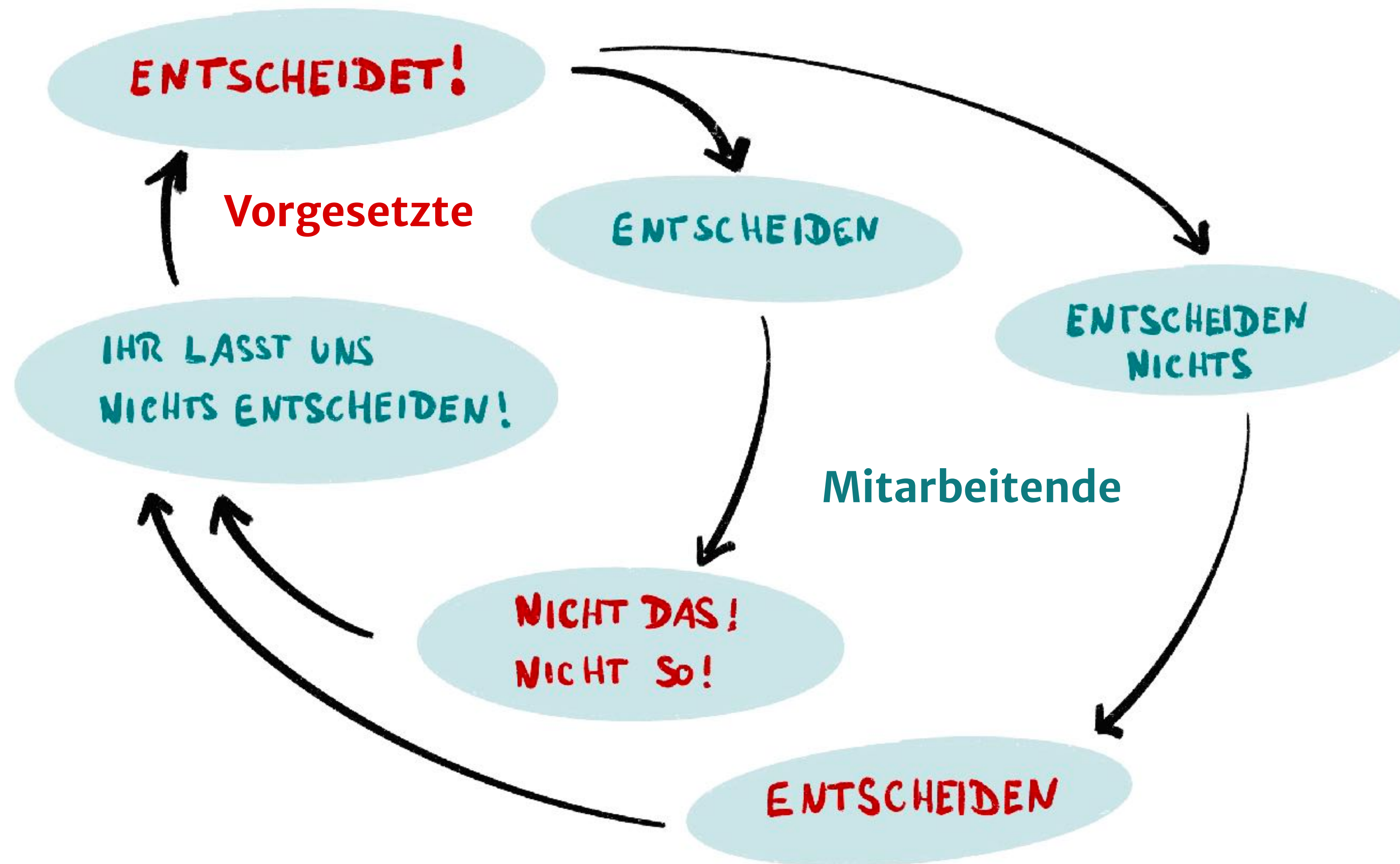
Das Problem als
unlösbar erklären

Ergebnis

- Welche widersprüchlichen Anforderungen wirken hier?
- Welche Bewertungen sind – aus einer bestimmten Perspektive – nachvollziehbar?
- Wofür ist das Problem gut?

- Die "Schuldfrage" wird noch stärker externalisiert
- Die Anerkennung von **Nicht-Lösbarkeit** entlastet Beteiligten
- Das ursprüngliche Problem wird ersetzt durch das Problem, die Paradoxie kreativ zu bearbeiten
- Die Gelingensfrage kann nun gestellt werden:
„Wie anders kann es gelingen, Anforderung A mit der Anforderung B zu verknüpfen?“

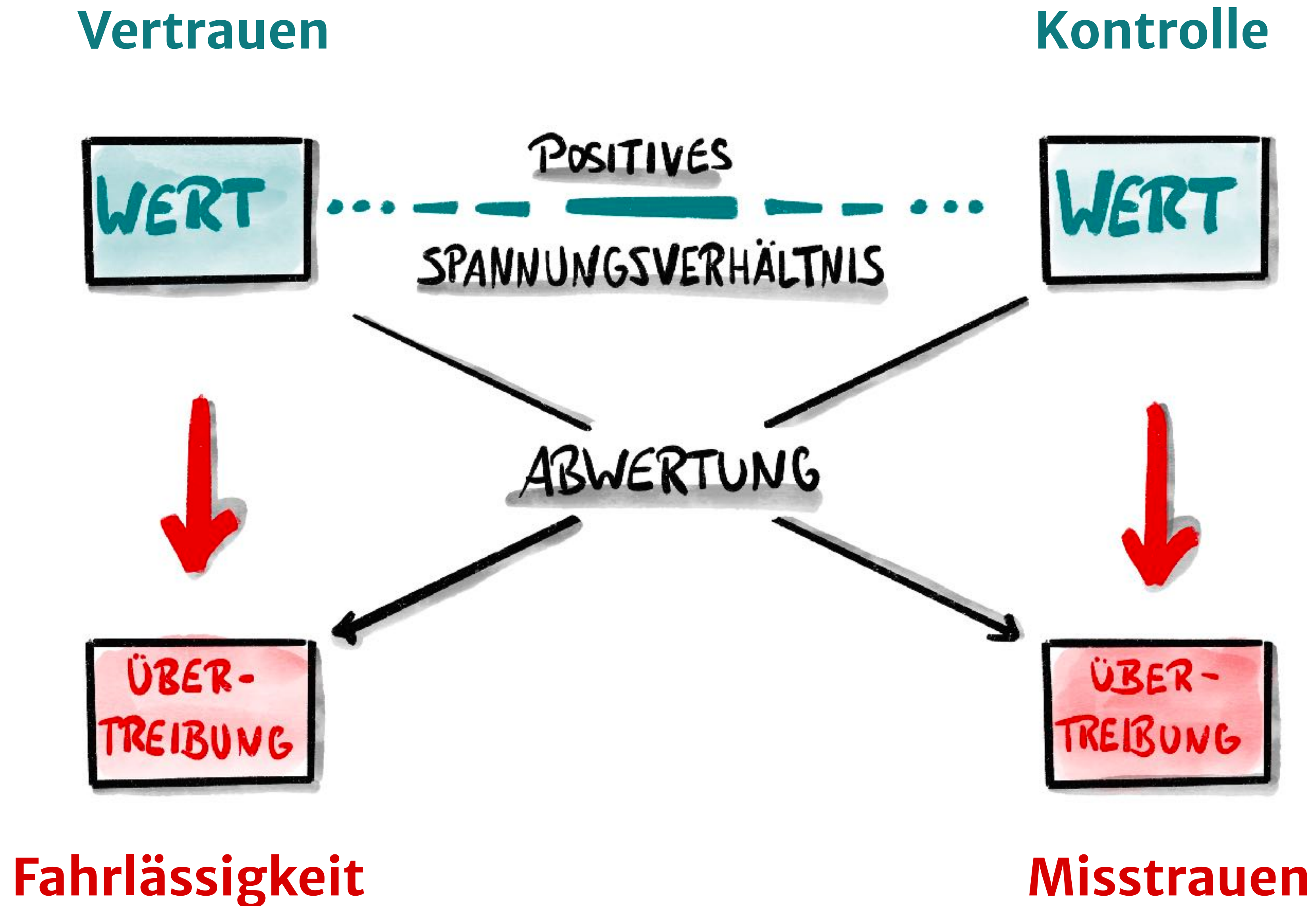
Mögliches paradoxes Double-Bind: bitte entscheidet (autonom), was wir für richtig halten (Vorgaben)



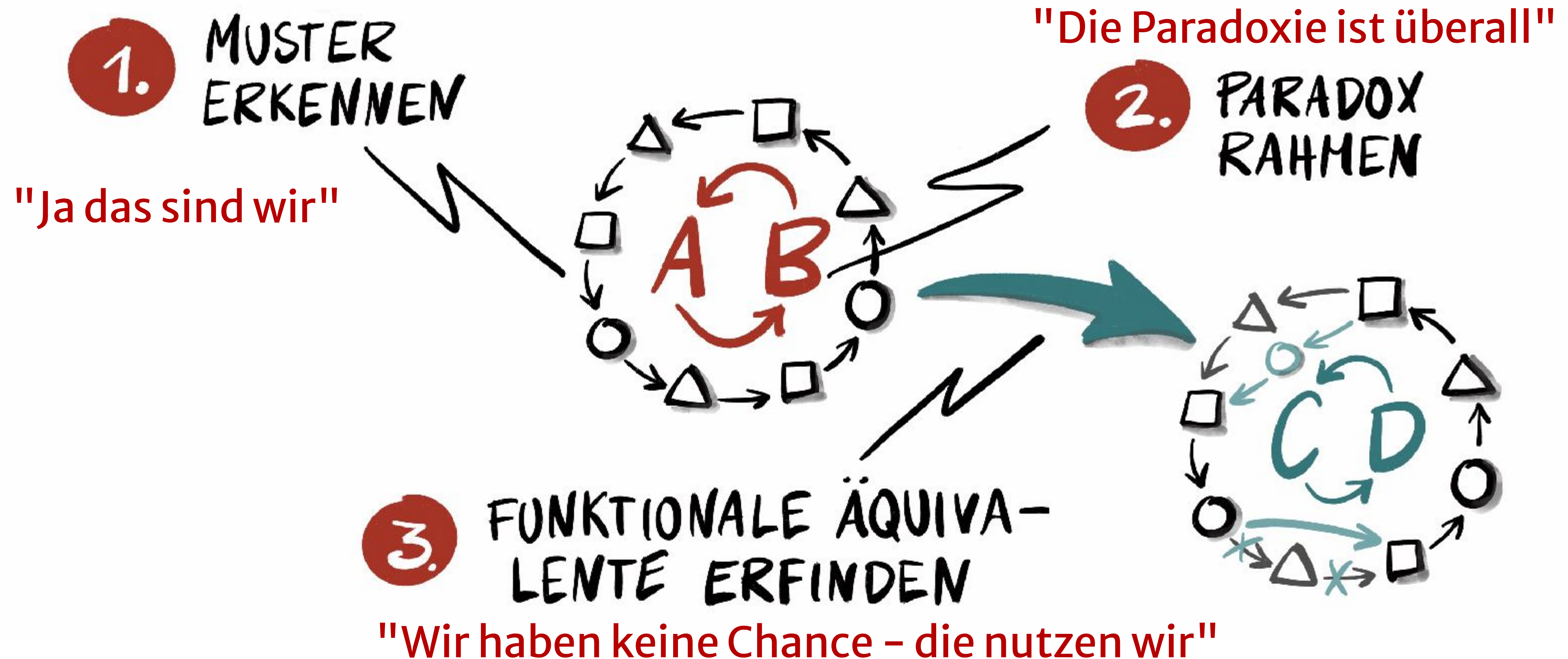
Autonomie

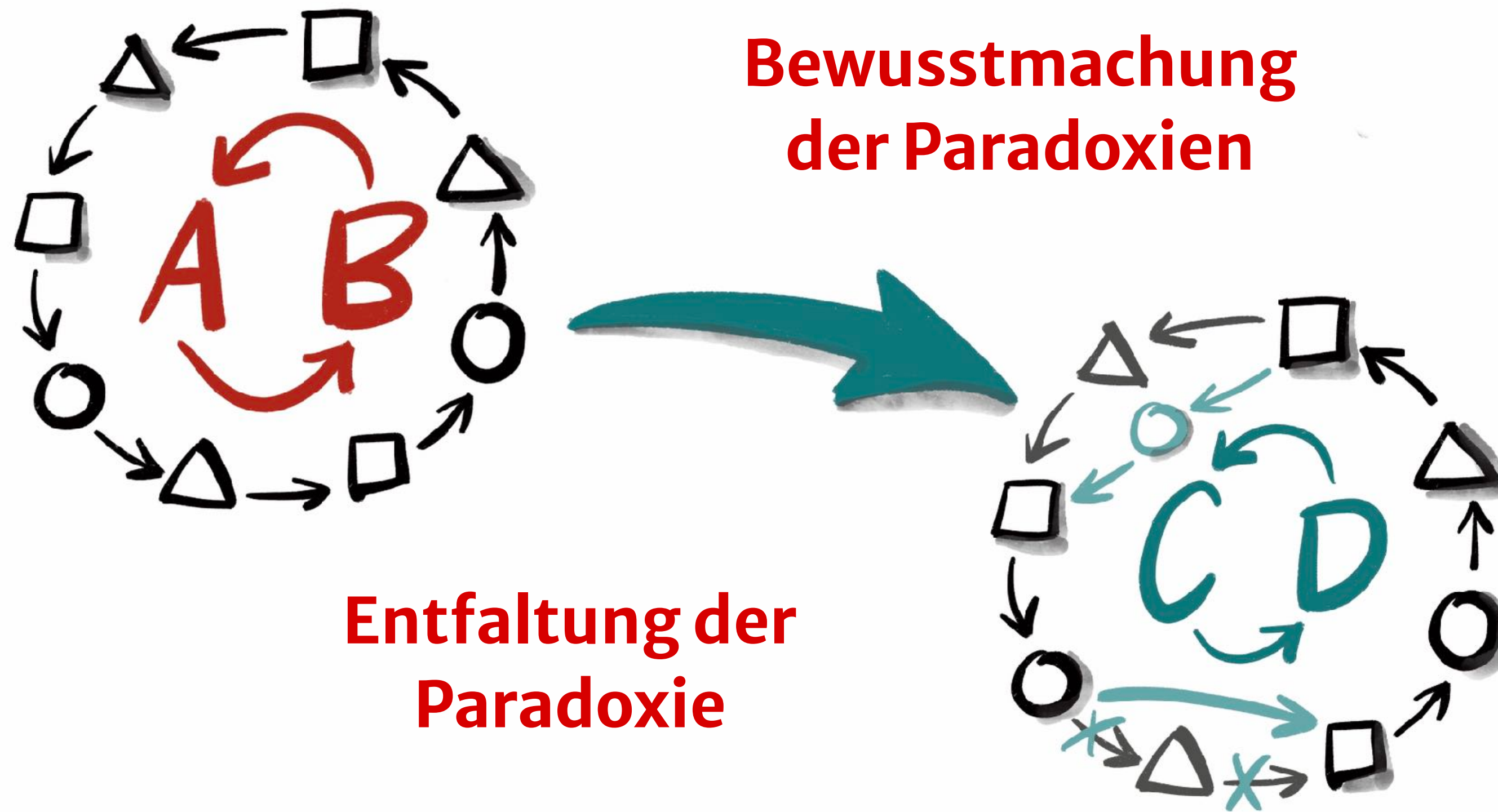
Vorgaben

Paradoxien lassen sich mit dem Schulz von Thun Wertequadrat aufspüren, da vor Entscheidungen bewertet wird



Paradoxien sind immer schon (1) **gelöst**, (2) **unlösbar** ... also wir können (3) **kreativ** werden!

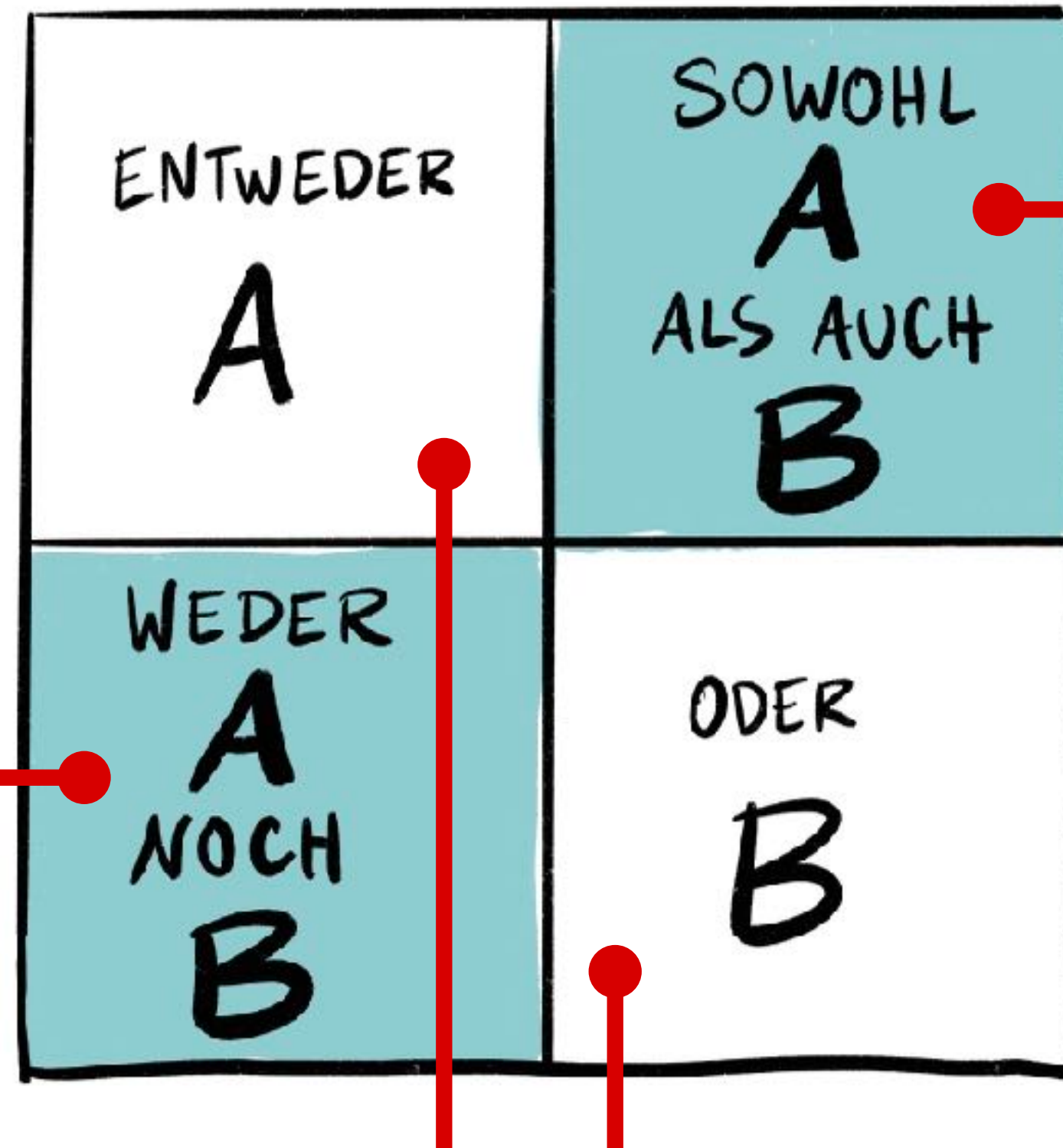




Funktionale Äquivalente

- **Muster als Lösung akzeptieren:**
Bewertungsreframing aufgrund Erklärung mit Paradoxie – ist doch gar nicht so schlecht ("Oh wie schön ist Panama")
- **Andere Möglichkeiten identifizieren**
Tetralemma auf Kernparadoxie anwenden (eine neue Wirklichkeitskonstruktion)

Handlungsmöglichkeiten



Vereinbarkeit der Paradoxie

- Zeitliche Oszillation
- Gleichzeitige Spaltung
- Umdeutung von A/B, so dass sie kompatibel werden ("übersehene Vereinbarkeit"), z.B.
 - Andere Merkmale von A / B
 - Zusätzliche Ressourcen
 - Kompromiss (von beidem ein wenig)

Ausweichen vor der Paradoxie

- Nichts machen / offen lassen
- Andere Entscheidungsfrage wählen (Spielfeld verlassen)

Entscheiden

... und mit der Verneinung der Alternative leben



Timm Richter, Torsten Groth

Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung

SYSTEMISCHES PARADOXIEMANAGEMENT IN ORGANISATIONEN

Die Welt der Organisationen ist voller Paradoxien. Timm Richter und Torsten Groth stellen ein breites Repertoire an Modellen, Techniken und Werkzeugen vor, mit denen typische Paradoxien des Führens und Organisierens identifiziert, aktiv genutzt oder auch kreativ bearbeitet werden können.

<https://www.carl-auer.de/zwischen-inszenierung-und-invisibilisierung>

Kontakt: groth@simon-weber.de; richter@simon-weber.de