
2.1 Was ist eine Aporie?

Das Wort Aporie stammt von Platon und heißt wörtlich „Unendlichkeit“ oder „Weglosigkeit“. Erst Aristoteles hat es präzise als „meta-logische“ Denkfigur gefasst: Er sagt (Metaphysik 995 a), dass die Prinzipien der Logik nur für die Mathematik gelten, nicht aber für die Wirklichkeit. Für die „Wirklichkeit“ gelten auch andere Prinzipien, nämlich Widersprüche. Bei Aristoteles ist „Wirklichkeit“ alles, was nicht bloß mit „Form“ zu tun hat, sondern mit „Physis“ (später: Physik), wo für den Widerspruch gilt, „dass es auch möglich sein muss, ein und dasselbe zugleich zu bejahen und zu verneinen“. Er nennt das „Aporia prôte“ – also „erste Aporie“ (Metaphysik 995 b).

Lao Tse verwendet übrigens für Aporie das Wort „Tao“ – und es heißt auch dort, wörtlich übersetzt, „Weglosigkeit“ und „Weg“ zugleich.

Mit dieser „Weglosigkeit“ hatte ich bei meiner ersten Chinareise ein einprägsames Erlebnis. Mein Kollege und ich lernten für die Reise einige Zeichen der chinesischen Schrift und natürlich auch das Zeichen für Tao. Als wir dann in Peking den Kaiserpalast in der „verbotenen Stadt“ besichtigten, nahm mich mein Kollege ganz aufgeregt beiseite. Er hatte am Beginn eines dunklen Ganges das (durchgestrichene) Zeichen für TAO entdeckt. Wir holten unseren Dolmetscher. Dieser lachte und sagte: „Das heißt: Dulchgang velboten!“

Für unser alltägliches (logisches) Denken sind Widersprüche demnach „verbotene Durchgänge“.

Lao Tse sagt: „Der Weg (Tao) ist ewig ohne Tun, aber nichts, das ungetan bliebe“ (Tao te King, Kap. 37). Er sagt auch: „Die beiden (Gegensätze) sind eins und gleich hervorgetreten und doch sind ihre Namen verschieden“ (Tao te King, Kap. 1).

Diese Einheit von Gegensätzen (*coincidentia oppositorum* des Nikolaus von Cues) ist immer wieder in der Geschichte verwendet worden, um komplexe Strukturen zu beschreiben. So auch die Trinität im Christentum: „Wir sprechen nach der Lehre unserer Vorfahren von diesen drei Personen, damit sie als solche erkannt, nicht aber damit sie getrennt werden.“ Das Konzil von Toledo formulierte sein Gottesbild dann sogar explizit als Aporie: „... dass nie mehr die Gottheit von der Menschheit oder die Menschheit von der Gottheit getrennt werden kann ... Insofern er (Jesus Christus) Gott ist, ist er dem Vater gleich. Insofern er Mensch ist, ist er geringer als der Vater. Nach unserem Glauben ist er also größer und geringer als er selbst“ (Denzinger 531).

Eine der wichtigsten Aporien (sie ist bei Aristoteles erst die Nummer 14, Metaphysik 1003 a) ist die von Möglichkeit und Wirklichkeit. Sie wird uns beim Geld noch beschäftigen. („Welche Elemente nur der Möglichkeit nach – *dynamai* – existieren oder auf andere Weise“.)

Am leichtesten kommt man ins Streiten, wenn man die Frage nach der Zeitlichkeit des Ursprungs der beiden gegensätzlichen Faktoren einer Aporie stellt. Also was war zuerst: Henne oder Ei?

Ich habe diese Aporie in meiner Karriere als Vater immer wieder erlebt, wenn ich bei einem Streit meiner Kinder versuchte, die – eben völlig sinnlose – Frage zu stellen: Wer hat angefangen? In diesem Fall war es immer „der andere“. Auf höherem Niveau kehrt diese Frage in der Wissenschaft wieder: Was war am Anfang? Z. B. bei der Entstehung des Geldes. Wie ist Geld aus Nicht-Geld (z. B. Tausch) entstanden? Aus Hortung von Eigentum (Gold)? Oder durch die Forderung, mehr zurückzubekommen, als man ausgeliehen hat (Zinsen)?

Die Frage des Anfangs ist als Verschiebung eines aporetischen Konfliktes auf die Frage: „Was war zuerst?“ zu verstehen, und trotzdem beschäftigt sich die Wissenschaft damit ganz ernsthaft. Dabei geht es nicht nur um Henne oder Ei, sondern es wird auf höherer Ebene nach dem Anfang aller Anfänge gefragt – ein unendlicher Prozess. Wie ist Materie entstanden? (Z. B. die Urknalltheorie in der Astrophysik: „Materie – Antimaterie“ oder „Welle – Korpuskel“ in der Quantentheorie.)

2.2 Aporien sind brauchbare Lösungswerkzeuge

Um mithilfe von Widersprüchen Erkenntnisse zu erlangen, sind einige „Tricks“ oder Techniken zu beachten. Jeder Standpunkt, der von jemandem vertreten wird, ist klar zu formulieren und dann dessen Widerspruch zu suchen, der ebenfalls seine Berechtigung hat. Daran erkennt man, dass man es mit Aporien oder mit „notwendigen“ Konflikten zu tun hat – die einer Lösung zugeführt werden können.

Eine Aporie hat drei Eigenschaften:

1. Sie beinhaltet zwei einander widersprechende Aussagen (oder auch Interessen).
2. Beide sind wahr (werden als berechtigt angesehen).
3. Beide sind voneinander abhängig.

Solche Aporien sind Ihnen sehr bekannt. Sie sind leider in unserer europäischen Tradition (zum Unterschied von der asiatischen) eher wenig beachtet worden. In Europa hat sich die formale Logik durchgesetzt, und Aporien werden eher als unangenehm empfunden. Im Deutschen gibt es gar kein eigenes Wort dafür. Für Aporien werden verschiedene griechische oder lateinische Ausdrücke verwendet wie: Dilemma, Paradoxon, Antinomie, Ambivalenz oder aber Umschreibungen wie „Henne und Ei“, „Pest oder Cholera“, „vom Regen in die Traufe“, „zwei Seiten einer Medaille“, „Quadratur des Kreises“, „Widerspruch in sich“ oder Ähnliches.

Außer in der Philosophie werden Aporien selten als Erkenntnisquelle verwendet. Bei der Analyse und der Lösung von Konflikten kommt man aber meist nicht darum herum.

Für die Wissenschaft, speziell für die Ökonomie und da wiederum für die Theorie des Geldes, bringen Aporien jedoch einen hohen Erkenntnisgewinn. Die These lautet: Mit diesem Denkmodell versteht man bestimmte Probleme und Zusammenhänge besser als mit anderen Denkmodellen.

Im Zuge der Analyse der Finanzkrise 2008 (und folgende Jahre) werden allerdings auch von den Ökonomen immer wieder Widersprüche genannt. Meist handelt es sich dabei um Aporien, die nicht linear-logisch aufgelöst werden können. So z. B. birgt Basel III nach Meinung vieler Autoren solche Aporien. Es heißt im „Fokus der Wirtschaft“ vom 4.12.2010 in der Neuen Zürcher Zeitung auf Seite 13 unter dem Titel „Latente Zielkonflikte“: „Schon am Ausgangspunkt der Überlegungen, von denen Politik und Regulatoren offenbar geleitet werden, zeigen sich Widersprüche. Zum einen sollen Banken Risiken reduzieren und ein wirksames Risikomanagement betreiben, zum anderen soll die Realwirtschaft auch künftig ausreichend mit Krediten versorgt bleiben. Das ist ein Zielkonflikt, der sich auf der Ebene des einzelnen Instituts nur schwerlich lösen lässt.“

Immer wieder wird auch darauf hingewiesen, dass bestimmte Maßnahmen das Gegenteil von dem erreichen, was sie erreichen sollen. Auch dies ist ein Kennzeichen von Aporien (siehe Phase 2 der Lösungen von Aporien).

Ich glaube, dass der „logische Methodenzwang“ in den Wissenschaften, der ursprünglich einen großen Fortschritt darstellte, um Wissenschaft von Aberglauben und Alltagsverständnis abzuheben, heute oft ein Hemmnis für die Weiterentwicklung darstellt. Insbesondere der Zwang, überall naturwissenschaftliche

Methoden anzuwenden oder nur Ergebnisse aus solchen Methoden anzuerkennen, führt zu einer unzulässigen Selbstbeschränkung in der Erkenntnis. Überall dort, wo menschliches Handeln mit im Spiel ist (also Motivation plus rationales Denken, aber auch kollektiv und individuell Unbewusstes oder auch soziale und interaktive Prozesse), ist der Anteil, den man mit formalen Methoden erfassen kann, oft nur gering.

Die Faszination und der Erfolg der naturwissenschaftlichen Modelle mit der ihnen vorausgesetzten Logik haben die Wirtschaftswissenschaftler (und nicht nur sie) zur Hoffnung verführt, mit der Anwendung dieser Methoden ähnliche Erfolge zu erzielen, wie sie die naturwissenschaftlichen Modelle im technischen Bereich verbuchen konnten.

Dies ist aus mehreren Gründen nicht möglich:

1. Die Mathematik passt nur sehr eingeschränkt auf die Realität. In der Mathematik ist folgende Rechnung kein Problem: $2 - 3 + 1 = 0$. Auf die Realität umgesetzt könnte man daraus folgende Story machen: Wenn aus einem Zimmer, in dem sich zwei Personen befinden, drei herauskommen, muss wieder einer hineingehen, damit niemand drinnen ist.

Anders, wenn man die Gleichung so formuliert: $3 - 2 - 1 = 0$. Aus einem Zimmer, in dem sich drei Personen befinden, können zwei herauskommen. Dann muss noch eine herauskommen, damit niemand drinnen ist.

An diesem Beispiel sieht man, dass die Mathematik kein Kriterium eines Realitätsbezuges an sich hat. Einstein äußert sich ähnlich: „Insofern sich die Sätze der Mathematik auf die Wirklichkeit beziehen, sind sie nicht sicher, und insofern sie sicher sind, beziehen sie sich nicht auf die Wirklichkeit“ (Geometrie und Erfahrung, S. 3).

2. Der Realitätsbezug muss von außen – also aus anderen Bestimmungen als aus der Mathematik – kommen. Es scheint daher nicht sinnvoll, etwa ein Prinzip aufzustellen, das behauptet, nur diejenigen Erkenntnisse seien wissenschaftlich brauchbar, die mithilfe der Mathematik gewonnen wurden. Dieses Prinzip gilt nicht einmal mehr für die Naturwissenschaften – keineswegs aber für die Wissenschaften, die menschliches Handeln verstehen wollen, wie etwa die Ökonomie. Für die Gegenwart und auch noch für die nähere Zukunft schlage ich vor, dass man den strikten Methodenzwang fallen lässt und pragmatisch sich jener Logik zuwendet, die für den betreffenden Gegenstand den größten Erkenntnisgewinn verspricht. Es gibt ohnehin keine Theorie, die „alles“ erklärt.

2.3 Die Bearbeitung von Widersprüchen durch die Dialektik

Dialektik bedeutet das Verhältnis von Widersprüchen oder Gegensätzen in einer Aporie und ihre Lösung.

In Interviews mit verschiedenen Konfliktparteien konnte ich Aporien finden: Ein typischer Fall ist der Konflikt zwischen der Zentrale einer Bank und ihren Filialen. In der Zentrale erfuhr ich, dass sich die Filialen (oder einige von ihnen) nicht (oder nicht immer) an die Vorgaben aus der Zentrale hielten – zum Schaden der Filialen und auch der gesamten Bank, so wurde mir gesagt. Die vorgebrachten Beispiele waren einleuchtend, und es schien mir, dass die Zentrale hier völlig im Recht war. Natürlich konnte ich das als Konfliktmanager nicht sagen, aber ich dachte es mir damals. Als ich dann die Interviews mit der anderen Seite machte, hatte ich dasselbe Erlebnis: Mir leuchtete ein, dass die Anordnungen der Zentrale (gelegentlich) realitätsfremd waren und vor allem die lokalen Gegebenheiten weitgehend außer Acht ließen. Wie sollen wir hier in der City genauso viele Bausparverträge verkaufen wie auf dem Land?

Mir dämmerte schon damals, dass wahrscheinlich beide recht hatten. Weil sie den gegensätzlichen Standpunkt vertraten, kam es zum Konflikt, den ich lösen sollte.

Ich verallgemeinerte dann die Grundlagen beider Standpunkte und formulierte eine Aporie.

Das Prinzip der Zentrale, die ja Verantwortung für viele Filialen trug und darauf achten musste, dass überall die gleichen Spielregeln galten (z. B. Konditionen für die Kunden), wurde immer wieder mit dem Wort „Ordnung“ umschrieben. Die Filialen hörten natürlich „Unterordnung“ und meinten, dass diese vorgegebenen strengen Regeln (Ordnung drückt sich in Regeln aus) sie an der Arbeit und am Erfolg hindern würden. Die Filialen hätten lieber die Freiheit gehabt, die Regeln so zu interpretieren, dass sie auch auf die Situation ihrer Kunden passen. Am liebsten hätten sie diese Regeln, wenn sie unpassend waren, ganz ignoriert. Diese „Freiheit“ wurde aber natürlich von der Zentrale als erster Schritt ins Chaos interpretiert und gegebenenfalls mit Sanktionen belegt.

Die Filialen wendeten daher viel Kreativität auf, um die Regeln zu umgehen und trotzdem alles ordnungsgemäß erscheinen zu lassen. (Mit einiger Überredung konnte man einem Kunden einen Kredit in Form eines Bausparvertrags gewähren. Die Zentrale war zufrieden, denn man musste ja nicht alle Anlagen wirklich beilegen ...)

Es standen sich daher zwei gegensätzliche Auffassungen gegenüber, die man als Aporie so formulieren konnte:

- Nur mit Ordnung können wir auf Dauer erfolgreich sein, und daher muss sich die Filiale – als Vertreterin der Freiheit – der Gestaltung einer Ordnung unterordnen.
- Die andere Seite war der Meinung: Nur mit der freien Anpassung unserer Regeln an die Situation, den Standort und die Kundenbedürfnisse können wir auf Dauer erfolgreich sein.

Kurz und philosophisch verallgemeinert:

- Ordnung erhält die Freiheit \longleftrightarrow Ordnung zerstört die Freiheit.

Diese Aporie kann man auch umkehren:

- Freiheit erhält die Ordnung \longleftrightarrow Freiheit zerstört die Ordnung.

Beide Aussagen sind gegensätzlich, aber beide sind wahr – und beide sind auch voneinander abhängig.

Was sich nicht bewährte, war eine logische Lösung des Konfliktes. Logisch heißt: Eine Seite hat recht und die andere unrecht. Weder die Zentrale noch die Filialen hatten die Macht, ihren Standpunkt als alleinige Wahrheit durchzusetzen. Sie hatten das wohl versucht (bevor sie mich mit der Lösung beauftragten), aber immer mit dem Ergebnis eines deutlichen Geschäftsrückganges.

Die Lösung dieser Aporie ist die Synthese der beiden Widersprüche (als These und Antithese bezeichnet). Sie war nur möglich mithilfe eines Lernprozesses, den beide Seiten durchlaufen mussten. Das Modell von Über- und Unterordnung funktionierte nicht.

Der Geschäftsrückgang erfolgte dabei aus unterschiedlichen Gründen. In denjenigen Filialen, die sich strikt an die Vorgaben der Zentrale hielten (manchmal besetzte man den Posten eines Filialdirektors mit einem Zentralisten), gingen die Kunden verloren, weil man auf ihre Anliegen aufgrund der zentralen Regulierungen nicht ausreichend reagieren konnte. Umgekehrt ist in den Filialen, die die Regeln der Zentrale mehr oder weniger ignorierten, um auf Kundenbedürfnisse besser eingehen zu können, irgendwann der Aufwand für die Verschleierung der Anpassung an die Kundenwünsche so groß geworden, dass auch sie einen Geschäftsrückgang hatten. Dies wurde z. B. deutlich bei der Risikoabschätzung von Krediten. Weder

die Filialisten allein konnten etwa die Risikoselektion richtig abschätzen (weil sie nicht über die in der Zentrale vorhandenen Informationen verfügten), noch konnte die Zentrale die Risiken richtig abschätzen, weil sie die Kunden nicht kannte.

Es wurde klar, dass dieser Lernprozess von der Gegenüberstellung der Gegensätze bis zu einer Konsenslösung über eine Reihe von Stufen geht. Diese Lernschritte müssen beide Parteien symmetrisch machen – im Unterschied zu einer linearen, logischen Lösung. In einem solchen Fall muss nur einer einen Lernprozess machen – nämlich der, der sich unter die „Wahrheit“ der anderen Seite unterordnet.

In allen Fällen, wo es eine feststehende Wahrheit gibt, die auch gefunden werden kann, ist es sinnvoll, Konflikte so zu interpretieren, als ob einer der beiden sich im Besitz der Wahrheit befindet – also „recht hat“ – und der andere nicht.

Wenn beide irren, muss eine dritte Instanz gefunden werden, die sich im Besitz der Wahrheit befindet.

In vielen Fällen – und es werden immer mehr – kann jedoch die lineare Lösungsmethode von Über- oder Unterordnung nicht angewendet werden, weil es sich häufig um komplexe Strukturen handelt, die meist auf Aporien zurückzuführen sind.

Zurück zu unserem Beispiel von Ordnung und Freiheit.

Der erste Lernschritt war die Konfrontation der Gegensätze. Die Zentralisten meinten, die Filialen hätten sich einfach an die Anordnungen zu halten. Die Filialisten meinten, die Zentrale dürfe nur sinnvolle Vorschläge machen.

Man erzählte mir die Geschichte von den Fröschen und den Störchen.

Viele Frösche leben lange Zeit ungestört in einem Teich, bis eines Tages ein Storch kommt und einige frisst. Am nächsten Tag kommt er aufs Neue und holt wieder einige Frösche. Nachdem dies jeden Tag so weiter geht, wandert eine Abordnung von Fröschen zur weisen Eule in den zentralen Wald, um Rat zu suchen. Die Eule wiegt den Kopf und sagt: „Die Sache ist sehr einfach, den Storch hört man am lauten Flügelschlag schon von Weitem. Wenn ihr das hört, einfach wegfliegen!“ Die Frösche bedanken sich und kehren zum Teich zurück. Der Rat nützte den Fröschen allerdings wenig, sodass sie nach einiger Zeit wieder bei der Eule landen und ihr berichten, dass sie nicht fliegen können. Da wird die Eule böse und sagt: „Unsere Ratschläge sind immer richtig. Für die Durchführung seid ihr selbst verantwortlich!“

Mit solchen und ähnlichen Geschichten begann die von mir organisierte Konfrontation der Konfliktpartner: Zentrale als Vertreter der allgemeinen Ordnung – Filiale als Vertreter der Freiheit der Anpassung an die Notwendigkeiten.

Beim ersten Mal, als ich diese dialektische (aporetische) Methode anwandte, war ich sehr überrascht, als im Verlauf der Konfrontation plötzlich zuerst eine Seite und dann auch die andere Seite ihre Argumentationsweise völlig veränderte.

Es wurde deutlich, dass es eine zweite Phase (zweiter Lernschritt) gibt, in der sich die Streitparteien fast immer ähnlich verhalten.

Was passierte? Die Ordnungshüter (Zentralisten) gingen ab von der Verteidigung ihrer Position und wechselten zur Gegenseite, was sie aber übertrieben. So etwa: „Angenommen, ihr habt recht mit eurem Freiheitsdrang und dem Ignorieren unserer Regeln – mit der flexiblen Anpassung usw. –, was passiert dann? Geht nicht dann die Ordnung völlig kaputt? Gibt es dann noch – wenn das alle so machen – ein einheitliches Erscheinungsbild unserer Bank? Oder landet dann nicht alles im Chaos?“

Chaos wollten die Filialisten natürlich nicht. Aber auch sie gingen dann zum Gegenangriff über, indem sie die Position der Zentralisten übertrieben:

Wenn ihr jedes Detail regelt – geht ihr dann nicht an den Bedürfnissen der Kunden vorbei? Bricht im Endeffekt da nicht das ganze Geschäft zusammen?

Diese Extremierung, indem eine Streitpartei der jeweils anderen Seite bedingungslos recht gab, mit Aufzeigen der Konsequenzen, führte zu einer sehr nachdenklichen neuen Phase, der *dritten Phase* oder dem *dritten Lernschritt*.

Beide Seiten sahen nun ein, dass sie mit ihrem jeweiligen Standpunkt nicht durchkamen. Daraufhin traten die Gegensätze innerhalb der Gruppen auf: die *vierte Phase* der Auseinandersetzung (inklusive dem *vierten Lernschritt*). Die Zentralisten meinten, dass man wohl eine Art von Freiwilligkeit aufseiten der Filiale brauche, und einige der Filialisten – vorher gerade noch vehemente Freiheitskämpfer – wollten gewisse Regeln haben, die sie selbst aufstellen und je nach Fall variieren oder interpretieren konnten.

Während ich diese Zeilen schreibe, läuft im Fernsehen gerade ein eindrucksvolles Beispiel für diese Dialektik. Es wird über die Revolution in Ägypten berichtet. In der ersten Phase versuchte die Polizei die Demonstranten zu bekämpfen. Als das nichts nützte, zog sie sich zurück. Durch das Machtvakuum kam es bald zu Plünderungen. Nun bildeten die Demonstranten – also die „Freiheitskämpfer“ – plötzlich Bürgerwehren, die für Recht und Ordnung sorgten.

In unserem Bankbeispiel einigte man sich zum Schluss, in der *Phase fünf (fünfter Lernschritt)*, darauf, dass in Zukunft Mitarbeiter der Filialen in den Gremien der Zentrale mitarbeiten und mitbestimmen sollten – eine Praxis übrigens, die schon in vielen Zentralen üblich ist. Vielleicht ist sie auch dort Resultat solcher Lernprozesse.

Wenn wir diese „Dialektik“ (unter diesem Namen wird die Methode in der Philosophie reflektiert) nun etwas allgemeiner unter die Lupe nehmen, dann kommt die „Synthese“ (moderner: der Konsens) dadurch zustande, dass beide Parteien

einsehen, dass sie sich mit der exklusiven Durchsetzung ihrer Meinung gegen die andere Seite selbst schaden.

Die These: „Nur Ordnung erhält die Freiheit“ ist ohne ihr Gegenteil, dass nämlich Ordnung auch die Freiheit einschränkt, nicht wahr. Nur zusammen, mit dem Gegenteil, wird die Behauptung wahr.

Alles zu ordnen, keinen Spielraum zu lassen, schränkt die Freiheit ein. Somit ergibt sich, dass die eine Seite, wenn man sie konsequent vertritt, „in ihr Gegenteil umschlägt“ – wie es Hegel formuliert. Die These, dass nur die Ordnung die Freiheit erhält, zeigt – konsequent zu Ende gedacht –, dass die Freiheit zerstört wird, weil alles geordnet werden muss. Umgekehrt zeigt die These ebenfalls, dass nur durch Freiheit Ordnung möglich ist, dass dadurch eine chaotische Situation hergestellt wird, in der die Freiheit ebenfalls nicht mehr existiert. Also findet auch hier ein Umschlagen ins Gegenteil statt.

Das Geheimnis liegt hier in dem Wörtchen „nur“. Es suggeriert die logische Lösung, bei der eine Seite recht hat und die andere unrecht. Die Seite, die unrecht hat, müsste sich wohl der anderen unterordnen und ihr recht geben. Bei einem aporetischen Widerspruch haben aber beide Seiten recht, und die (logische) Wahrheit schlägt in ihr Gegenteil um, wenn man sie exklusiv betrachtet, also „nur“ Ordnung oder „nur“ Freiheit recht gibt.

Falls Sie jetzt meinen, dass Sie bei Konflikten immer schon so gehandelt haben, dann sind Sie immer schon nach der dialektischen Methode vorgegangen, ohne sich dies bewusst gemacht zu haben!

Dieses Umschlagen einer „Wahrheit“ (also nur eine Seite einer Aporie) in ihr Gegenteil stellt den eigentlichen Lernprozess dar, den beide Seiten einer aporetischen Konfliktsituation oder beide Seiten der einseitig präferierten Aporie durchmachen müssen. Wichtig dabei ist, dass beide Seiten diesen Lernprozess durchlaufen müssen – und nicht nur eine Seite. Wenn die Betroffenen dazu nicht selbst in der Lage sind, ist ein Konfliktmanager oder der Chef in der Hierarchie gefragt.

Hilfreich ist auch, dass meist die Gegensätze dann in der *vierten Phase* innerhalb der Gruppen auftreten. Wenn, formal gesprochen, die (neuen) Freiheitskämpfer innerhalb der Ordnungshüter genauso stark geworden sind wie die (neuen) Ordnungshüter innerhalb der Freiheitskämpfer, dann sind die beiden Seiten identisch – eine Lösung ist in Sicht (fünfte und letzte Phase). Formulieren lässt sich diese in der Tradition bekannte Lösung so: „Die Freiheit gibt sich selbst eine Ordnung“, was im griechischen „Autonomie“ heißt.

Eine solche selbst verordnete Ordnung wird viel besser funktionieren als die alte, aufgezwungene, und sie wird auch mehr auf die Freiheit Rücksicht nehmen.

Es haben also beide gewonnen. Dies wird auch als die beliebte Win-win-Situation bei Aporien bezeichnet.

Die Phase zwei mit der Verstärkung der Gegensätze wird auch oft als paradoxe Intervention bezeichnet, weil man nicht die eigene Position vertritt, sondern die gegnerische konsequent weiter- und damit ad absurdum führt.

Hegel meint, dass die ursprünglichen Gegensätze in der Synthese aufgehoben sind. Damit ist gemeint, dass sie auf eine höhere Ebene hinaufgehoben sind, im Sinne von emporgehoben. Aber sie sind auch in ihrem ursprünglichen Absolutheitsanspruch aufgehoben, also entmachtet. Sie sind aber auch gut aufgehoben – weil die Autonomie sowohl mehr Freiheit als auch mehr (= besser anerkannte) Ordnung bringt.

Meist genügt es, in Konfliktfällen diesen Prozess mit den fünf Phasen durchzudenken und damit den notwendigen Lernprozess zu machen. Ich habe oft erlebt, dass Gruppen und Organisationen nicht alle diese Phasen wirklich in der Realität durchlaufen haben, also dann nicht tatsächlich im Chaos oder in der Erstarrung gelandet sind. Dies könnte zum Ende („Crash“) solcher Unternehmen führen. Wird dieser „Crash“ aber in Gedanken vorweggenommen, kann durch Analyse der Aporien der Lernprozess stattfinden und schließlich zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden.

Bei einer anderen Bank konnte ich mitverfolgen, wie sie in Bezug auf Kreditvergaben realiter in die beiden Extreme geschlittert ist. Nachdem einige Filialen einen zu hohen Wertberichtigungsbedarf hatten, wurde seitens der Zentrale die Kreditvergabe so restriktiv gehandhabt, dass das Volumen wegbrach. Eine neue Geschäftsleitung setzte dann wieder auf mehr Volumen. Damit waren aber viele Risiken verbunden, weil die Kreditakquisition mit hohen Bonuszahlungen belohnt wurde. Daraufhin gab es wieder die Wertberichtigungen – was dann erst zur Analyse der zugrunde liegenden Aporien und zur Konsenslösung führte.

Beispiele für die Phase zwei einer solchen Aporie werden immer wieder in der Presse referiert, wenn etwa eine Maßnahme das Gegenteil von dem bewirkt, was sie bewirken soll. So zeigt etwa Walter Schachermayer in der Zeitschrift *Falter* 20/2010 auf Seite 18, dass die Minimierung der Risiken mit staatlichen Garantien in der Praxis dazu führt, dass die Banken höhere Risiken (gefahrlos) eingehen können. Damit könnte das, was den Crash verhindern soll, ihn geradezu herbeiführen.

Dieses unter dem Namen „Dialektik“ in allen Hochkulturen, die eine Philosophie entwickelt haben (wie z. B. neben Europa in China und Indien), bekannte Denkmodell ist überall anwendbar, wo man nicht mit logischen = hierarchischen

Die Religion des Geldes

Ökonomisierung - Globalisierung - Digitalisierung

Schwarz, G.

2016, XIX, 232 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-10507-5