

Dilemmakompetenz

Episode 1: Widerspruchsarten

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Fachbereich 7, Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Widerspruchsarten

Episode 2:
Widerspruchsbewältigung

Episode 3:
Interview

Lernziele der Veranstaltung

Lernziel 1:

Sie wissen, was ein moralisches Dilemma ist.

Lernziel 2:

Sie können typische Organisationsdilemmata benennen.

Lernziel 3:

Sie können widerspruchssynonyme Denkkontexte skizzieren.

Ein moralisches Dilemma

Was tun?

Sie gehen mit ihrer Freundin Petra einkaufen. Plötzlich sehen Sie, wie Petra aus der Umkleidekabine kommt, neue und unbezahlte Kleidung an hat und aus dem Geschäft rennt. In diesem Moment ergreift Sie der Hausdetektiv, weil er beobachtet hat, dass Sie zusammen unterwegs waren. Er fordert von Ihnen, ihm den Namen ihrer Freundin zu nennen.

Würden Sie ehrlich sein oder Ihrer Freundin treu?

Beides gleichzeitig geht in diesem Moment nicht!

Was ist ein Dilemma?

- **Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen, also ein *Entscheidungszwang* oder Handlungsdruck vorhanden sein, dem nicht zu entgehen ist,**
- **eine *Entscheidungswahl*, die bindend ist (nur Analyse oder Reflexion geht nicht)**
- **sowie das Vorhandensein von mindestens zwei *gegebenen gleichwertigen gegensätzlichen Alternativen***

Neuberger, O. (2002)



Heinz-Dilemma

- Eine Frau, die an einer besonderen Krebsart erkrankt war, lag im Sterben. Es gab eine Medizin, von der die Ärzte glaubten, sie könne die Frau retten. Es handelte sich um eine besondere Form von Radium, die ein Apotheker in der gleichen Stadt erst kürzlich entdeckt hatte. Die Herstellung war teuer, doch der Apotheker verlangte zehnmal mehr dafür, als ihn die Produktion gekostet hatte. Er hatte 2000 Dollar für das Radium bezahlt und verlangte 20000 Dollar für eine kleine Dosis des Medikaments.
- Heinz, der Ehemann der kranken Frau, suchte alle seine Bekannten auf, um sich das Geld auszuleihen, und er bemühte sich auch um eine Unterstützung durch die Behörden. Doch er bekam nur 10000 Dollar zusammen, also die Hälfte des verlangten Preises. Er erzählte dem Apotheker, dass seine Frau im Sterben lag, und bat, ihm die Medizin billiger zu verkaufen bzw. ihn den Rest später bezahlen zu lassen. Doch der Apotheker sagte: "Nein, ich habe das Mittel entdeckt, und ich will damit viel Geld verdienen."
- Heinz hat nun alle legalen Möglichkeiten erschöpft; er ist ganz verzweifelt und überlegt, ob er in die Apotheke einbrechen und das Medikament für seine Frau stehlen soll.
- Sollte Heinz das Medikament stehlen oder nicht?

Kohlberg, L. (1995). Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Gibt es eine Lösung?

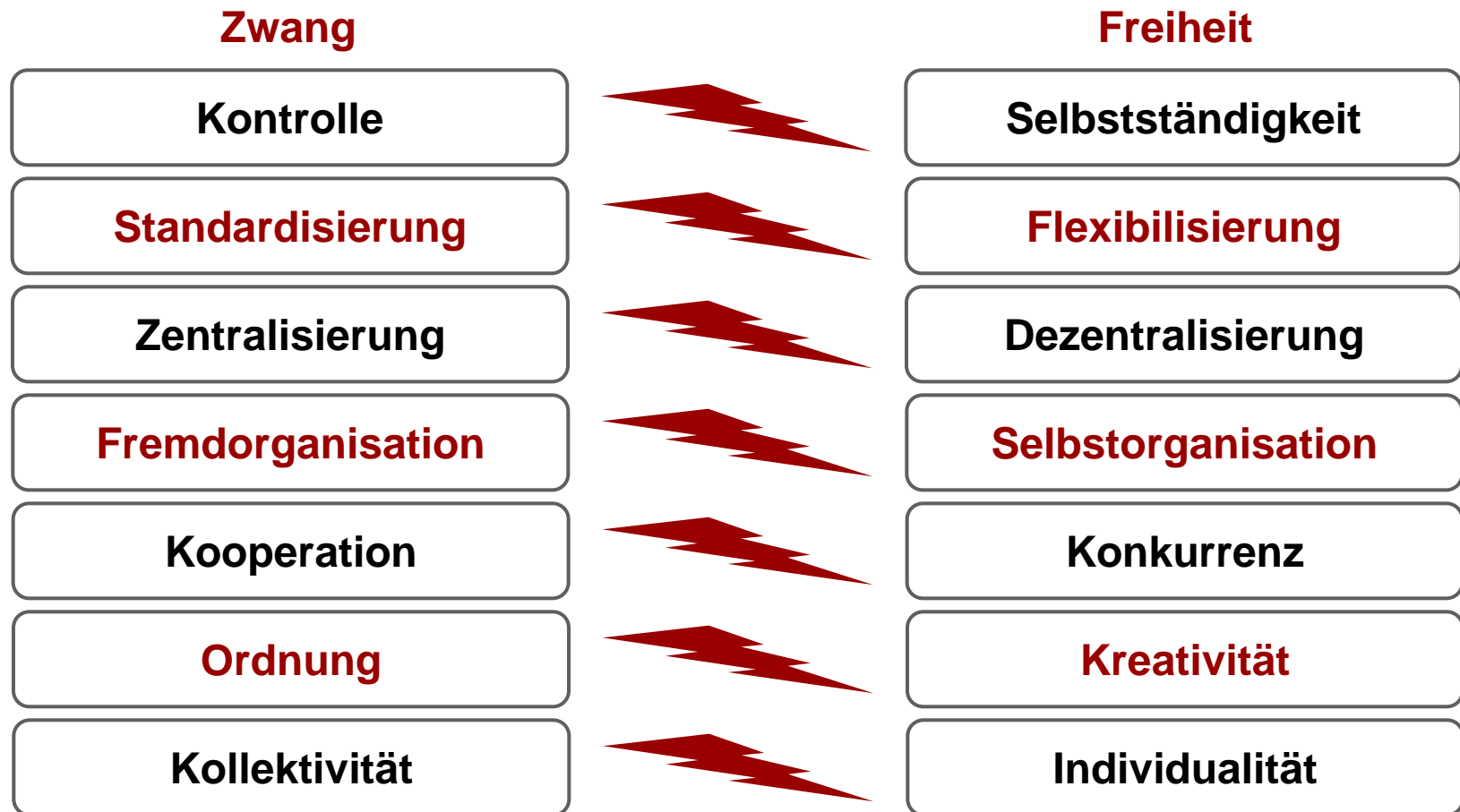
- **Analysierte man das Heinz Dilemma in Bezug auf Immanuel Kants formale Maxime des Kategorischen Imperativs, so müsste Heinz so handeln, wie er meint, dass es auch zugleich allgemeingültigen Anspruch habe. Heinz müsste durch den Gebrauch seiner Vernunft eine ihm sinnvolle und allgemeingültige Lösung des Dilemmas finden, die er mit seinem Gewissen vereinbaren kann. Sein Handeln aber muss Heinz dann immer unter seiner von ihm entwickelten Maxime stellen, d.h., alles, was er tut, muss sich jederzeit an dem Gebot des Kategorischen Imperativs messen lassen. Dies bezeichnet man als Formale Ethik.**
- **Dabei ergibt sich jedoch das Problem der inhaltlichen Bestimmung der formalen Maximen (Kategorischer Imperativ). Einerseits soll die vernünftige Entscheidung Allgemeingültigkeitsanspruch haben, andererseits ist das Subjekt/das vernünftige Wesen bei seiner Entscheidung nur sich selbst verantwortlich.**
- **Was ist nun für Heinz vernünftig und gleichzeitig allgemeingültig richtig?**



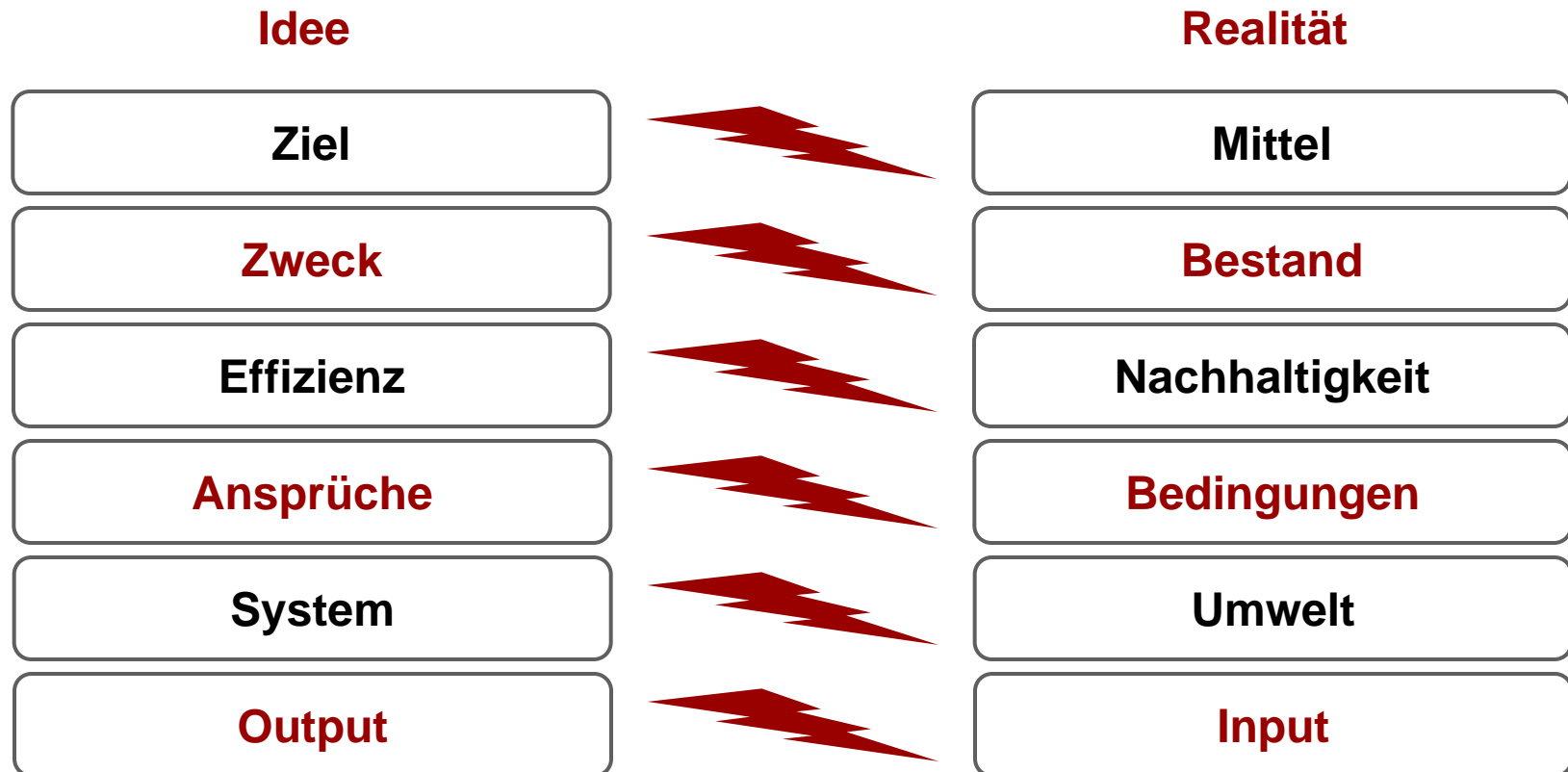
Dilemma-Arten

Dilemma-Arten	Entscheidungsprobleme
Moralisches Dilemma	Auswahl zwischen gleichwertigen Normen treffen müssen
Organisatorisches Dilemma	Auswahl zwischen gleich wichtigen Organisationsprinzipien treffen
Zweck-Mittel-Dilemma	Auswahl zwischen gleichwertigen Zielen oder knappen Mitteln treffen müssen

Widersprüche in der Organisationsgestaltung



Dilemmata in der Zweck-Mittel-Gestaltung



Widerspruchssynonyme Denkkontexte

- Einheit, Ausdifferenzierung, Integration
- Konflikte und Kompromisse
- Konvergenz, Divergenz und Re-Konvergenz
- These, Antithese und Synthese
- **Tertium non datur! (Aristoteles)**

Asiatisches Denken:
Harmonie oder Einheit in
der Gegensätzlichkeit?



Widerspruchsterminologie

- Dualitäten
- Paradoxien
- Antinomien
- Aporien
- Dilemmata
- Kollisionen
- Konflikte
- Ambivalenzen
- Widersprüche

Grenzregionen
logischen Denkens

Auswahl
Konflikt
Dilemma

- Moralisches Dilemma
- Zweck-Mittel-Dilemma
- Organisations-Dilemma



**Dilemmata sind Widersprüche,
die entschieden werden müssen**

Aufgaben für das Selbststudium

1. **Diskutieren Sie mit einem Gesprächspartner den Umgang mit moralischen Dilemmata. Skizzieren Sie Entscheidungssituationen, bei denen Sie sich zwischen zwei gleichwertigen Werten entscheiden müssen und formulieren Sie das jeweils beste Argument für die Auswahl der Pole.**
2. **Nehmen Sie sich ein Buch zum Thema Konfliktmanagement und finden Sie die logische Nähe von eskalierenden Konflikten und Widersprüchen heraus.**



Literaturempfehlung:

Müller-Christ, G. (2007): Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, G./Arndt, L./Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg 2007, S. 127-178.

Es gibt zahlreiche Bücher zum Konfliktmanagement.
Empfehlenswert: Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Bern u.a.