

## Die Energie des Widerspruchs



Fortlaufend fordert uns das Leben heraus neue Antworten zu finden, auf veränderte Umstände zu reagieren, Altbewährtes auf den Prüfstand und unser eigenes Denken und Handeln in Frage zu stellen. Mit diesen Herausforderungen haben wir es sowohl als Privatperson als auch als Führungskraft oder als Berater\_in im Organisationskontext zu tun. Ein wenig zweifelnd und gleichzeitig fasziniert beeindruckt uns wagemutige Schritte von anderen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, Vorreiter in dieser oder jener Hinsicht sind, den Sprung gewagt und erste Erfolge „im Neuen“ erreicht haben.

Warum empfinden wir dennoch als Menschen und auch als Organisationen Umbruchsituationen und die damit verbundenen Spannungsfelder und Widersprüche nicht einfach nur spannend, lebendig, chancenreich, sondern vielfach auch als belastend oder gar beängstigend? Weil Umbrüche eben beides sind! Theoretisch und auch meist aus eigener Erfahrung wissen wir: keine Weiterentwicklung ohne Krise, ohne Zwiespalt, ohne Verunsicherung, ohne Widerspruch. Aber oft empfinden wir den nächsten Schritt - und ist die Notwendigkeit des nächsten Schrittes noch so evident - als anstrengend und herausfordernd, oft verbunden mit einer Abwertung von Bisherigem und einer gewissen Orientierungslosigkeit und Sorge bezüglich der Entscheidung für „das Richtige“.

### Was kann helfen?

#### 1. Ein Verständnis für die vitalisierende Kraft von Polaritäten entwickeln

*Per Definition sind Pole „Drehpunkte“, die sich in ihrer Gegensätzlichkeit wechselseitig bedingen. Sie erzeugen eine fruchtbare „Urspannung“ und bewirken somit eine dynamische und sich selbstregulierende Entwicklung zwischen den Extremen. Die Auflösung von Polaritäten führt zu einer Orientierungslosigkeit. Ohne ein wahrnehmbares multipolares Netzwerk und ohne die dynamischen Wechselwirkungen gegensätzlicher Kräfte gerät die Welt aus den Fugen. Polaritätsstrukturen sind Ordnungsprinzipien, die dem Dasein Konturen verleihen, (.....) (Dorothee*

Gommen, „Polaritätsstrukturen im Werk Hermann Hesses“, 2005)

Die Pole sind also die zwei gegenüberliegenden Enden derselben Sache, untrennbar zu einer Einheit verbunden und bedingen einander, wobei einem einzelnen Pol nie eine Wertung (etwa gut oder schlecht) zukommt.

Das gleichzeitige Auftreten von widersprüchlichen Gedanken und Gefühlen in Umbruchsituationen ist also keinesfalls ein Anzeichen von Schwäche, sondern erstens (beruhigenderweise) normal und zweitens vitalisierend, weil es an der Stelle Kräfte bündelt und in Folge freisetzt. Die Akzeptanz, das Ansprechen und Berücksichtigen und die offene Auseinandersetzung mit den Widersprüchlichkeiten schafft Lebendigkeit und jene Energie, die Veränderung im Denken und Handeln ermöglicht, einen nächsten Blick freigibt, das Bewusstsein erweitert und Schwarz-Weiß-Bilder in Farbe taucht.

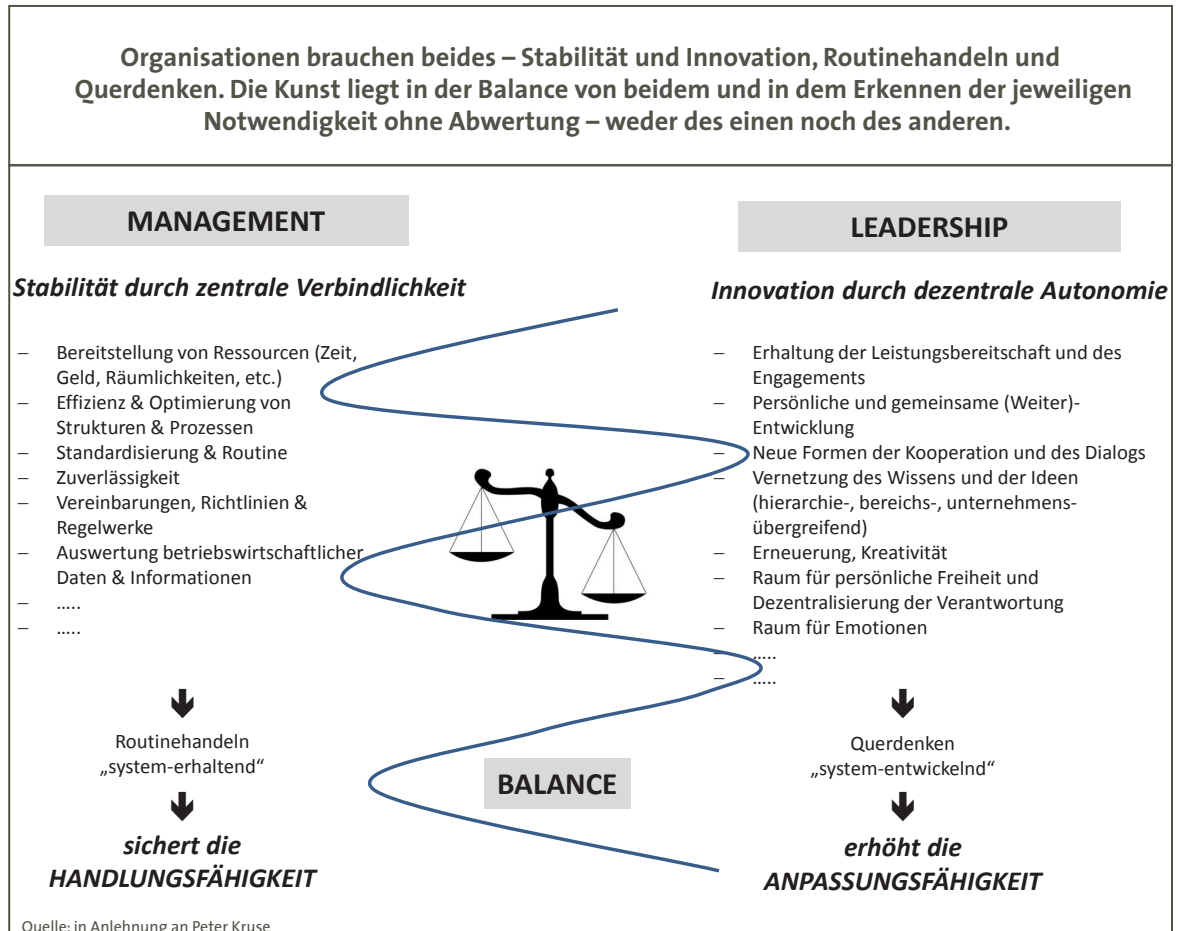
#### 2. Die Polarität würdigen und die Balance halten

Widerspruchsfreiheit, Eindeutigkeit und damit gefühlte Souveränität gilt in vielen Organisationen aber nach wie vor als erstrebenswert. Es verspricht Ordnung und Stabilität. Und das ist nicht nur nachvollziehbar, sondern auch hochvernünftig. Routinehandeln! Es beschreibt im Grunde die Fähigkeit, in sich wiederholenden Situationen Handlungsfähigkeit herzustellen, indem routinierte und bewährte Bewältigungsstrategien bei ähnlichen Problemlagen angewendet werden und damit das System stabilisieren und verlässlich machen. In diese Kategorie fallen z.B. all die Techniken und Methoden, die im allgemeinen Verständnis unter „Management“ subsumiert werden.

Auf der anderen Seite sind wir in steigendem Maße in Organisationen mit komplexen, dynamischen, ambivalenten völlig neuen und ungewohnten Phänomenen konfrontiert, denen man nicht einfach schematisch nach altem Muster in Management-Manier begegnen kann. Sie rufen den Widerspruch auf den Plan, erzeu-

gen Spannungsfelder und manchmal auch Stress. Bei all dem ist die Auseinandersetzung mit Widersprüchen ein enormer Gewinn, wenn nicht überhaupt die Essenz für nachhaltige Lösungen eines Problems im Speziellen und der Motor für die Weiterentwicklung eines Systems

ganz generell. In jedem Fall ist es die Geburtsstätte von Innovation, denn das Neue entsteht in der auseinandersetzenen, durchaus auch widersprüchlichen Bewegung und nicht in der stabilisierenden Routine.

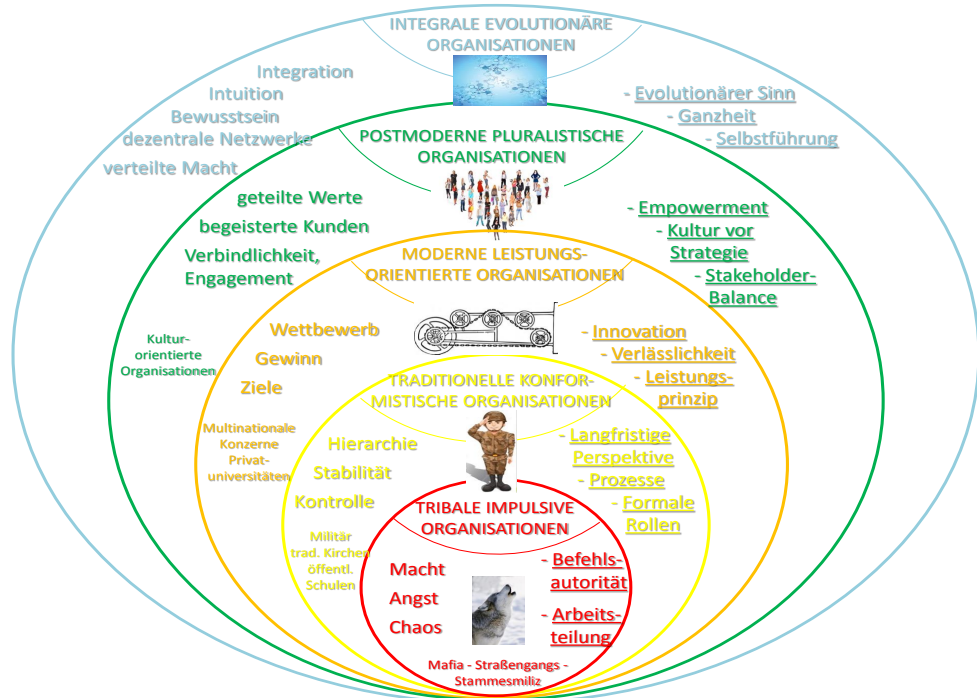


Management im betriebswirtschaftlichen Sinne bleibt also weiter von Bedeutung, auch wenn sich gegenwärtig der Fokus ganz auf den anderen Pol richtet. Oder um es mit den Worten von Dorothee Liebig zu sagen „Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht“ (VIA Punk, Vol. 1). Es braucht keine Abwertung des einen, um die Bedeutung des anderen zu heben.

**3. Ein Bewusstsein für die Integration von Unterschiedlichem entwickeln**

Frederic Laloux war mit der Herausgabe seines Buchs „Reinventing Organizations“ sicherlich wegberbereitend für die breite Auseinandersetzung mit dem integralen Ansatz, dessen Hauptvertreter Ken Wilber, Jean Gebser und Aurobindo Ghose sind. Ein Teil der integralen

Landkarte (die aus verschiedenen relevanten Betrachtungsaspekten besteht) sind die Entwicklungsstufen. Diese beschreiben Meilensteine der Entwicklung des Seins in zeitlicher Abfolge - sowohl in der globalen Evolution (Menschheitsgeschichte) als auch bei jedem einzelnen. Laloux beschreibt in seinem Buch wie sich im geschichtlichen Verlauf das Bewusstsein von Individuen, menschlichen Gesellschaften und damit verbunden die Form der Zusammenarbeit entwickelt hat. Die unbefriedigende Lösung von gegenwärtigen Herausforderungen führte zu einem nächsten Entwicklungsschritt und schlug gleichsam wie ein Pendel in die Gegenrichtung aus – jeweils mit dem Anspruch den nun einzig richtigen Zugang gegenüber der Betrachtung der Wirklichkeit gefunden zu haben.



Quelle: in Anlehnung an das Kulturmodell von F. Laloux, „Reinventing Organizations“, 2014 übersetzte Version nach Peter Greene

„(...) Doch wenn sich die Menschen zu den integralen Stufen entwickeln, wird ihnen klar, dass alle die vorangegangenen Ansätze etwas grundlegend Richtiges und Wichtiges haben. Menschen auf diesen Entwicklungsstufen, ob sie sich mit Psychologie beschäftigen haben oder nicht, beginnen einen sehr umfassenden Ansatz gegenüber der Wirklichkeit zu entwickeln. Sie schaffen Raum und Platz für traditionelle Werte und moderne, leistungsorientierte Werte und postmoderne, pluralistische Werte. Welche Sprache sie dafür auch immer verwenden, sie verstehen intuitiv, dass die Prämoderne, die Moderne und die Postmoderne ihren Platz haben. Ein Sowohl-als-auch Denken wird entwickelt.(...)“ (Quelle: Integral Naked, An Interview with Myriades (aus einem Interview mit Ken Wilber)

Nick Petrie beschreibt das Wesen der integralen Sichtweise noch auf eine andere Weise: „Es ist nicht notwendigerweise „besser“ auf einer höheren Entwicklungsebene zu sein, so wie ein Jugendlicher nicht besser ist als ein Kleinkind. Aber es ist trotz alledem eine Tatsache, dass ein Jugendlicher mehr tun kann als ein Kleinkind, weil er oder sie ein ausgereifteres Denken entwickelt hat. Jede Ebene der Entwicklung ist gut; die Frage ist aber, ob diese Entwicklungsebene zum Handeln passt, das in einer bestimmten Situation angemessen ist.“ (Nick Petrie in „Reinventing Organizations“, 2015)

Es geht also um die Angemessenheit, die Stimmigkeit des Zugangs zu einer Frage. Und wenn es uns gelingt, vom Entweder-Oder-Denken loszulassen und passende Antworten überall zu suchen, dann ist keine Kompetenz und kein Wert unserer früheren Erfahrungen und Denkweisen

verloren und schon gar nicht absurd. Vielmehr entsteht Kraft und Energie durch die Vorstellung, dass alle diese Werte und die daraus entwickelten Kompetenzen prinzipiell angelegt sind und auch von Bedeutung bleiben. Dieses Bewusstsein ist umso essentieller, da in Zeiten hoher Unsicherheit, hoher Komplexität und hoher Ambiguität der Wunsch nach Klarheit steigt und damit die Neigung zur einseitigen Betrachtung, zur eindeutigen Stellungnahme, zur Polarisierung und oft auch zur Abwertung von Bisherigem. Wenn sich aber inhaltliche Positionen verkrampfen, ist meist auch die konstruktive Auseinandersetzung mit anderen Standpunkten (und/oder Menschen) und der fruchtbare, weiterführende Dialog gefährdet.

Die integrale Theorie versucht also das Denken, Fühlen und Handeln in Einseitigkeiten und Absolutismen zu überwinden. Es geht dem-

nach überhaupt nicht um die Polaritätskategorien von „gut oder schlecht“, „richtig oder falsch“, sondern um die Frage, was bringt uns angesichts der konkreten Problemstellung und der sich laufend verändernden Verhältnisse weiter? Wo sind wir im Einklang mit uns selbst, mit den anderen, mit der Situation, den Potentialen, den Möglichkeiten und Begrenzungen beim Gestalten der persönlichen Gegenwart und Zukunft und jener unserer Organisation(en)?

#### 4. Den Denkraum erweitern

*„(...) Erinnern wir uns nun daran, dass keine Einsicht oder Position, die wir bisher eingenommen haben, sich als die letzte Weisheit oder Einsicht herausstellte. Und selbst da, wo wir etwas wirklich Tiefes berührt haben: wir müssen es immer wieder neu erwerben und können es in keiner Schublade je aufbewahren. Kurz: Den Strom des Lebens trägt keiner in der Tasche.“ (Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer, Ganz im Gegenteil, 2000)*

In vielen Situationen ist es sinnvoll, die Enge und die Begrenztheit des dualen Denkens aufzulösen und zu erkennen, dass es weit mehr als nur zwei Lösungsoptionen (entweder – oder) gibt. Eine sehr hilfreiche Methode zur Überwindung jeder Erstarrung im schematischen, dualen Denken bietet die Struktur des Tetralemmas. Es hilft mehrere Wahlmöglichkeiten und Aspekte ins Bewusstsein zu bringen und den Entscheidungs- und Handlungsraum beim Vorliegen eines sogenannten „Dilemmas“ zu öffnen. Das Tetralemma ist eine Form der systemischen Strukturaufstellung und ist eine von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelte Adaptation eines Argumentationsschemas aus der indischen Logik für die Anwendung im Bereich von systemischem Coaching, Beratung und Therapie.

Ausgehend von einem Dilemma (= zwei Annahmen) werden die zwei Positionen des scheinbar unauflösbaren Widerspruchs benannt als „das Eine“ und der Gegenpol als „das Andere“. Erweitert wird die Betrachtung der Frage um die dritte und die vierte Position, was zum Tetralemma (= vier Annahmen) hinführt. Die dritte Position „Beides“ weist auf übersehene Vereinbarkeiten der beiden Pole hin – wo gibt es Überschneidungen, die einander eventuell sogar befruchten? Die vierte Position „Keines von Beidem“ weist auf übersehene Kontexte hin – gibt es weitere Zusammenhänge, in denen sich die Frage vielleicht noch einmal anders stellt? Und mit der

fünften Position gehen wir über die vierte Position hinaus und negieren alles, was wir bisher überlegt haben. Es ermöglicht uns, uns von allen vier vorhergehenden Positionen zu lösen und aus dem engen Fragenkomplex herauszutreten: „All dies nicht und selbst das nicht“. Hier geht man davon aus, dass keine der vorherigen Positionen einen vollständigen, umfassenden Standpunkt darstellt und dass es keinen „absoluten“ Standpunkt gibt, der alles berücksichtigt und umfasst. Geht man bis zur fünften Position, dann erreicht man eine neue Ebene. Es ist, als ob man eine Insel erst einmal in seiner ganzen Ausdehnung erkundet und dann auf einen Berg steigt, um von hier aus erneut beginnt zu erkunden - von einem ganz anderen Ort aus, der völlig neue Perspektiven eröffnen kann.

#### Mag. Ulrike Pabinger-Eisl

Kooperationspartnerin des Management Center Vorarlberg