



Worum geht es beim Trilemma ?

Wertschöpfung



Erste Annäherung

- Wertschöpfung¹ meint, Produkte/Dienstleistungen so zu produzieren, dass Kunden dafür einen Preis zahlen, der die Kosten der Vorleistungen übersteigt.
- Jeder Wertschöpfungsprozess besteht aus einzelnen Phasen, die durch Schnittstellen voneinander getrennt² und zugleich miteinander verbunden³ sind.
- Zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse in und von Entscheidungsprozessen helfen bei der Gestaltung von Schnittstellen entlang der arbeitsteiligen Wertschöpfung.

1) [Umsätze + Lagerzugänge + ao Erträge] - [Materialeinsatz + Abschreibungen]

vgl.: Schierenbeck, H./Wöhle, C. B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. voll. überarb. u. aktual. Aufl., München 2008, S. 755

2) Z. B. in Fachabteilungen wie Einkauf, Produktion, Verkauf oder Finanzierung

3) Z. B. durch Produktionsprozesse sowie Informations- und Warenflüsse

Falko E. P. Wilms

Trilemma



Im sprachgebundenen Vorgehen sind nur folgende drei Begründungsstrategien möglich:

- **Dogma;** der Akteur verwendet eine von ihm nicht begründete Annahme, Definition oder Begründung, die er (warum auch immer) nicht hinterfragt.
- **Logischer Zirkel;** der Akteur verwendet bei einer Begründung eine Aussage, die er vorher als begründungsbedürftig klassifiziert hatte.
- **Unendlicher Regress;** der Akteur verwendet für jede Stellungnahme eine Begründung, die selbst begründet wird Dieser Prozess nimmt kein Ende.

Trilemma



Im sprachgebundenen Vorgehen sind nur folgende drei Begründungsstrategien möglich:

- **Dogma**; der Akteur verwendet eine von ihm nicht begründete Annahme, Definition oder Begründung, die er (warum auch immer) nicht hinterfragt.
- **Logischer Zirkel**; der Akteur verwendet bei einer Begründung eine Aussage, die er vorher als begründungsbedürftig klassifiziert hatte.
- **Unendlicher Regress**; der Akteur verwendet für jede Stellungnahme eine Begründung, die selbst begründet wird Dieser Prozess nimmt kein Ende.

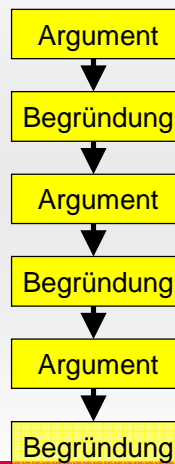
Trilemma



Ein **Dogma** führt zur Herrschaft derer, die jedes Hinterfragen negativ sanktionieren können/dürfen.

Das Vorgehen funktioniert wie eine Anweisung an Untergebene.

Die Gültigkeitsfrage wandelt sich hier zur *Frage nach legaler Macht!*

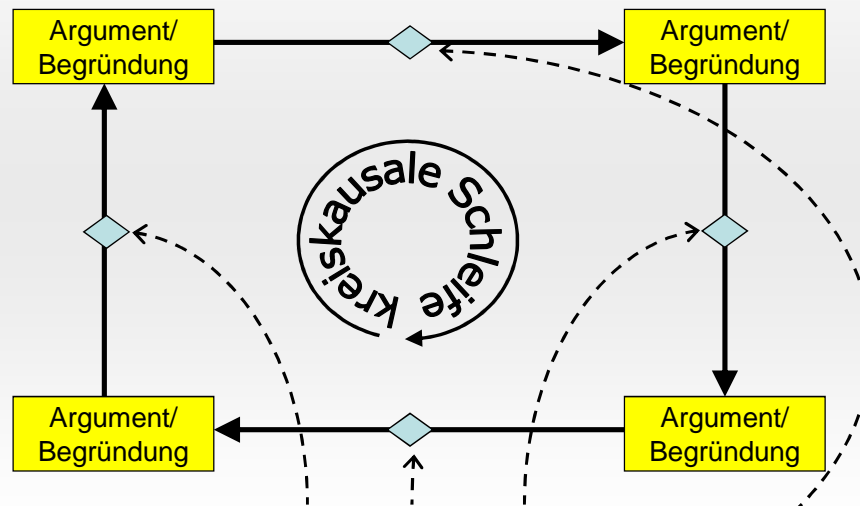


Diese Begründung ist unzweifelhaft richtig/wahr!

Trilemma



Ein logischer Zirkel



Es bedarf der empirischen Ent- oder Bekräftigung

Falko E. P. Wilms

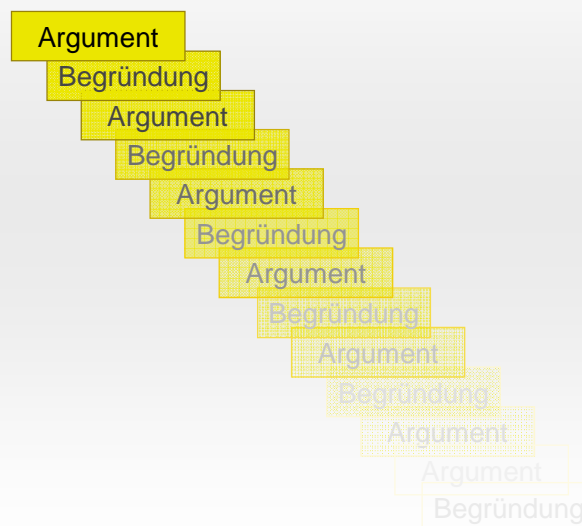
Trilemma



Ein **unendlicher Regress**

kann nur so lange dauern, wie die endliche Lebenszeit des Akteurs reicht.

Dieses Vorgehen ist also prinzipiell undurchführbar, die Gültigkeitsfrage stellt sich daher hier nicht!



Trilemma



Preisfrage:

Wie kann man trotzdem begründen

?!

Trilemma

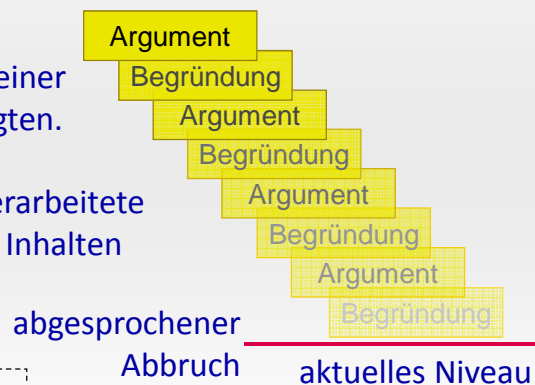


Der unendliche Regress kann bewusst abgebrochen werden.

Die Begründung beruht dann auf (bislang) unbegründeten Aussagen und ist so zu formulieren, dass sie widerlegbar ist.

Statt einer starren Festlegung kommt es zu einer kommunikativen Suchbewegung der Beteiligten.

Mit der Zeit ergeben sich immer wieder überarbeitete Begründungsstrukturen mit sich ändernden Inhalten



Preisfrage:

Mit welchem Regelwerk kommen die Beteiligten zu einem anerkannt guten Commitment?

Trilemma



- Das Trilemma gilt für alle Arten von Schlussfolgerungen.
- Es gilt auch für Kriterien zur Unterscheidung zwischen "wahr" und "falsch".
- Daher ist es unvermeidlich, zunächst etwas als "wahr" zu akzeptieren, was (zumindest am Anfang) unbegründet ist.
- Man kann die erforderliche Begründung temporär suspendieren mit der Forderung, sie schnellstmöglich nachzuliefern.
- Dazu müssen die zunächst unbegründeten Sätze so aufgebaut sein, dass sie widerlegbar sind.
- Jede Dogmatik wird eingetauscht gegen eine dauernde "Suchbewegung" nach Begründungen.

Trilemma



Folgen aus dem Trilemma für Kommunikation:

- 1) Bei der Definition eines Wortes müssen andere Worte verwendet werden, die letztlich wieder zu definieren sind ... usw.
- 2) Kein Mensch kann eine unendliche Folge von Definitionen vollenden.
- 3) Jeder Mensch kann nur Worte verwenden, deren Bedeutung er letztlich nicht kennt, weil er sie nicht zuvor definiert hat (1 und 2).
- 4) Jeder Mensch hat in seinen Kommunikationen selbst zu entscheiden, an welcher Stelle er den unendlichen Prozess anhält (1 bis 3) und Annahmen (über die „Richtigkeit/Wahrheit“ von Wortinhalten) verwenden möchte.
- 5) Jedes durch Kommunikation herbeigeführte Verständnis basiert auf dem Zusammenpassen der Entscheidungen der Beteiligten über den Umgang mit dem unendlichen Regress (1 bis 4) und damit letztlich auf dem gemeinsamen Gebrauch von Annahmen.

Trilemma



Folgen aus dem Trilemma für Entscheidungsfindung:

- 6) Jeder Mensch muss zur Entscheidung formulierte Regeln verwenden, deren Bedeutung/Inhalt/Richtigkeit er letztlich nicht kennen (1 bis 3), sondern nur als Annahmen verwenden kann.
- 7) Jeder Mensch formuliert Alternativen und Konsequenzen aufgrund von Annahmen, deren Bedeutung/Inhalt/Richtigkeit er letztlich nicht kennen (1 bis 3) kann.
- 8) Jeder Mensch hat für sich zu entscheiden, an welcher Stelle er den unendlichen Prozess der Begründung durch die Verwendung von Annahmen anhält (1 bis 7) und hat daher die sich daraus ergebenden Folgen zu verantworten.
- 9) Herbeigeführte Entscheidungen und Commitments basieren maßgeblich auf dem Zusammenpassen der Entscheidungen der Beteiligten über den Umgang mit dem unendlichen Regress (1 bis 5) und damit letztlich auf dem gemeinsamen Gebrauch von Annahmen.

Trilemma



Folgen aus dem Trilemma für Verständnis:

- Für ein gegenseitiges Verstehen ist das Benennen der verwendeten Annahmen nötig, um sich Klarheit über die Plausibilität der zugrunde gelegten Annahmen zu verschaffen.
- Der wirksamste, tragfähigste Weg zu einem gegenseitige Verstehen besteht in dem Nennen und Erfragen der als „sinnvoll“ erachteten Annahmen der direkt Beteiligten.
- Anhand gemeinsamer Annahmen können gemeinsam zu verwendende Definitionen, Commtiments und Regeln für ein gemeinsames Verständnis über einen Sachverhalt oder für eine Problemlösung entwickelt werden.

Trilemma



Folgen aus dem Trilemma für das Erklären und das Verstehen:

- Für das gemeinsame inhaltliche Erfassen eines Sachverhaltes (**Verstehen**) ist das Nennen der zugrunde gelegten Annahmen und Vorgehensregeln nötig, um die Plausibilität der Aussagen nachvollziehbar zu gestalten.
- Für ein inhaltliches Beschreiben eines Sachverhaltes (**Erklärung**) ist das Nennen der zugrunde gelegten Annahmen und Vorgehensregeln nötig, um die Basis der Erläuterungen darzulegen.
- Das Nennen und Erfragen der als „sinnvoll“ erachteten Annahmen und Vorgehensregeln ist für Prozesse des Erklärens und des Verstehens die wirksamste, tragfähigste Basis.
- Anhand gemeinsamer Annahmen können gemeinsam zu verwendende Definitionen, Commtiments und Regeln für ein gemeinsames Verständnis über einen Sachverhalt oder für eine Problemlösung entwickelt werden.

Trilemma



Folgen aus dem Trilemma für Kommunikationen in Entscheidungsprozessen (I):

- Weil menschliches Wissen fehlbar ist, braucht es der aktiven Suche nach besseren bzw. stimmigeren Argumenten/Modellen/Theorien und Hypothesen.
- Vernunft gründet auf etwas außerhalb der Vernunft, das der allgemeinen menschlichen Erfahrung nicht deutlich widerspricht.
- Die Axiome der Logik können sich nicht selbst begründen, haben sich aber als Grundlagen des Verstandes Jahrhunderte lang bewährt.
- Zweifel an den Axiomen der Logik bedürfen der Grundlagen des Verstandes.
- Ein guter Diskussionsbeitrag
 - nennt die (Grund)Annahmen und die gegebenen Randbedingungen
 - entfaltet danach die Erläuterung der Thematik
 - endet mit einem persönlichen zusammenfassenden Statement
 - darf den Axiomen der Logik niemals widersprechen

Trilemma

Folgen aus dem Trilemma für Kommunikationen in Entscheidungsprozessen (II):

Fachliche Diskurse sollten sich so gut wie möglich an den Axiomen der klassischen formalen Logik von Aristoteles orientieren:

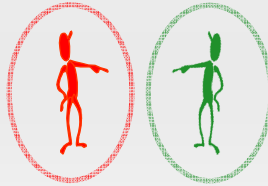
Der Satz der Identität: Alles ist mit sich selbst identisch und verschieden von anderem, oder: Wenn A wahr ist, ist A wahr. [$P = P$]

Der Satz vom Widerspruch: Von zwei Sätzen, von denen einer das Gegenteil des anderen aussagt, muss einer falsch sein, oder: Etwas kann nicht "A" und gleichzeitig "Nicht-A" sein. [$\neg (P \wedge \neg P)$]

Der Satz vom ausgeschlossenen Dritten: Von zwei Sätzen, von denen einer das vollständige Gegenteil des anderen aussagt, muss einer richtig sein, oder: Etwas ist entweder "A" oder "Nicht-A". [$P \vee \neg P$]

Der Satz vom zureichenden Grunde: Alles hat seinen Grund, warum es so ist, wie es ist, oder: Jeder Gedanke kann durch einen anderen Gedanken begründet werden, dessen Wahrheit bewiesen ist.

Trilemma



Entscheidung meint
einen geregelten Vorgehensprozess,
der geprägt ist von mentalen Modellen der Beteiligten
und dem aktiven Umgang mit dem Trilemma

Stand der Dinge



Arbeitsthesen (I)

- Im sprachgebundenen Vorgehen sind nach dem TRILEMMA nur drei Begründungsstrategien möglich:
 - a) Dogma (Verwenden einer unbegründeten Annahme/Definition/Begründung)
 - b) Logischer Zirkel (Verwendung einer Begründung, die als begründungsbedürftig klassifiziert wurde)
 - c) Unendlicher Regress (Verwendung einer Begründung, die zu begründen ist.
- Möglicher Ausweg aus dem TRILEMMA: Bewusster Abbruch des unendlichen Regresses durch eine (bislang) unbegründete Aussage, die so zu formulieren ist, dass eine empirische Widerlegung möglich ist.
- Das Trilemma gilt für alle Arten von Schlussfolgerungen/Begründungen und daher auch für die Suche nach Kriterien zur Unterscheidung zwischen "wahr" und "falsch"; daher ist es unvermeidlich, zunächst etwas als "wahr" zu akzeptieren, was unbegründet ist.
- Aufgrund des TRILEMMAS sind bei der Definition eines Wortes andere Worte zu verwenden, die letztlich wieder zu definieren sind ... usw.
- Kein Mensch kann eine unendliche Folge von Definitionen vollenden.

Stand der Dinge



Arbeitsthesen (II)

- Jeder Mensch kann nur Worte verwenden, deren Bedeutung er zuvor nicht definiert hat.
- Jeder Mensch muss in seinen Kommunikationen selbst entscheiden, an welcher Stelle er den unendlichen Prozess anhält.
- Jedes durch Kommunikation herbeigeführte Verständnis oder Commitment basiert auf dem Zusammenpassen der Entscheidungen der Beteiligten über den Umgang mit den unendlichen Regress.
- Jeder Entscheider muss zur Entscheidung formulierte Regeln verwenden, deren Bedeutung er letztlich nicht kennt.
- Jeder Entscheider formuliert Alternativen und deren Konsequenzen aufgrund von Erwartungen und Annahmen, die er nicht kennt.
- Jeder Entscheidungsträger muss selbst entscheiden, an welcher Stelle er den unendlichen Prozess der Begründung seiner Entscheidungen anhält und hat die sich daraus ergebenden Folgen zu verantworten.
- Herbeigeführte Entscheidungen basieren maßgeblich auf dem Zusammenpassen der Entscheidungen der Beteiligten über den Umgang mit dem unendlichen Regress.

Danke für Ihr Interesse!



Alle enthaltenen Folien dieses potcasts stehen unter einer
Creative Commons Namensnennung 3.0 DE Lizenz
Siehe: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>



Fragen, Anregungen, Stellungnahmen
richten Sie bitte an:



Falko E.P. Wilms
Prof. Dr. rer. pol., Dipl. Soz-Ök.

 <http://about.me/fwilms>