



Virtuelle Akademie
Nachhaltigkeit

Widerspruchsmanagement

Episode 2: Bewältigungsformen von Widersprüchen

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

 Universität Bremen*
*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*

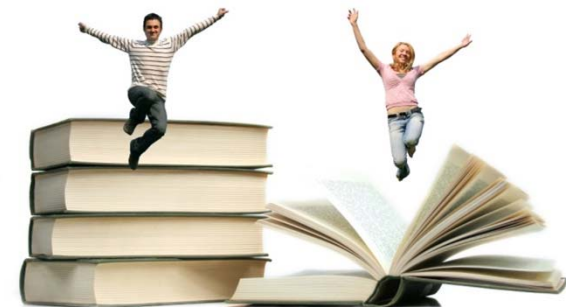




Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Arten von Widersprüchen

Episode 2:
Bewältigungsformen von Widersprüchen





Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können die verschiedenen Bewältigungsformen von Dilemmata unterscheiden.

Lernziel 2:

Sie können die Entstehung von Trade-offs erklären.

Lernziel 3:

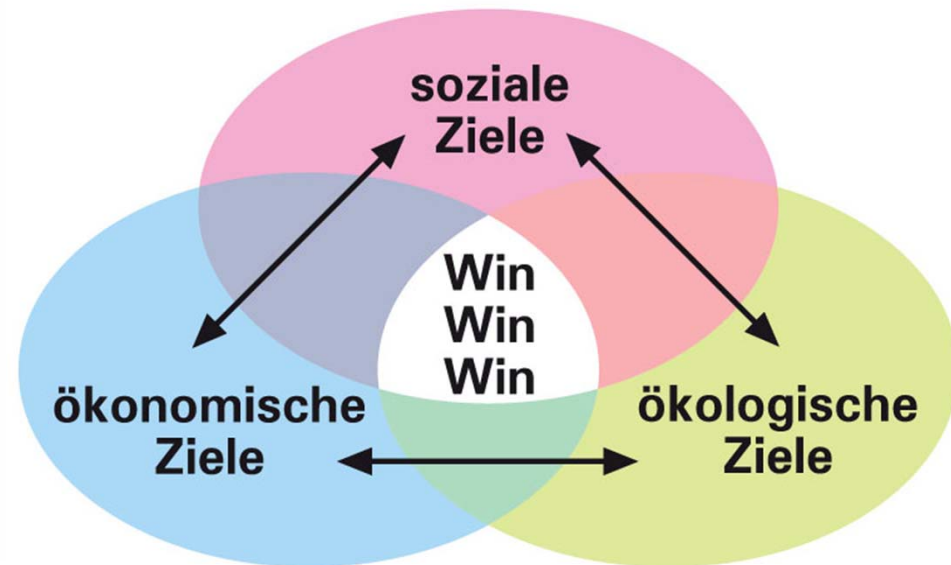
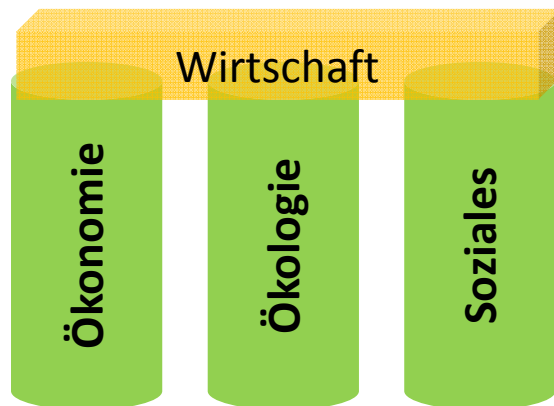
Sie können das Konzept der Ambiguitätstoleranz beschreiben.



Die Lerneinheit basiert auf Kapitel 7



Metaphern im Nachhaltigkeitsverständnis



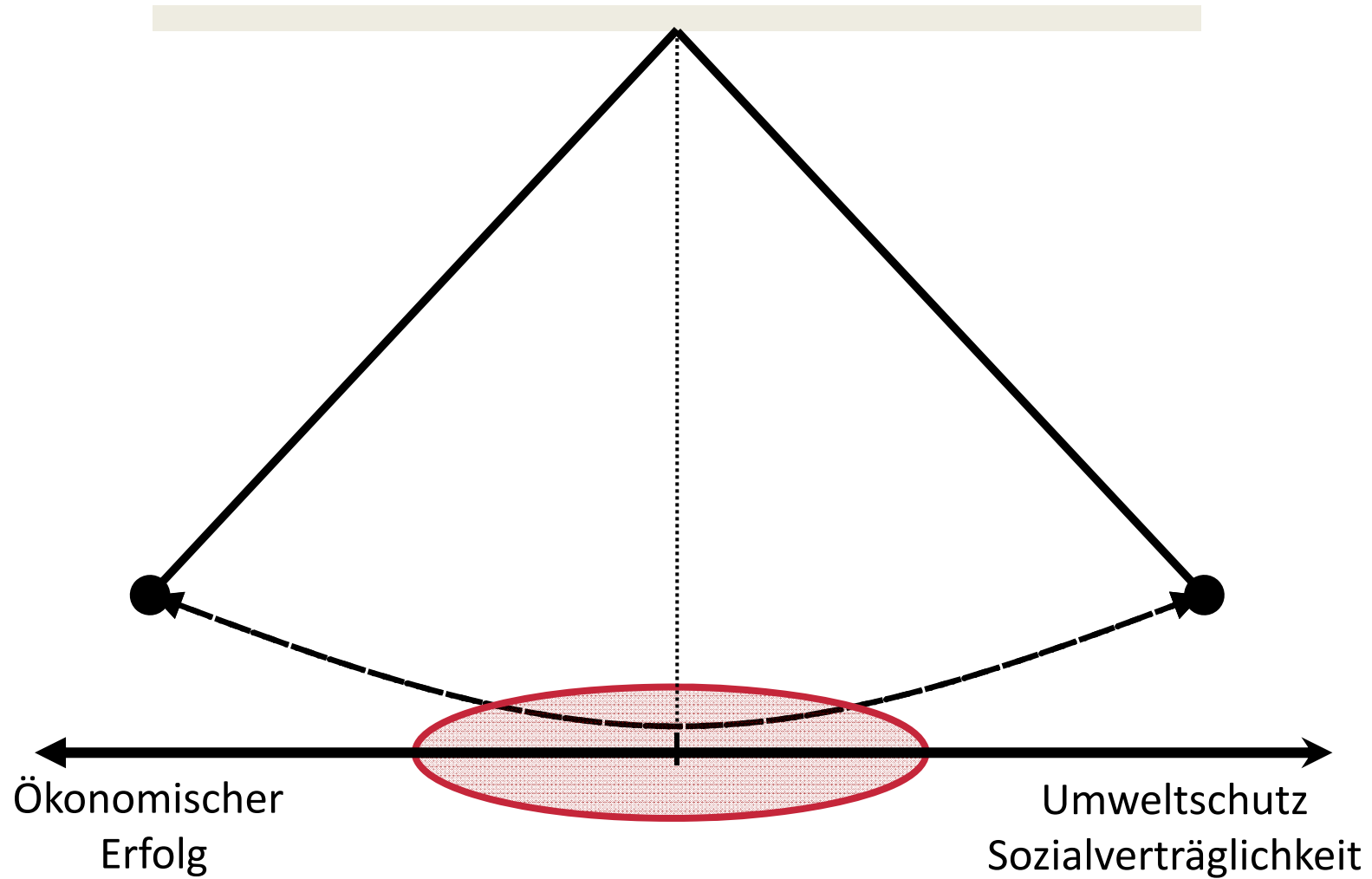


Systematisierung von Bewältigungsformen

	Sequenzialisierung (Pendel)	Segmentierung (Hybride)	Balance (Seilakt)
Spannungsreduzierung	Vermeiden durch die goldene Mitte	Abfedern durch eine gesunde Mischung	Überwindung durch Integration
Spannungserhaltung	Zone der Komplementarität	Partitionierung	Kompensation



Sequenzialisierung I





Sequenzialisierung II

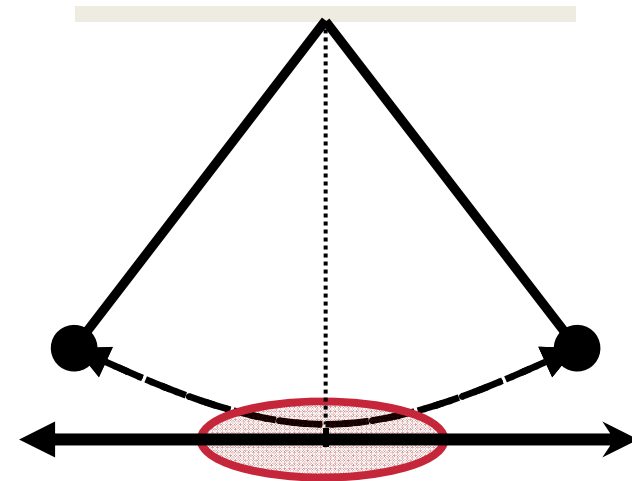
Goldene Mitte

- Kompromiss?
- Kann man das Pendel anhalten?
- Reflexionsabbruch?
- Wo liegt die Mitte?



Zone der Komplementarität

- Win-Win-Situation?
- Leichter Ausschlag produziert weniger Gegenkräfte





Monitoring widersprüchlicher Entscheidungsprozesse

	Effizienzorientierte Entscheidungen	Nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen
Strategische Planung	Summe der Entscheidungen für Wettbewerbsvorteile	Summe der Entscheidungen für ein stabiles Beziehungsnetzwerk
Marketing und Vertrieb	Summe der Entscheidungen für Ertragssteigerungen	Summe der Entscheidungen für langfristige Kundenbeziehungen
Produktion	Summe der Entscheidungen zur Kapazitätsauslastung	Summe der Entscheidungen für die Wartung der Anlagen
Human Resource Management	Summe der Entscheidungen zur Arbeitsproduktivität	Summe der Entscheidungen für die Regenerationsfähigkeit
Umweltschutz	Summe der Entscheidungen für Ökoeffizienz	Summe der Entscheidungen für den Erhalt der Natur



Nachgedacht

- „Mal das eine, mal das andere“, scheint eine verständliche Umgangsweise mit Unvereinbarkeiten zu sein. Aktivieren Sie ihre geistige Buchhaltung und versuchen nachzuvollziehen, wann Sie mit dieser Bewältigungslogik von Widersprüchen arbeiten. Wie gut können Sie sich an vergangene Entscheidungen erinnern?
- Stellen Sie zwei Flaschen oder zwei Tassen als Spannungsraum auf und positionieren Sie dann sich selbst in diesem Spannungsraum. Sie brauchen diesen Spannungsraum nicht zu benennen. Beobachten Sie einfach, was Ihnen dabei in den Sinn kommt!





Segmentierung

Hybride: Mischformen, die ursprünglich nicht zusammen auftreten (Benzinmotor und Elektromotor)

Gleichzeitige Berücksichtigung der beiden Pole in unterschiedlichen Segmenten: Situationen, Fällen, Personen, Hierarchieebenen usw.

Gesunde Mischung

- Keine Übertreibungen: gesund gleich ausgewogen
- Beide Pole in verschiedenen Segmenten in leichter Ausprägung realisieren



Partitionierung

- Unternehmen in verschiedene Bereiche mit in sich konsistenten Rollensysteme aufteilen wie eine Festplatte
- Double Think!





Partitionierung

Subsystem-hybride Ausrichtung

- Verlagerung der Widersprüche auf Subsysteme
- Subsysteme haben gleiches Mitspracherecht
- Widerspruchsbewältigung in den gemeinsamen Entscheidungsprozessen
- Z.B. Nachhaltigkeitsabteilung

Personifiziert-hybride Ausrichtung

- Widersprüche werden in die Rollen integriert
- Voraussetzung: hohe Ambiguitätstoleranz
- Rahmung der Entscheidungen leitet das Entscheidungsverhalten



Balancierung

- Häufige Begriffsverwendung in der Managementpraxis
- Komplexe Anwendung von Segmentierung und Sequenzialisierung: in der dynamischen goldenen Mitte sind die Kräfte der Pole stets zu spüren
- Synthese der von Widersprüchen auf einer höheren Ebene der Professionalität?
- Metapher des Mobile: Ausbalancieren auf mehreren Ebenen





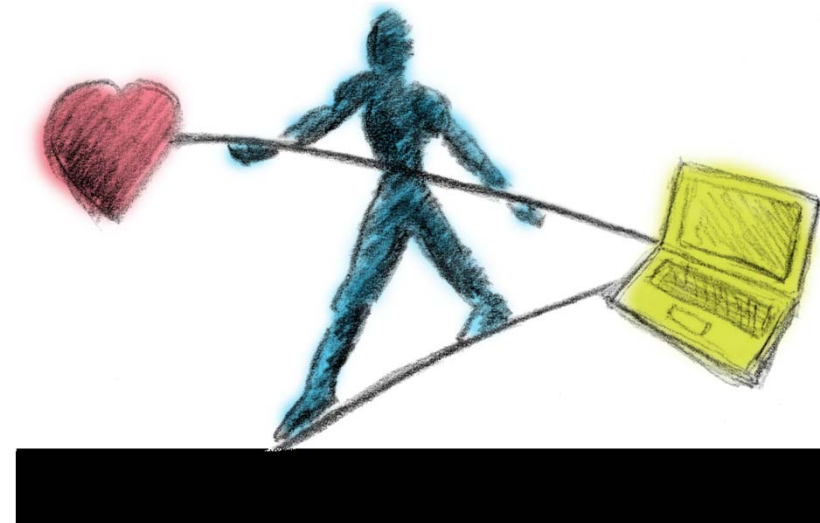
Integration und Kompensation

Integration

- Integration: Wiederstellung eines Ganzen oder Eingliederung in ein größeres Ganzes
- Gewinnstreben und Nachhaltigkeit als Einheit wiederherstellen
- Ethos aller Widerspruchsbewältigung?
- Integration gibt es nur in der immateriellen Dimension

Kompensation

- Aufheben von Wirkungen
- Verrechnung von gegensätzlichen Wirkungen
- Widersprüchliche Ausrichtung eines ganzen Systems





Nachgedacht

- Integration ist ein Hoffnungsbegriff in unserer komplexen Welt. Achten Sie einmal darauf, wie er verwendet wird. Was genau ist gemeint, wenn sich Menschen anderer Kulturen in unsere Kultur integrieren sollen? Was ist der Unterschied zwischen Integration und Anpassung?
- Ähnlich geht es dem Begriff der Balance. Machen Sie eine kurze Internetrecherche und suchen Sie Bilder, die mit dem Begriff der Balance verbunden sind. Was wird im Einzelnen nicht erreicht, wenn etwas ausbalanciert wird?





Zweck-Mittel-Dilemmata

- Es gibt gleichwertige Ziele, aber Mittel nur zur Erreichung eines Ziels
- Es gibt zu wenig Zeit oder zu wenig Geld
 - Studium und Arbeiten: Gleichwertige Ziele, aber zu wenig Zeit
 - Beruf und Familie: Gleichwertige Ziele, aber zu wenig Zeit
- Trade-off: Negative wechselseitige Abhängigkeit zweier Aspekte
- Knappe Faktoren in der Realität treffen auf einen offenen Möglichkeitsraum in der Ideenwelt
- Nullsummenspiel: Der Gewinn des Einen ist der Verlust des Anderen und umgekehrt!



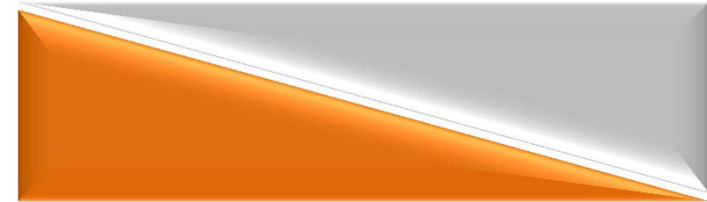


Trade-offs

- Wie lauten die Entscheidungsprämissen, die den Trade-off legitimieren?



- Legitimation:
Zustimmung der Betroffenen
zu der Entscheidung



- Ausweichende Bewältigungsformen
 - Ein Ziel wird aufgegeben
 - Einseitige Anspruchsnivellierung
 - Beidseitige Anspruchsnivellierung
 - Intensivierung



Trade-offs: Aussagen der Entscheidungstheorie

Prospect Theorie

- Risk-Benefit-Trade-off
 - Verlust eines Geldbetrages wird höher bewertet als ein Gewinn desselben
 - Ein kleiner, aber sicher Gewinn wird einem größeren aber unsicherem vorgezogen
 - Ein großer unsicherer Verlust wird einem kleinem, aber sicherem Verlust vorgezogen

Trade-off Regel

- Zielkonflikte in Entscheidungen
 - Kompensation ist aufwändig und wird vermieden
 - Möglichkeiten zur Rechtfertigung bestimmen den Wahlakt (Legitimationsproblematik bei Trade-offs)

Konsequenzen für Nachhaltigkeitsentscheidungen?



Widersprüche und Führungsverhalten

- Ein Führungsdilemma besteht dann, wenn eine Führungskraft bei antagonistischen Handlungsappellen unter Entscheidungszwang steht (Neuberger, O. 2002)
- Trade-off sensibles Führungsverhalten:
 - Widersprüchliche Problemdefinitionen zulassen
 - Widersprüchliche Lösungsalternativen finden
 - Widersprüchliche Alternativenbewertung akzeptieren
 - Widersprüchliche Realisierungen legitimieren

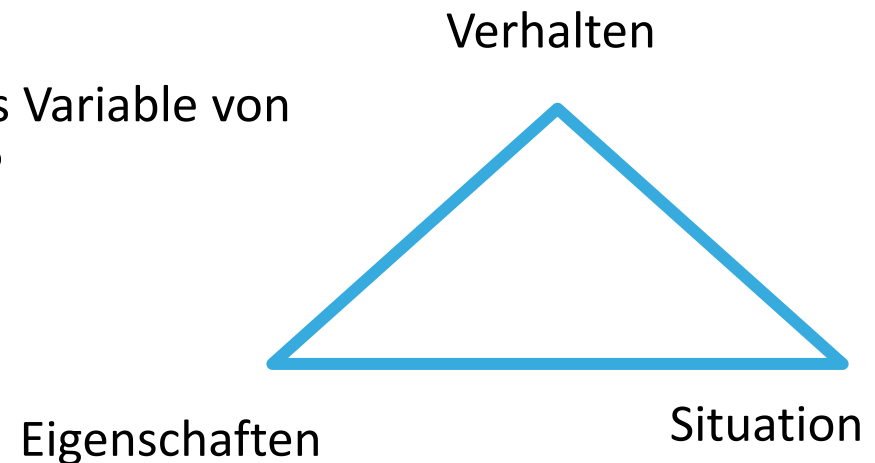




Widerspruchsbewältigung und Persönlichkeitseigenschaften

Spannungsbewältigung gelingt nur
echten Führungspersönlichkeiten?

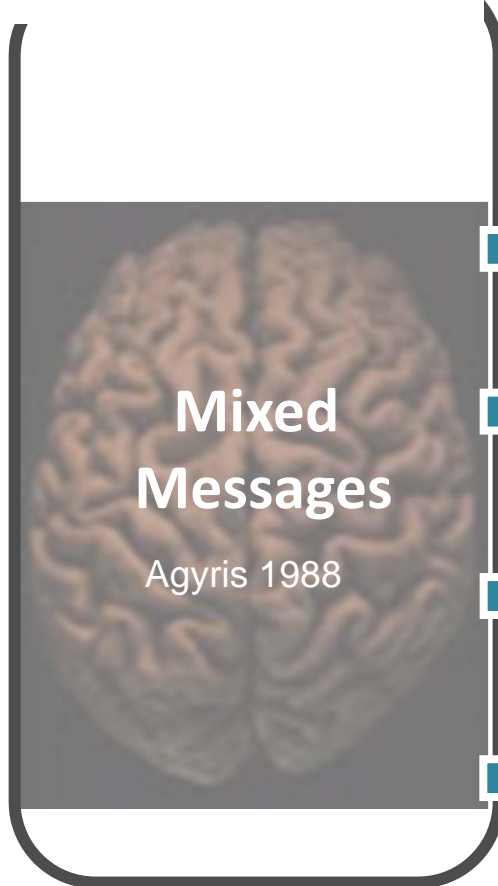
- Welche Eigenschaften haben diese Persönlichkeiten?
- Innerpsychische Mechanismen der Spannungsbewältigung?
- Spirituelle Fähigkeiten der Spannungsbewältigung?
- Widerspruchsbewältigung als Variable von Eigenschaften und Situation?





Mixed Messages

Abstraktion



Mixed Messages: Herkömmliches Muster destruktiver Spannungsbewältigung

Schaffen Sie eine inkonsistente Aussage!

Handeln Sie, als sei die Aussage konsistent!

Machen Sie die Inkonsistenz der Aussage und ihre
Handeln, als sei keine Inkonsistenz vorhanden,
undiskutierbar!

Machen Sie das Undiskutierbare des
Undiskutierbaren ebenfalls undiskutierbar!



Ambiguitätstoleranz

- Ambiguität= Mehrdeutigkeit, Doppeldeutigkeit
- *Ambiguitätstoleranz*: Bereitschaft mehrdeutige, dilemmabezogene und unsichere Entscheidungssituationen auszuhalten
- *Ambiguitätstoleranz*: kognitive Fähigkeit, unter Unsicherheit Entscheidung treffen zu können, weil die Spannungen ausgehalten werden
- Ambiguitätstoleranz ist inhaltspezifisch
- Ist Ambiguitätstoleranz erlernbar?
- **Ambiguitäts-in-toleranz** führt zu Mixed Messages im Sinne Argyris





Ambivalenztoleranz

- Ambivalenz: Verknüpfung von liebevollen und aggressiven Impulsen, die auf ein und dasselbe Objekt bezogen sind. (Bleuler)
- Ambivalenztoleranz: Fähigkeit, gleichzeitig positive und negative Gefühle gegenüber einem Menschen oder einer Sache auszuhalten
- Die Reife eines Menschen zeigt sich besonders im Grad seiner Ambivalenztoleranz.

Ruhe bitte!





Ambidexterie

