



Virtuelle Akademie  
Nachhaltigkeit

# Widerspruchsmanagement

## Episode 1: Arten von Widersprüchen

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Universität Bremen

 Universität Bremen\*  
\*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

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

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*

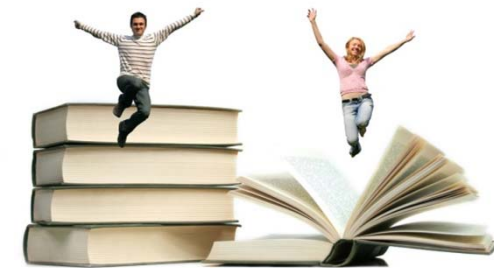




# Übersicht der Lerneinheit

## Episode 1: Arten von Widersprüchen

Episode 2:  
Bewältigungsformen von Widersprüchen





## Lernziele der Episode

### Lernziel 1:

Sie können die Widerspruchssemantik differenzierter anwenden.

### Lernziel 2:

Sie wissen, was ein moralisches Dilemma ist.

### Lernziel 3:

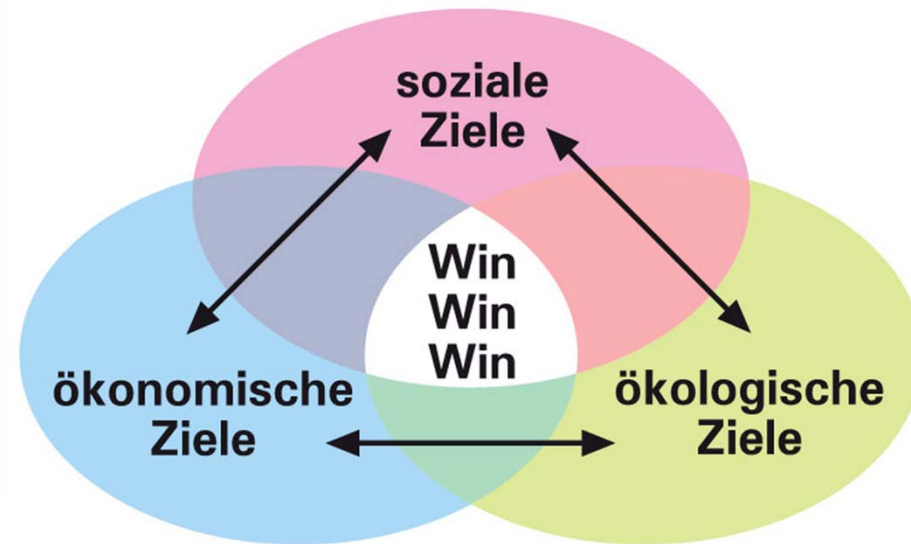
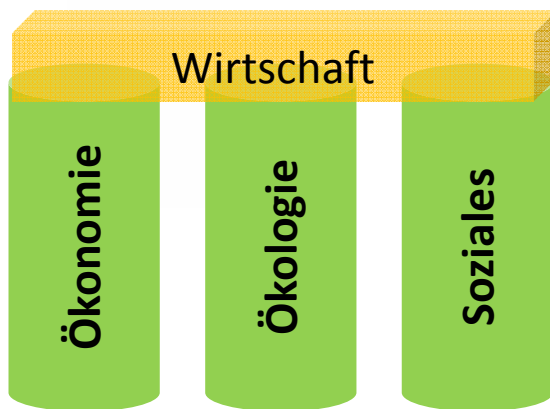
Sie können umreißen, was passiert, wenn Spannungsfelder nicht erkannt werden.



Die Lerneinheit basiert auf Kapitel 7

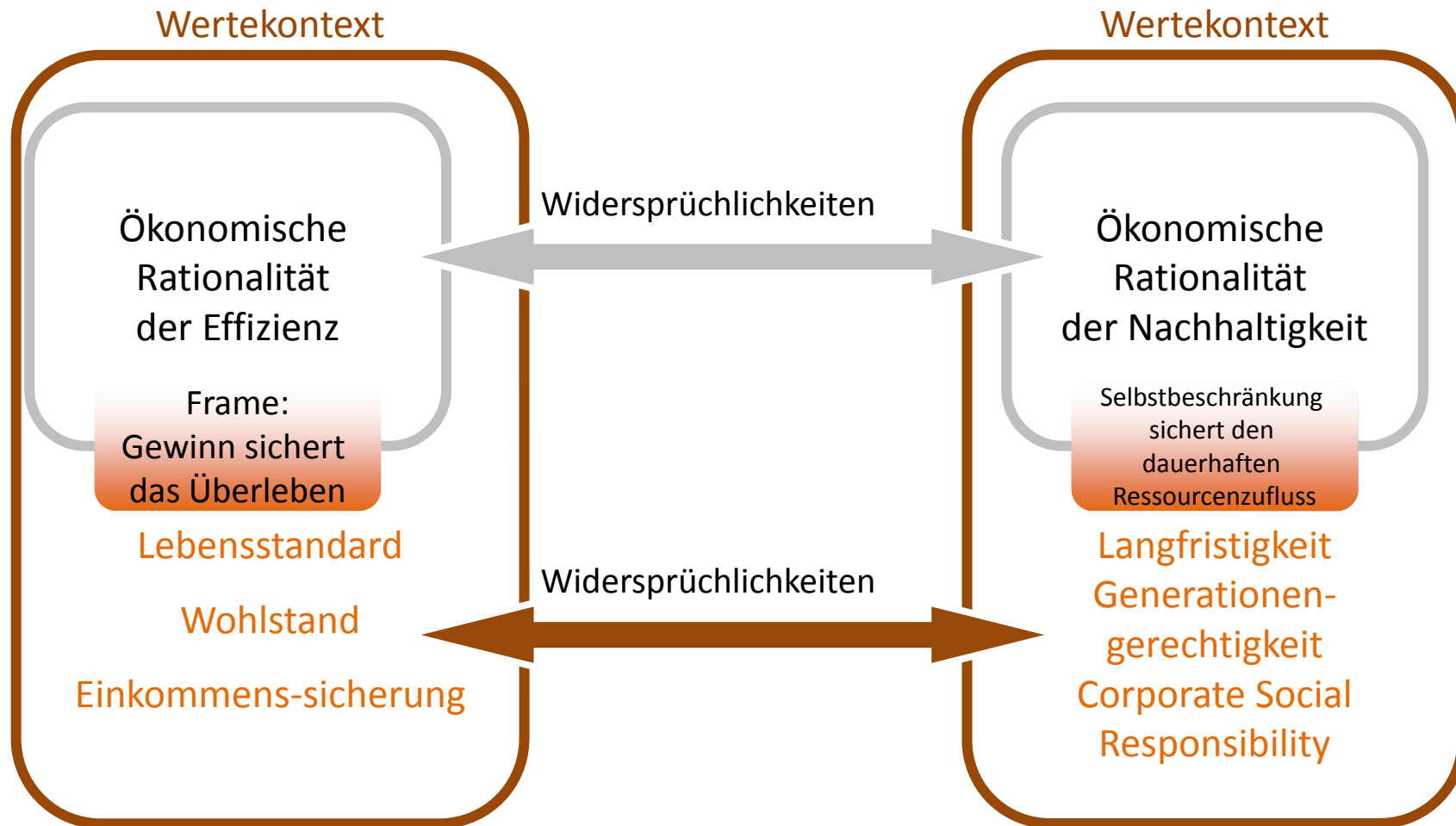


## Metaphern des Nachhaltigkeitsverständnis





## Ökonomische Rationalitäten im Wertekontext





## 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!



## Nachgedacht

- Suchen Sie ähnliche Geschichten aus ihrem Alltag, in denen Sie scheinbar unvereinbare Ziele gleichzeitig erreichen wollten oder mussten. Bei wirtschaftlichen Entscheidungen geht häufig um das Thema des niedrigen Preises oder des Irrtums bei der Rechnungsstellung, die Ihnen plötzlich einen Vorteil bringt.
- Was tun Sie: Klarstellen zu Ihrem ökonomischen Nachteil oder mitnehmen des unerwarteten Vorteils. Wo genau liegt das Dilemma?





## 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))







## Gibt es eine Lösung?

- Analysierte man das Petra-Dilemma in Bezug auf Immanuel Kants formale Maxime des Kategorischen Imperativs, so müsste Sie so handeln, wie Sie meinen, dass es auch zugleich allgemeingültigen Anspruch habe. Sie müssten durch den Gebrauch Ihrer Vernunft eine Ihnen sinnvolle und allgemeingültige Lösung des Dilemmas finden, die Sie mit Ihrem Gewissen vereinbaren kann. Ihr Handeln aber müssen Sie dann immer unter seiner von ihm entwickelten Maxime stellen, d.h., alles, was Sie tun, 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 Sie vernünftig und gleichzeitig allgemeingültig richtig?



Immanuel Kant



## 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

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

## Grenzregionen logischen Denkens



Auswahl  
Konflikt  
Dilemma

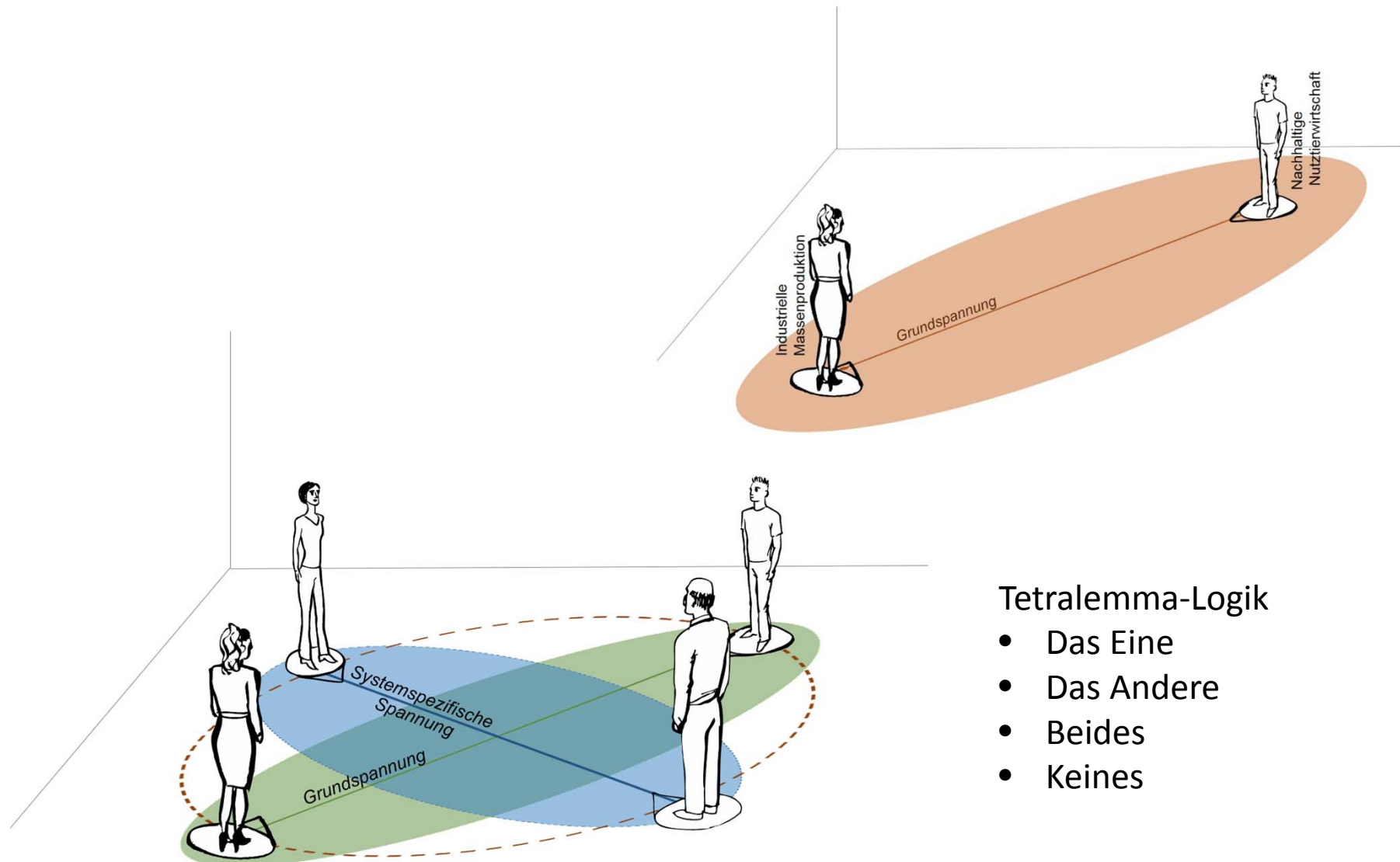
- Moralisches Dilemma
- Zweck-Mittel-Dilemma
- Organisationsdilemma



Dilemmata sind Widersprüche, die entschieden werden müssen



# Visualisierung eines Spannungsfeldes



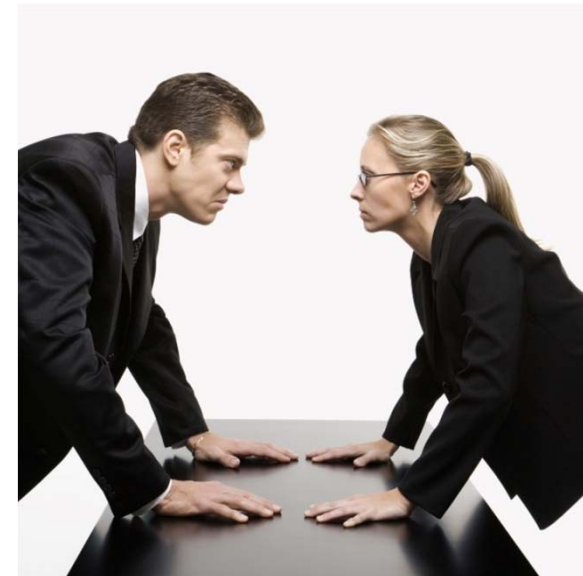
## Tetralemma-Logik

- Das Eine
- Das Andere
- Beides
- Keines



## Nachgedacht

- Ein Spannungsfeld, welches fasst allen Berufstätigen begegnet, ist das zwischen Beruf und Familie. Jede Stunde, die Sie über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus für den Beruf und die Karriere verwenden wollen, fehlt ihnen auf der privaten Seite.
- Das Tetralemma schlägt vor, genauer hinzusehen und das Eine und das Andere genauer anzusehen und Beides oder Keines zu suchen.
- Gehen Sie gedanklich durch, ob es dieses „Beides“ in Ihrem Umfeld oder bei Ihnen selbst gibt. Finden Sie auch Beispiele für „Keines“ von beiden?





# Widerspruchsarten

- **kontradiktorischer Widerspruch**
  - Begriff und die gleichzeitige Verneinung
  - Beispiel: Freiheit vs. Unfreiheit, hell vs. nicht-hell
- **konträrer Widerspruch**
  - zwei Zustände, die nicht zu einer Einheit zusammen geführt werden können
  - Zunahme des einen führt immer zur Reduktion des anderen
  - Beispiel: Standardisierung vs. Individualisierung, Selbstständigkeit vs. Kontrolle, Nachhaltigkeit versus Effizienz
- **Scheinwiderspruch**
  - kein wirklicher Widerspruch
  - Trugschluss der aus der Inkonsistenz in den Gedanken oder der Argumentation resultiert



**WIDERSPRUCH!**



# Widersprüche in der Organisationsgestaltung

## Zwang

Kontrolle

Standardisierung

Zentralisierung

Fremdorganisation

Kooperation

Ordnung

Kollektivität



## Freiheit

Selbstständigkeit

Flexibilisierung

Dezentralisierung

Selbstorganisation

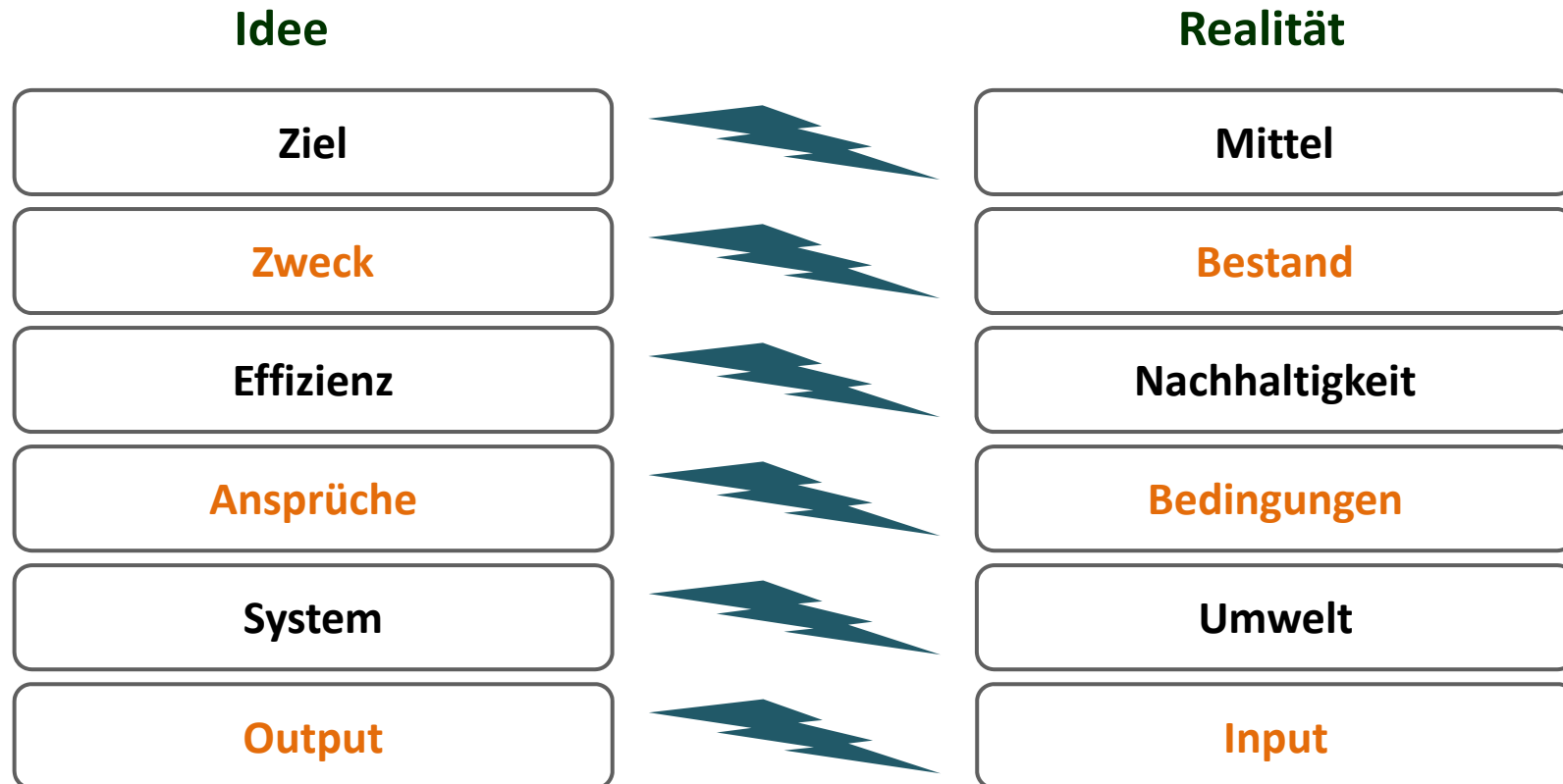
Konkurrenz

Kreativität

Individualität



# Dilemmata in der Zweck-Mittel-Gestaltung







## Dilemma-Arten

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



# Wirkung von Widersprüchen

