



# Sustainable Leadership

## Episode 2: Die Beobachtung der Ressourcenkompetenzen von Entscheidungsträger/ innen (I)

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Universität Bremen



gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

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



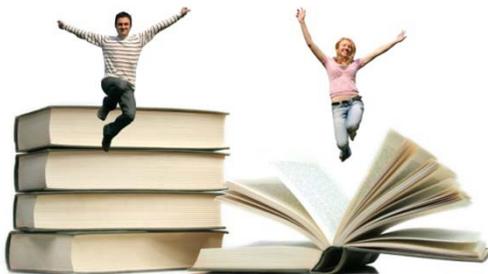


## Gliederung der Lerneinheit 11

Episode 1: Das Konzept Sustainable Leadership

**Episode 2: Die Beobachtung der Ressourcenkompetenzen von Entscheidungsträger/innen (I)**

Episode 3: Die Beobachtung der Ressourcenkompetenzen von Entscheidungsträger/innen (II)





## Lernziele der 2. Episode

### Lernziel 1:

Sie kennen die Bestandteile von systemischen Dispositionen.

### Lernziel 2:

Sie wissen um die Schritte systemischen Denkens.

### Lernziel 3:

Sie können die Funktionsweise eines Nachhaltigkeitsmonitorings beschreiben.

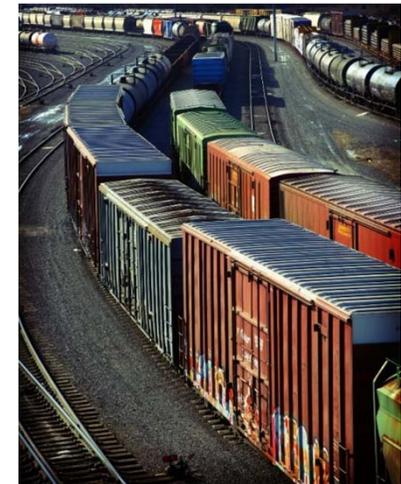


Basisquelle der Lerneinheit:  
Kap. 10



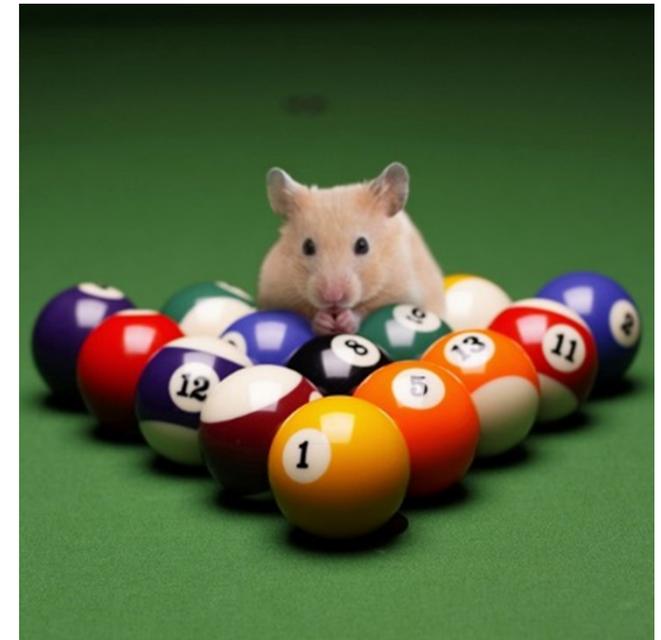
## Beobachtung systemischer Performanz

- *Systeme verhalten sich im Umgang mit ihren Umwelten dann rational, wenn sie ihre Einwirkungen auf die Umwelten an den Rückwirkungen auf sie selbst kontrollieren. (Luhmann)*
- *Dafür wird eine vorausschauende Investition in Einrichtungen der Selbstaufklärung über systemexterne Wirkungen des Systems benötigt. (Willke)*
- Es geht darum, den kontinuierlichen, störungsfreien Zufluss von materiellen und immateriellen Ressourcen zu sichern. (Nachhaltigkeit)





# Von linear-kausal zu systemisch





## Analytisch versus Systemisch

### Weniger systemisch

- Eigenschaften sind die Ursache, Verhalten die Wirkung
- Wirkungen lassen sich durch gezielte Ursachen hervorrufen
- Die Richtung der Wirkung ist jederzeit festzulegen.

### Systemischer

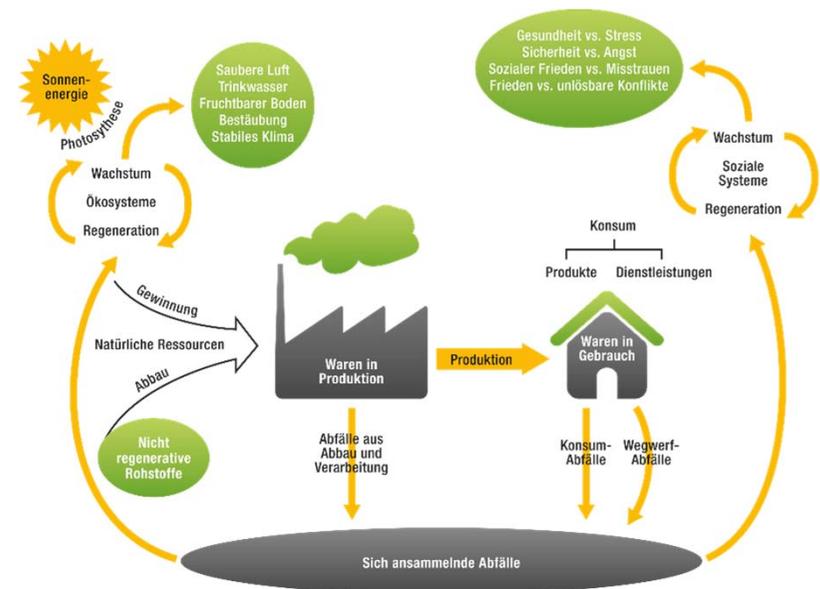
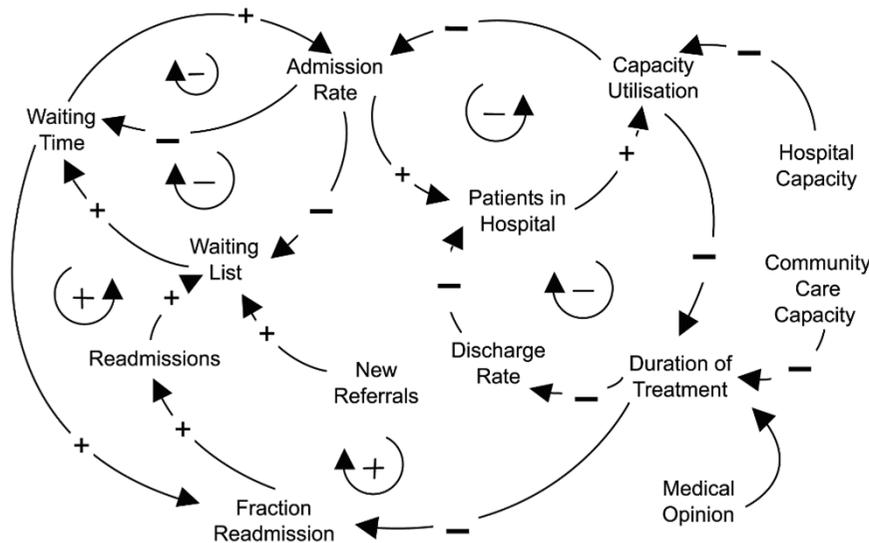
- Probleme entstehen durch Beziehungsmuster. Lösung bedeutet Muster erkennen und verstören
- Möglichkeitsräume vergrößern (auch andere Wahrnehmungen und Reaktionen sind denkbar)
- Wirklichkeit ist eine gemeinsame Konstruktion



# Systemisch denken

## Den größeren Zusammenhang sehen

*Der Begriff systemisch bedeutet einfach, dass man einen Schritt zurücktritt, innehält und Muster wahrnimmt, die spontan einleuchtend und leicht zu begreifen sind, wenn man genau hinschaut.* (Peter M. Senge u.a. (2011) S. 39.)



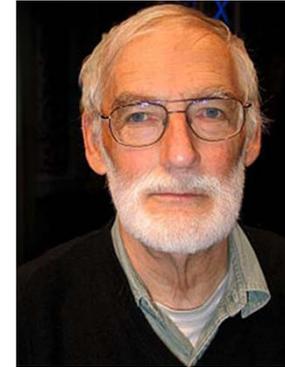


## The Ways of a Systems Thinker

- *Makes systems visible through causal maps and computer models*
- *Seeks out stocks or accumulations and the time delays and inertia they can create.*
- *Watches for „win/lose“ mindsets, knowing they usually makes matters worse in situation of high interdependence*
- *Sees oneself as part, not outside the model*

Quelle:

Booth Sweeney, L./Meadows, D. (2010): The Systems Thinking Playbook. Chelsea Green Publishing. p. 2



Dennis Meadows  
US-amerikanischer  
Ökonom.



Linda Booth  
Sweeney  
System education  
trainer



# The Six Steps of Systems Thinking

1. Tell the story
2. Name the elements
3. Sketch behaviors over time
4. Make the system visible
5. Look for leverage
6. Share & test

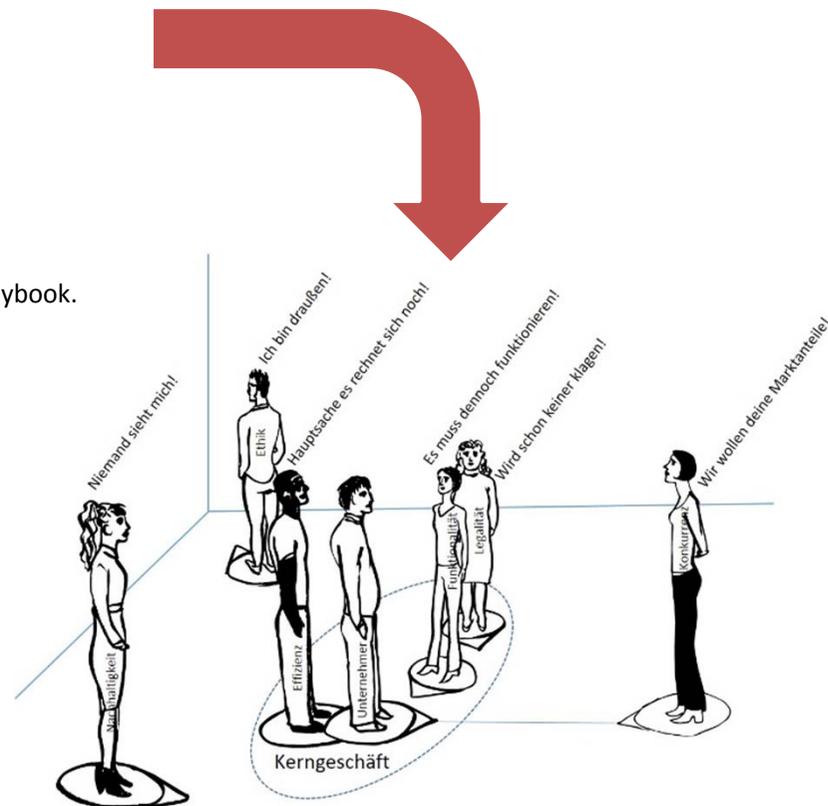
Quelle:  
Booth Sweeney, L./Meadows, D. (2010): The Systems Thinking Playbook.  
Chelsea Green Publishing.

## 3 Core Learning Capabilities

causal loop



Quelle:  
<http://www.lindaboothsweeney.net/learning>





## Nachgedacht!

Wählen Sie sich 10 Menschen aus Ihrem direkten Umfeld aus und malen Sie ein Diagramm:

➤ Wer wirkt wie auf wen ein?

Wenn Sie dieses Bild gemacht haben, suchen Sie den Menschen aus, mit dem Sie das System hebeln können in eine noch bessere Beziehungsqualität.

➤ Wo stehen Sie in diesem System?

causal loop





## Innovationen des Nachhaltigkeitsmonitoring

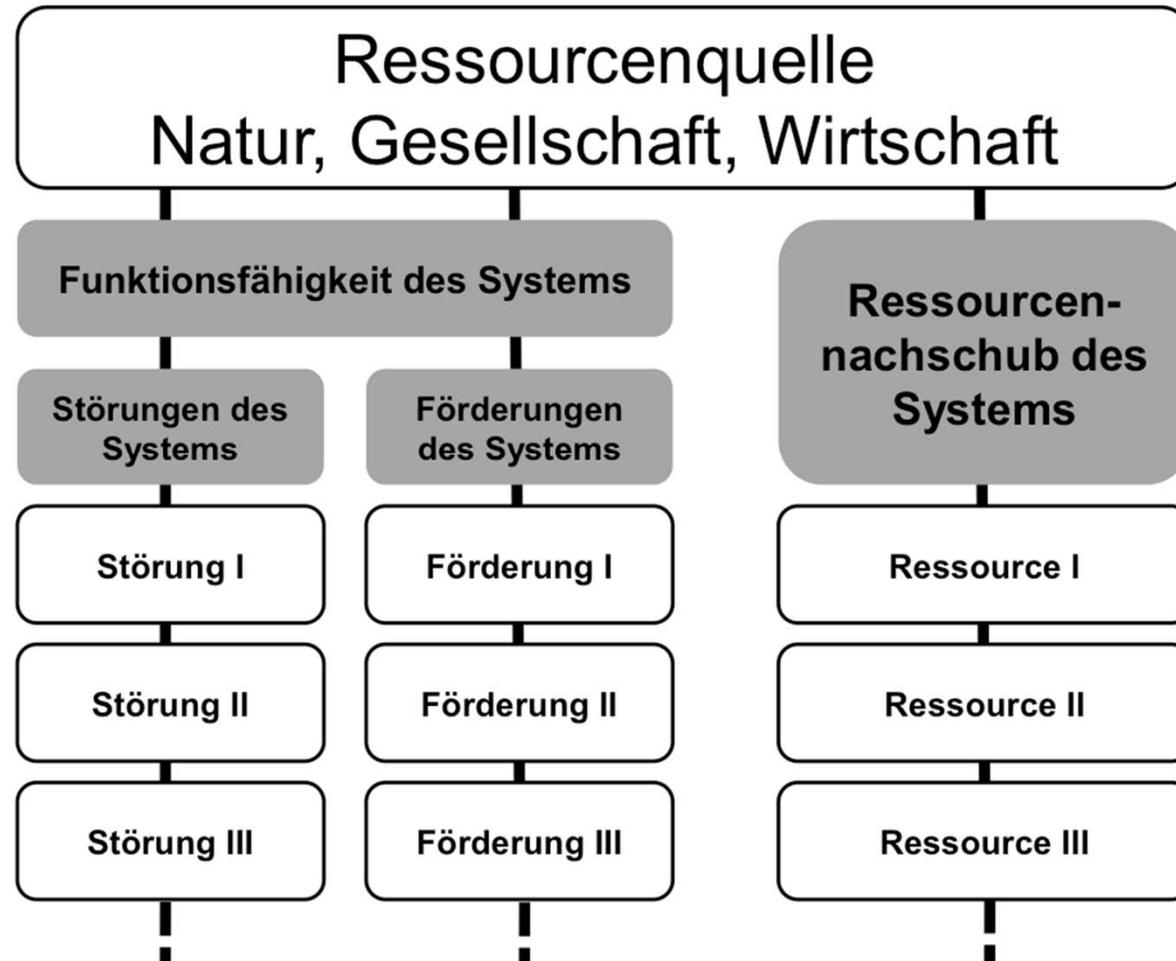
**Monitoring:** Systematische Beobachtung von Umweltzuständen, um rechtzeitig eingreifen zu können:

1. Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität im Umgang mit Ressourcen
2. Funktionsfähigkeit der Ressourcenquelle beobachten
3. Salutogenetische Perspektive: Was erhält ein System gesund?
4. Beobachtung des eigenen Engagements



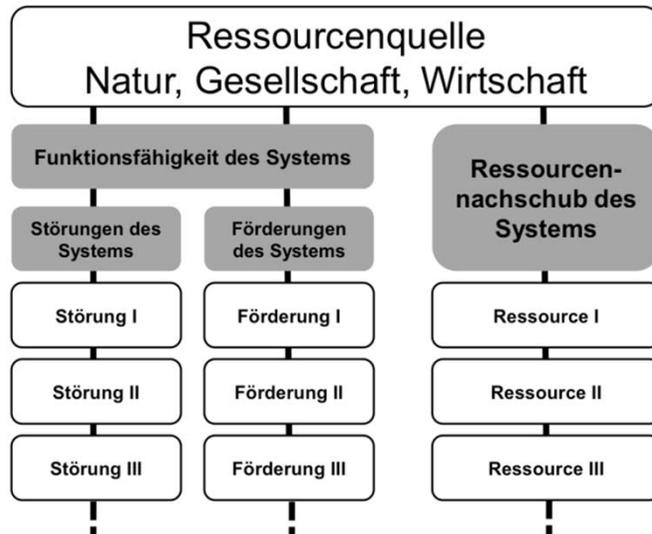


# Logik des Modells zum Nachhaltigkeitsmonitoring





# Systematik zur Beschreibung der Monitoringfelder



- Definition
- Nachhaltigkeitsrelevanz
- Status Quo
- Akteure und Resourceholder
- Indikatoren für Engagement
- Wechselbeziehungen



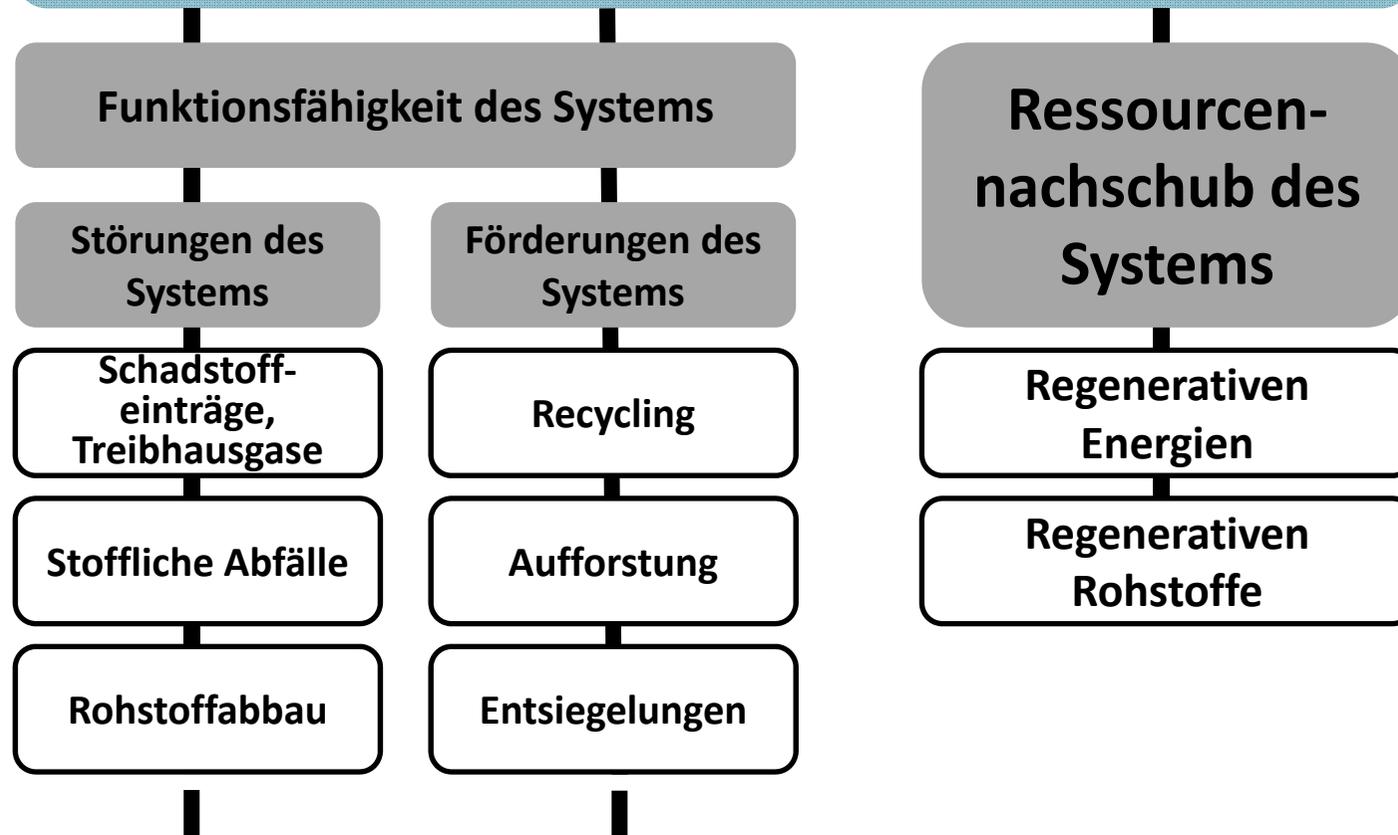
Quelle: Müller-Christ, G. /  
Bastenhorst, K.O./Berry, A. (2005):  
Nachhaltigkeit unter Beobachtung.  
Ein innovatives Monitoringkonzept  
für Kommunen. München





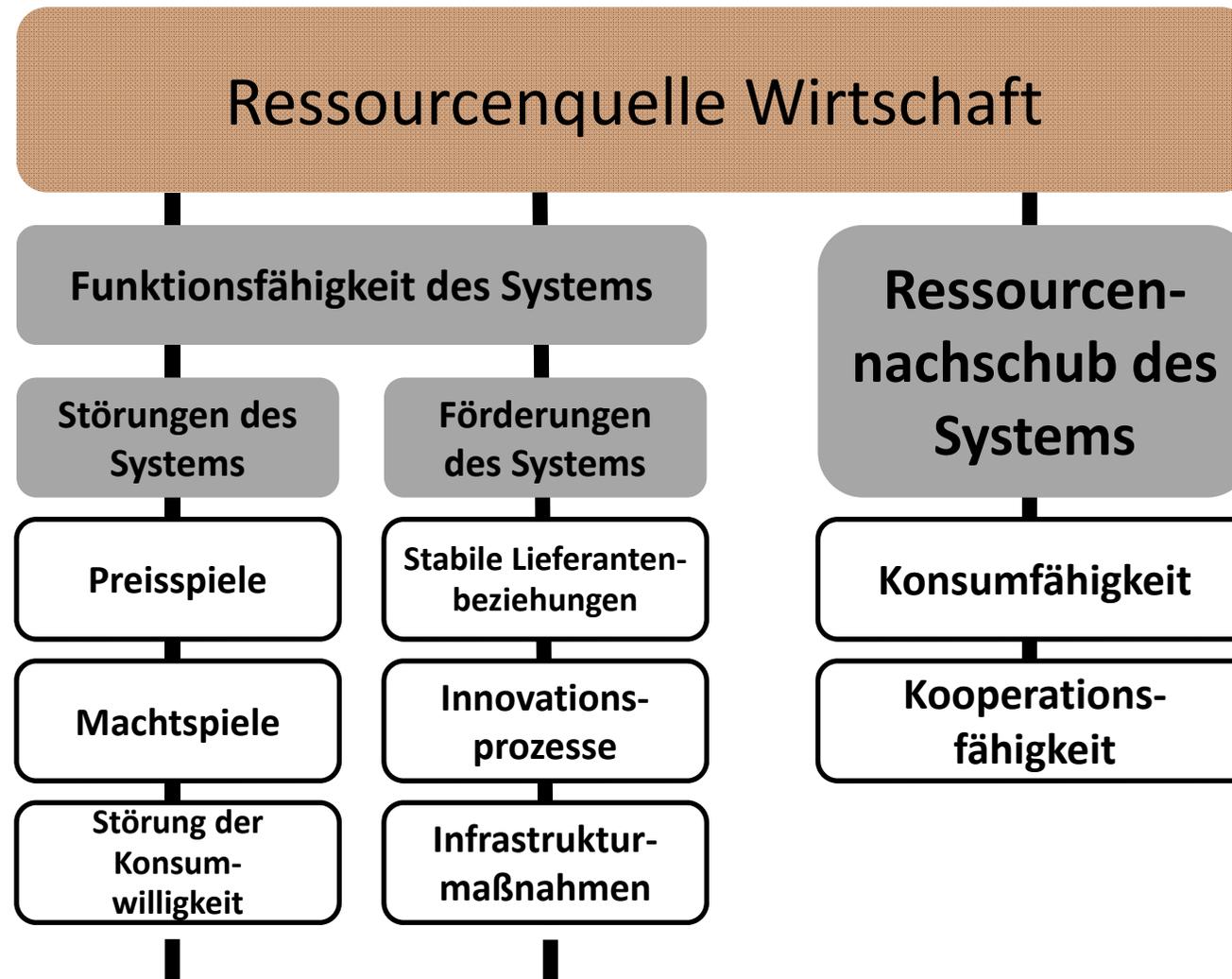
# Monitoring der Ressourcenquelle Natur

## Ressourcenquelle Natur



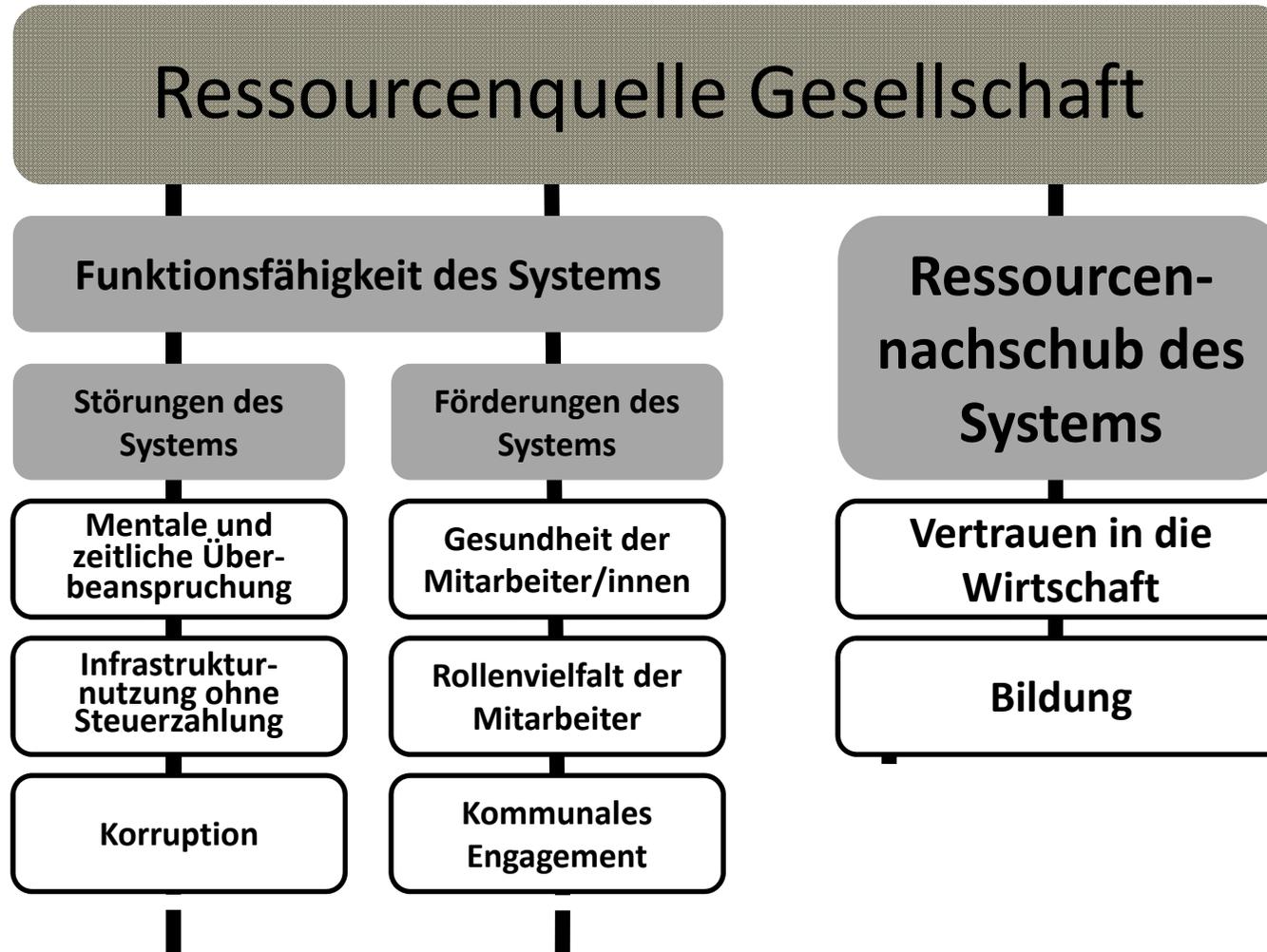


# Monitoring der Ressourcenquelle Wirtschaft





# Monitoring der Ressourcenquelle Gesellschaft

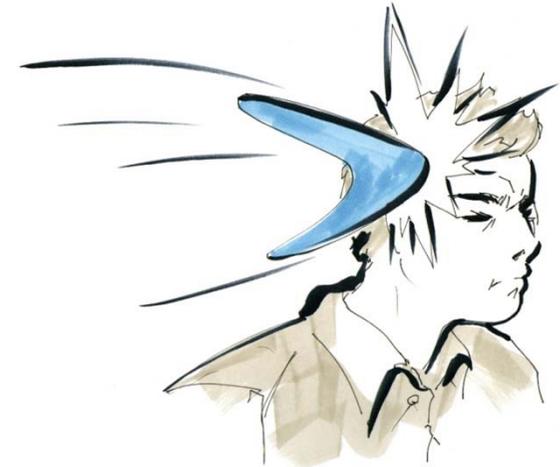




## Nachgedacht!



**Welche systemischen  
Prinzipien fallen Ihnen  
ein, wenn Sie diese Bilder  
betrachten?**





## Lernzieltaxonomie nach Bloom et. al. 1971

Managementdispositionen					
Fachfähigkeit		Methodische Fähigkeit		Abstraktionsfähigkeit	
Stufe 1: Kennen	Stufe 2: Verstehen	Stufe 3: Anwenden	Stufe 4: Analysieren	Stufe 5: Synthetisieren	Stufe 6: Beurteilen
bezeichnen, benennen, wiedergeben , darlegen	Unterscheiden, erklären, nachvollziehen, abgrenzen	übertragen, am Beispiel darlegen, identifizieren , aufbereiten, herausarbeiten	Theorien erkennen, Grundmuster suchen, untersuchen, zerlegen	verknüpfen, in einem Zusammenhang stellen	kritisieren, abwägen, bewerten, ermessen



## Dispositionen für systemisches Handeln

Managementdispositionen Haushalten	Fachfähigkeiten	Stufe 1: Kennen	<b>Die Abhängigkeit von materiellen und immateriellen Ressourcen kennen.</b>
		Stufe 2: Verstehen	Die Wirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Ressourcenquellen sehen und verstehen können.
	Methodische Fähigkeiten	Stufe 3: Anwenden	Instrumente der Beobachtung der materiellen und immateriellen Ressourcenströme einsetzen können und verlässliche Daten sammeln.
		Stufe 4: Analysieren	Die möglichen Veränderungen der Ressourcenströme in Raum und Zeit untersuchen, um rechtzeitig und ggfs. auch kooperativ intervenieren zu können.
	Abstraktionsfähigkeiten	Stufe 5: Synthetisieren	Die Beziehungsnetze zwischen den Resourceholdern gleichzeitig im Blick haben und systemische Interventionsformen angemessen einsetzen können.
		Stufe 6: Beurteilen	Sowohl aus der Perspektive des Teilsystems als auch aus der des Gesamtsystems die Wirkungen der Ressourcenströme bewerten können.



## Nachgefragt

1. Wenn ich mir diese Dispositionen für systemisches Handeln anschau, dann habe ich das Gefühl, dass Sie uns auch ganz viel nicht erzählt haben. Neben die oberste Kompetenzstufe: Sowohl aus der Perspektive des Teilsystems als auch aus der des Gesamtsystems die Wirkungen der Ressourcenströme bewerten können: Wie soll das gehen?
2. Als Sie den Unterschied zwischen systemischen und analytischen Denken vorgestellt haben, da hab ich mir gedacht: Armer Manager! Die wollen doch immer direkte Wirkungen haben um sich als gute Manager zu fühlen. Kann man das systemische Denken lernen?
3. Diese Lernzieltaxonomie, die Sie vorgestellt haben, hat das Bewerten und Beurteilen als oberste Kompetenz angesehen. Heißt das auch, dass dies die komplexeste Fähigkeit ist? Es wird doch überall so schnell und viel bewertet!

Kennen, verstehen, anwenden, analysieren, synthetisieren,  
beurteilen