



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Welche Paradigmen entsorgen wir?



N°104

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



## *Wolfram Lutterer*

lebt in Freiburg im Breisgau und in Luzern. Tätig als Leiter der Fachreferate an der Zentral- und Hochschulbibliothek in Luzern. Forscht als freier Wissenschaftsautor in den Schwerpunkten systemischer Theorie, Lernen und Bildung. Diverse Lehraufträge an der Universität und der Pädagogischen Hochschule in Freiburg.

# Paradigmen? Adieu!

von Wolfram Lutterer

Können wir uns von (bestimmten) Paradigmen verabschieden? Und: Brauchen wir dann vielleicht andere anstatt dieser? Und wenn ja: Welche?

Wolfram Lutterer setzt sich mit dem Begriff des Paradigmas auseinander und kommt zu einer für viele vermutlich überraschenden Erkenntnis: Das Paradigma an sich darf (endlich) entsorgt werden – und ohne Nachfolger bleiben. Bleibt die Frage: Was bedeutet das für uns, für unsere Gesellschaft?

Über fünfzig Jahre ist es her, dass Thomas L. Kuhn den Begriff des Paradigmas prägte. Kuhn führte diesen Begriff ein, um Eigenheiten im Wandel wissenschaftlicher Leitbilder näher zu beleuchten; so beispielsweise den Übergang vom ptolemäischen Weltbild (Sonne kreist um

Erde) zum kopernikanischen Weltbild (Erde kreist um Sonne). Genauer unterschied Kuhn dabei insbesondere zwei Verwendungsweisen dieses Begriffs und zwar einerseits das Paradigma als eine „Konstellation von Meinungen, Werten, Methoden usw.“ sowie andererseits das Paradigma in Gestalt eines „Vorbilds“ für konkrete Problemlösungen.



## 1. Einleitendes: Zur Konjunktur des Paradigmas

Während sich Kuhn mit seinen wissenschaftshistorischen Analysen auf das Feld der Naturwissenschaft – insbesondere auf die Physik – beschränkte, gewann der Begriff des Paradigmas in der Folgezeit eine recht umfangreiche Konjunktur; zumindest überall dort, wo der Wandel und die Überkom-

*Über fünfzig Jahre ist es her, dass Thomas*

*L. Kuhn den Begriff des Paradigmas prägte.*

menheit älterer Denkweisen betont werden sollten. Als besonders prominent erwies sich wiederum ein Physiker, nämlich Fritjof Capra, der in seiner 1982 erschienen *Wendezeit* gleich einen Paradigmenwechsel größtmöglichen Umfangs einforderte: die Ablösung der mechanistisch-reduktionistischen Weltansicht zugunsten einer holistisch-systemischen, und dies sowohl individuell als auch gesellschaftlich sowie ökologisch.

Allerdings zeigte sich, dass sich dieser Paradigmenwechsel nicht als ganz so einfach gestaltete, wie von Capra erhofft. Und dies in mehrfacher Hinsicht. Capra selbst wurde für seine mancherorts durchaus als ketzerisch wahrgenommenen Gedanken zwar nicht gerade auf dem Scheiterhaufen hingerichtet (so wie etwa Giordano Bruno) oder von der Kirche verfolgt (so wie Galileo Galilei): Er wurde stattdessen zeitkonform einfach nur ins Lächerliche gezogen und insbesondere dadurch diskreditiert, dass ihm allzu große Nähe zu esoterischem Denken vorgeworfen wurde. Letzteres wiederum begünstigte eine erfolgreiche Generalverurteilung in weiten Teilen der öffentlichen wissenschaftlichen Meinung.

Sein inhaltliches Anliegen jedoch dürfte (abgesehen von all jenen, die noch immer Phänomene wie Klimawandel und dergleichen leugnen) heute weitestgehend *common sense* sein. Was aber können wir daraus lernen? Zumindest, dass das bloße Ausrufen eines neuen Paradigmas – so berechtigt dies auch sein mag – noch lange nicht zu einem eben solchen führt. Ähnlich, wie bereits von Kuhn beobachtet:

Zuweilen braucht es hierfür schlichtweg eine neue Generation.

Allerdings dürfte es neben Kuhn insbesondere Capra zu verdanken sein, dass der Begriff des Paradigmas und

des Paradigmenwechsels sich mittlerweile als nahezu allgegenwärtig erweist. Es scheint, als würde ein jeder, der irgendeine signifikante Form größerer Veränderung für sich beanspruchen möchte, dafür nichts weniger als einen Paradigmenwechsel benötigen. Und so führt eine Recherche auf *Google* zur stattlichen Zahl von 26,8 Mio. Treffer allein für *Paradigma*. Selbst für die offensichtlich seltener vorkommenden *Paradigmenwechsel* finden sich noch fast 1,2 Mio. Einträge (Stand 28.5.2018).

Trotz dieser geradezu prächtig anmutenden Konjunktur des Begriffs: Im Folgenden werde ich dafür plädieren, anstelle der Postulierung neuer oder wahlweise der Verabschiedung feinsinnig herausdestillierter älterer Paradigmen den Begriff des

Paradigmas selbst zu verabschieden. Paradigma, adieu! Dabei sei auch gar nicht erst zeitgeistkonform in Anspruch genommen, dass wir anstatt dessen von Meta- oder gar von Postparadigmen

zu sprechen hätten. Nein, mein Plädoyer ist schlichtweg: Den Gebrauch eines Begriffs wie Paradigma, im Sinne eines besonders wichtigen und fundamentalen Leitbildes für was auch immer, braucht es

*So führt eine Recherche auf Google  
zur stattlichen Zahl von 26,8 Mio.*

*Treffer allein für Paradigma.*

nicht. Also weg damit! Und nur um keine Missverständnisse zu produzieren: Ich werde im Folgenden dafür argumentieren, dass es diesen Begriff nicht nur *nicht braucht*, sondern dass sein Gebrauch selbst etwas darstellt, dem wir mit kritischem Blick begegnen sollten.

Die sich hierzu entfaltende Argumentation wird sich im Übrigen – nicht ganz unverwandt zu Capra – einer systemischen Perspektive (im Sinne Heinz von Foersters und Gregory Batesons) bedienen. Warum diese systemische Perspektive ihrerseits am Ende dann doch nicht das Etikett eines neuen Paradigmas erhalten soll, wird sich im Laufe des Textes klären.

## 2. Die Crux mit dem Leitbild

Warum also keine Paradigmen mehr? Das ist eigentlich ganz einfach. Die *Postulierung* eines Leitbildes, so wie etwa von Capra vollzogen, bedeutet schlichtweg die Reduktion der Welt auf eine bestimmte, als *besonders* artikulierte Perspektive. Das damit Abgelöste wird damit zugleich zu dem, was vorbei, obsolet oder überkommen ist; ganz so, als würden wir die Kopernikanische Wende neu durchleben. Aber

### *Warum nicht statt einem gleich mehrere Paradigmen?*

leider ist es zumindest in der sozialen Welt nicht ganz so einfach wie in der Astronomie: Als obsolet erachtete Paradigmen feiern zuweilen fröhliche Wiedergeburt, wie etwa die derzeit vielerorts aus dem Boden sprießenden Nazi-Wiedergänger leider nur allzu gut veranschaulichen.

Um damit etwas differenzierter zu werden: Natürlich lässt sich – sofern man es aus wissenschaftshistorischer Perspektive als sinnvoll erachtet – die Vergangenheit unserer Weltwahrnehmungen immer wieder als ein Drift von Paradigmen beschreiben. Aber: Ein Paradigma hier und jetzt als ebensolches *auszurufen*

– oder wahlweise zu verabschieden – das ist dann doch etwas anderes.

Warum dann aber nicht statt einem gleich mehrere Paradigmen, ganz im Sinne unsere polyoptionalen Gesellschaft? Damit hingegen kämen wir in eine schwierige Form der Vielseitigkeit, die letztlich in Austauschbarkeit, wenn nicht sogar Beliebigkeit endet. Doch wozu dann überhaupt noch Paradigmen als solche benennen? Genau: weg damit!

Paradigmen machen sowieso nur in einem höchst begrenzten Plural Sinn, das beobachtet letztlich bereits Thomas L. Kuhn. Eigentlich hat man es stets mit einem bloßen Duo zu tun: Das neue Paradigma, das irgendein anderes als obsolet überführt, das seinerseits vielleicht zuvor noch gar nicht als solches benannt war – oder glaubte Ptolemäus etwa, er würde für ein ptolemäisches Weltbild stehen? Nein, wohl eher nicht.

Doch nicht immer ist es so einfach wie im Falle von Sonne und Erde, wo der Erkenntnisfortschritt schlichtweg dahingehend bestand, dass sich eine wissenschaftliche Position als eine nicht mehr sinnvolle Erklärung erwies.

Hier von Paradigmenwechsel zu sprechen: geschenkt. Zugleich aber: überaus langweilig, weil letztlich profan. Nein, die ungleich spannenderen Fälle folgen der berühmten Unterscheidung des Kybernetikers Heinz von Foerster, der feststellte, dass die „harten“ Wissen-

### *Wer will seine Gedanken, Ideen und Träume ganz*

### *und gar eben diesem Paradigma unterordnen?*

schaften – sprich: die Naturwissenschaften – sich um die weichen Probleme kümmerten, während die „weichen“ Wissenschaften – also Sozial- und Geisteswissenschaften – sich um die harten Probleme kümmerten.

Kostprobe gefällig?

These: „Wir leben im Zeitalter des Neoliberalismus.“  
Doch wer will seine Gedanken, Ideen und Träume ganz und gar eben diesem Paradigma unterordnen? Ich ganz sicher nicht. Sie werden zu Recht hier anmerken: Das ist auch nicht so einfach. Genau. Eben deswegen identifiziert von Foerster die Sozialwissenschaften als jene mit wirklich herausfordernden Problemen, bei denen ein „wahr“ oder „falsch“ schnell zu einem Eiertanz wird.



*Man kommt leider nicht aus  
der Problematik heraus.*

Egal also, wie man es dreht und wendet: Die Identifizierung von Paradigmen führt zu einem unzulässigen Reduktionismus; unzulässig deswegen, weil jedes als solches begriffene Leitbild in unserer sozialen Welt eine gewisse Totalität beinhaltet. Aber wollen wir das wirklich weiterhin, nach all den Erfahrungen mit totalitären Ideologien? In mir persönlich würde bereits ein Diskurs um „bessere“ oder „schlechtere“ Paradigmen ein leicht totalitäres Schaudern erregen. Ganz in diesem Sinne argumentiert im Übrigen Heinz von Foerster dahingehend, dass Wahrheit *die Erfindung eines Lügners* sei – und damit letztendlich bloß eine Folge von Machtansprüchen darstellt. Mit dem Begriff des Paradigmas verhält es sich für mich ganz genauso.

### 3. Die Crux mit der Ablösung von Paradigmen

Nur ganz kurz: Nimmt man den Paradigmenbegriff im Kuhnschen Sinne ernst, so braucht es stets eben zwei davon. Das zu verabschiedende Paradigma ebenso wie jenes, das eben dieses ablöst. Was aber tun, wenn wir gar nicht in der Lage (oder willens) sind, ein neues Paradigma auszurufen? Richtig, dann können wir nämlich leider, leider auch keines verabschieden. Umso mehr sei daher nochmals der Vorschlag wiederholt, auf diesen leidigen Begriff gleich ganz zu verzichten.

### 4. Die Crux mit der Systemik

Warum nun kein *systemisches* Paradigma, so wie auch von Capra befürwortet? Sind denn systemische Perspektiven nicht vor allem, dadurch gewissermaßen geadelt, dass sie mehreres in einem zu denken bestrebt sind sowie insbesondere eine hohe Sensibilisierung gegen Reduktionismen aufweisen? Ja sicher, und dennoch: Nein. Denn dahinter verbirgt sich eine kognitive Falle. Auf den Punkt gebracht entspräche diese der Überzeugung, dass je systemischer eine Perspektive sich gestaltet, desto besser, tiefer oder reflektierter sie am Ende dann

sei. Wer da nicht laut „Bullshit“ ruft, dem wird wohl leider nicht zu helfen sein.

Denn irgendwann wird es einfach nur noch unnötig komplex. Damit wiederum drohen dieselben Widrigkeiten wie bereits bei dem ptolemäischen Weltbild: nämlich dass immer mehr an Faktoren zu berücksichtigen seien. Doch zuweilen vernebelt die stets mögliche kognitive Komplexität nur den Blick auf das stets verschiedene Wesentliche. Und diese offenkundige Widersprüchlichkeit in unserer sozialen Welt, die gilt es meines Erachtens oftmals einfach nur auszuhalten. Wenn ich mir beim Öffnen einer Tür Gedanken mache über den Austausch von Luft- und Wärmeströmen, dann mag das dem Sachverhalt des Türöffnens und seiner Konsequenzen zwar durchaus gerecht werden, verschleiert aber den intendierten Zweck eben dieser Handlung: nämlich hinaus zu gehen und frische Luft zu schnappen.

Mit anderen Worten, eine grundsätzliche Unzufriedenheit mit einfachen Lösungen mag zwar durchaus erstrebenswert sein, ist aber dennoch nicht hinreichend. Man kommt leider nicht aus der Problematik heraus. Zumindest jenseits der unzähligen Fundamentalismen, die ja alle ihre je eigenen Paradigmen haben, wissen wir um keine als absolut zu setzende Position der Erkenntnis, sondern nur um die Verantwortung von jedem einzelnen. Aber diese wiederum als absolut zu setzen würde unsere Menschlichkeit mit Füßen treten.

#### 4. Zum Schluss

Man kommt also nicht heraus – das ist die schlussendliche Crux mit all diesen kybernetischen und systemischen Denkansätzen. Nicht zufällig waren selbstbezügliche Systeme früher zuweilen sogar als „Teufelskreise“ verschrien.

Falls Sie nun dieser Argumentation zu folgen bereit gewesen sein sollten: Ich plädiere für eine Abkehr von Leitbildern, ich warne vor der Verabschiedung von älteren Leitbildern als „überkommen“, eben weil die bloße Verabschiedung leider noch lange nicht zu deren Beerdigung führt, ich plädiere stattdessen für eine gewisse Fluidität und für ein Eingestehen von

fundamentaler Unsicherheit bei gleicherweise notwendiger individueller Verantwortlichkeit oder zumindest einem individuellen Kümmern. Am Ende mag sich dies alles ganz ähn-

lich verhalten wie bei einer von Bertolt Brechts vielen „Keuner-Geschichten“: Da fragt dann einer Herrn Keuner, ob es Gott gäbe. Keuner gibt hierzu einen gut systemischen Rat: Wenn sich das Verhalten des Fragenden ändern würde, eben wenn es Gott gäbe, dann wäre eines sicher: Er brauche einen Gott..

Wenn Sie also eine als sicher begriffene Wahrheit benötigen oder gar eine als absolut setzbare Sicherheit in Bezug auf Ihre Weltorientierung, dann brauchen Sie wohl ganz sicher auch Paradigmen. Zur Sicherheit vielleicht sogar gleich mehrere davon. Wie schade. ■

*Wenn Sie also eine als sicher begriffene*

*Wahrheit benötigen, dann brauchen*

*Sie wohl ganz sicher auch Paradigmen.*

### SERVICE

#### Literatur

Capra, F. (1985): **Wendezeit**. Frankfurt/M.: 1985.

Kuhn, T. (1996): **Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen**. Frankfurt/M.: 1996.

Von Foerster, H. (1989): **Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners**. Heidelberg: 1989.

#### Weiterführende Homepage

[www.lutterer.de](http://www.lutterer.de)

#### E-Mail

[wlutterer@gmx.de](mailto:wlutterer@gmx.de)

# Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



## ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo  
2 Ausgaben um nur € 29,99



## FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 119,99



## FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 59,99



## FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo  
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net), [lo.order@irbw.net](mailto:lo.order@irbw.net)

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien  
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77



# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

## Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:  
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.  
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich  
und in Ihrem Unternehmen.

**BERATUNG** – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

**WEITERBILDUNG** – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

**ZEITSCHRIFT LO** – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



**WEITERLESEN** – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



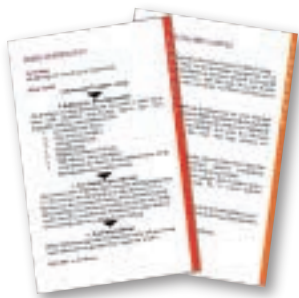
Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66  
Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

**Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung**  
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG**  
Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

# Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



## 100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen

Selbstmanagement • Coaching • Leadership  
Teamarbeit • Unternehmensführung

**Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box**

**Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 79,99  
online auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net) oder formlos unter [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)!**