

# Chaos im System? Wozu Wildwuchs in Organisationen?

Mit Chaos in Organisationen hat Hans Rudi Fischer kein Problem. Im Gegenteil: Der Psychologe und Organisationsberater plädiert in seinem Essay für das Ungezügelmte, das Wilde als natürliche Quelle von Veränderung und Weiterentwicklung.

Ordnung muss sein, es ist notwendig, dass du dein «chaotisches» Zimmer aufräumst, sagte meine Vater und zwang mich, mein Zimmer aufzuräumen. Woher kommt dieses schreckliche Muss, woher die Notwendigkeit? Wo «Unordnung» oder «Chaos» herrscht, ist Ordnung geeignet jene Not zu wenden. Worin besteht die Not, die wir wenden sollen? «Logic is hell», sagte Wittgenstein einmal zu Russell. Warum? In der Logik – im Gegensatz zum Leben – kommt Kontingenz (Aristoteles doppelte Negation: nicht unmöglich und nicht notwendig) nicht vor, es gibt keine Zufälle, keine Wider-Sprüche, es regiert reine Notwendigkeit. Wozu das Regime der Notwendigkeit, wozu die Denkgesetze? Es sind die spanischen Stiefel, die unser Denken (wie Mephisto Faust erklärt) und Sprechen einschnüren, um es in ordentliche Bahnen zu zwingen. Die Denkwänge der Logik garantieren Eindeutigkeit, Wahrheit und Sicherheit und bilden so die Grundlage dessen, was wir Rationalität nennen, und ermöglichen Anschlussfähigkeit in der Kommunikationsgemeinschaft. Ist das die Hölle, die Wittgenstein meinte? Wo sind da die Ambivalenzen, das Höllische? Ja, wo Kontingenz ausgeschlossen ist, wo alles kontrollierbar und berechenbar ist, ist kein Platz für Neues, für Dissidentes, für Fremdes, das auch immer mit Wildem assoziiert ist. Ist Unsicherheit nicht der Preis der Freiheit?

## DER UMGANG MIT DEN WILDEN

Wer sich nicht an diese Denkwänge hält, wer sie verrückt – wie Jesus metanoite! –, gilt schnell als Verrückter, als Dissident, als irrational und unvernünftig. Rationalität besteht prinzipiell darin, das irrationale, das



Dr. phil. Hans Rudi Fischer,  
Philosoph, Psychologe,  
Managementcoach und  
Organisationsberater.  
Mitbegründer und  
Vorsitzender des Heidelberger  
Instituts für systemische  
Forschung. Lehraufträge  
in systemischem  
Coaching, Organisations-  
entwicklung, Psychologie,  
Philosophie, u.a. an der  
ETH Zürich, in Erlangen,  
Augsburg und Heidelberg.  
Herausgeber der Zeitschrift  
Familiendynamik.  
[www.hansrudifischer.de](http://www.hansrudifischer.de)

Fremde, das Wilde, das Unzivilisierte, das Chaotische, das Ungezähmte, das Unvorherzusehende – Verwandte von «wild» – zu exportieren: Die Wilden (bei den Griechen: die Barbaren) sind immer die Anderen. Wie gehen soziale Systeme mit dem Fremden, dem Wilden, dem Unangepassten, dem Widersprüchlichen um? Was ist der wichtigste Operator des Denkens: Die Negation. *Omnis determinatio est negatio* (Spinozas unendlich wichtiger Satz!). Organisationen benötigen, um sich selbst zu organisieren, um sich selbst und die eigene Identität – die fließende –, bestimmen und bewahren zu können, etwas, von dem sie sich unterscheiden können. Das Wilde, das Fremde, das Störende, der Wildwuchs müssen und können negiert, das heisst ausgeschlossen werden. Selbstbestimmung läuft über jene Negation. Wir sind das nicht! Organisation sind Werkzeuge (*organon*), die sich auch selbst organisieren, Werkzeuge, die durch und mit sich auf sich einwirken.

Nebenbei: «Wild» – samt seinen semantischen Verwandten – ist nämlich etwas nur von einem bestimmten, anthropomorphen Blickwinkel her. Es sind immer die Beobachter mit ihren sprachlichen (damit logischen) Bezugssystemen, die etwa als wild, unzivilisiert oder umgekehrt beschreiben beziehungsweise, bezeichnen. Wie würden die Wilden, die erstmals Kolumbus erblickt haben, jenen bezeichnen?

### STÖRUNGEN SIND NOTWENDIG

Betrachten wir die Frage durch die botanische Metaphorik: Um «veredeln» (propfen) zu können, brauchen wir eine natürliche Basis (den «wilden» Ölbaum), Kultur ohne Natur ist nicht denkbar, wir hätten nichts zu kultivieren, insofern brauchen wir zum Kultivieren die wilde Natur. Soziale Systeme brauchen als Grundstoff ihrer eigenen Organisationsentwicklung «Wildes», Störungen von innen wie von aussen, um sich nicht zu völlig statischen und somit toten Systemen zu entwickeln.

«Denn so du aus dem Ölbaum, der von Natur aus wild war, bist abgehauen und wider die Natur in den guten Ölbaum gepropft, wie viel mehr werden die natürlichen eingepropft in ihren eigenen Ölbaum.»  
Römerbrief 11.24

### WIE KÖNNEN SICH ORGANISATIONEN VERÄNDERN?

Soziale Systeme wie Organisationen kennen nicht nur zwei Zustände oder Phasen, sie kippen nicht von 0 auf 1 wie ein Bit oder wie eine Maschine zwischen on und off. Sie durchlaufen – wie der einzelne Mensch in seinen Übergängen, die Rituale seit Jahrtausenden rahmen– bei ihrer Transformation (oder Metamorphose) eine dritte Phase, den der Ritualforscher Victor Turner als Raum zwischen alt und neu, zwischen drinnen und draussen bestimmte, und den er «betwixt and between» nannte. Dieser janusköpfige mentale Raum – durch den Individuen ebenso wie soziale Systeme hindurch müssen – ist voller Ambivalenz, voller Chaos, eine dialektische Einheit der Gegensätze, der logisch nicht beherrschbar ist, weil er das ausgeschlossene Dritte, das Sowohl-als-Auch enthält.

Dieser Übergang, diese Verwandlung wird in der abendländischen Kulturgeschichte symbolisch häufig durch einen wilden Fluss (wie weiland Jakob am Jabbok) oder ein wildes, nicht beherrschbares Meer (Odysseus) oder anderes dargestellt. Warum ist Widersprüchliches, Dissidentes, Wildes, Eigensinniges nicht aus unseren Denk- und Handlungssystemen endgültig auszumerzen?

### STABILITÄT UND WANDEL

Widersprüchliche beziehungsweise entgegengesetzte Tendenzen sind essentielle Teile einer Organisation, die ihre Veränderungsfähigkeit bewahren. Der antagonistische Prozess besteht darin, dass Organisationen Stabilität und Wandlungsfähigkeit anstreben. Stabilität ist der Gegenpol zu Wandel. So verhindert die angestrebte Stabilität den Wandel und der Wandel verhindert die Stabilität. Wie heisst es so schön: Nur wer sich wandelt, bleibt sich treu! Das gilt auch für die Identität einer Organisation. Es wäre geboten, Organisationen so zu organisieren, dass sie den Wildwuchs, das Deviante, das Fremde, das Ver-rückte, das Chaotische, all das, was der Quell eigener Veränderung und Entwicklung ist, nicht ausschliessen, sondern als wichtige Ressource begreifen, die eine Veränderungsfähigkeit zweiter Ordnung anzustossen erlaubt. Wozu Wildwuchs? Dazu, dass Organisationen lebendig bleiben können und nicht erstarren in naturloser Kultur.

### SCHLUSSGEDANKE

Ein wilder Gedanke zum Schluss: Ist es nicht höchst irrational, ausgerechnet das Wilde, das Ungezähmte, das Fremde, das Irrationale und damit den Grundstoff allen Denkens ausschliessen zu wollen? ●

Neueste Publikation von Hans Rudi Fischer (Hrsg.): Wie kommt Neues in die Welt? Phantasie, Intuition und der Ursprung von Kreativität (2013, Velbrück). International renommierte Kreativitätsforscher aus Psychologie, Philosophie, Systemtheorie und Ökonomie reflektieren die Leitfrage dieses Buches, um dem Betriebsgeheimnis schöpferischer Prozesse auf die Spur zu kommen. Im Mittelpunkt steht der Dialog über ein besseres Verständnis der begrifflichen, psychologischen und sozialen Zusammenhänge von Originalität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in Wissenschaft und Kunst. Ein facettenreiches Werk, das den Tücken des Neuen mit alter Begriffsschärfe auf den Pelz rückt.