



Sustainable Leadership

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

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Universität Bremen



gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de



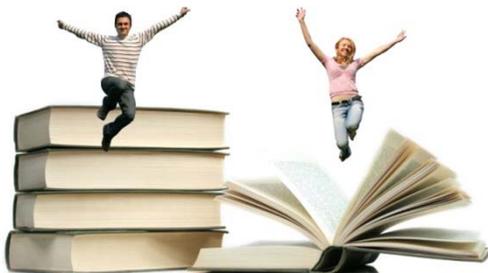


Gliederung der Lerneinheit 11

Episode 1: Das Konzept Sustainable Leadership

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

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





Lernziele der 3. Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die Kompetenzstufen für die Performanz des Haushaltens.

Lernziel 2:

Sie wissen um die Kompetenzen, Widersprüche zu bewältigen.

Lernziel 3:

Sie können Jetzt-für-dann-(für-andere)-Entscheidungen treffen.

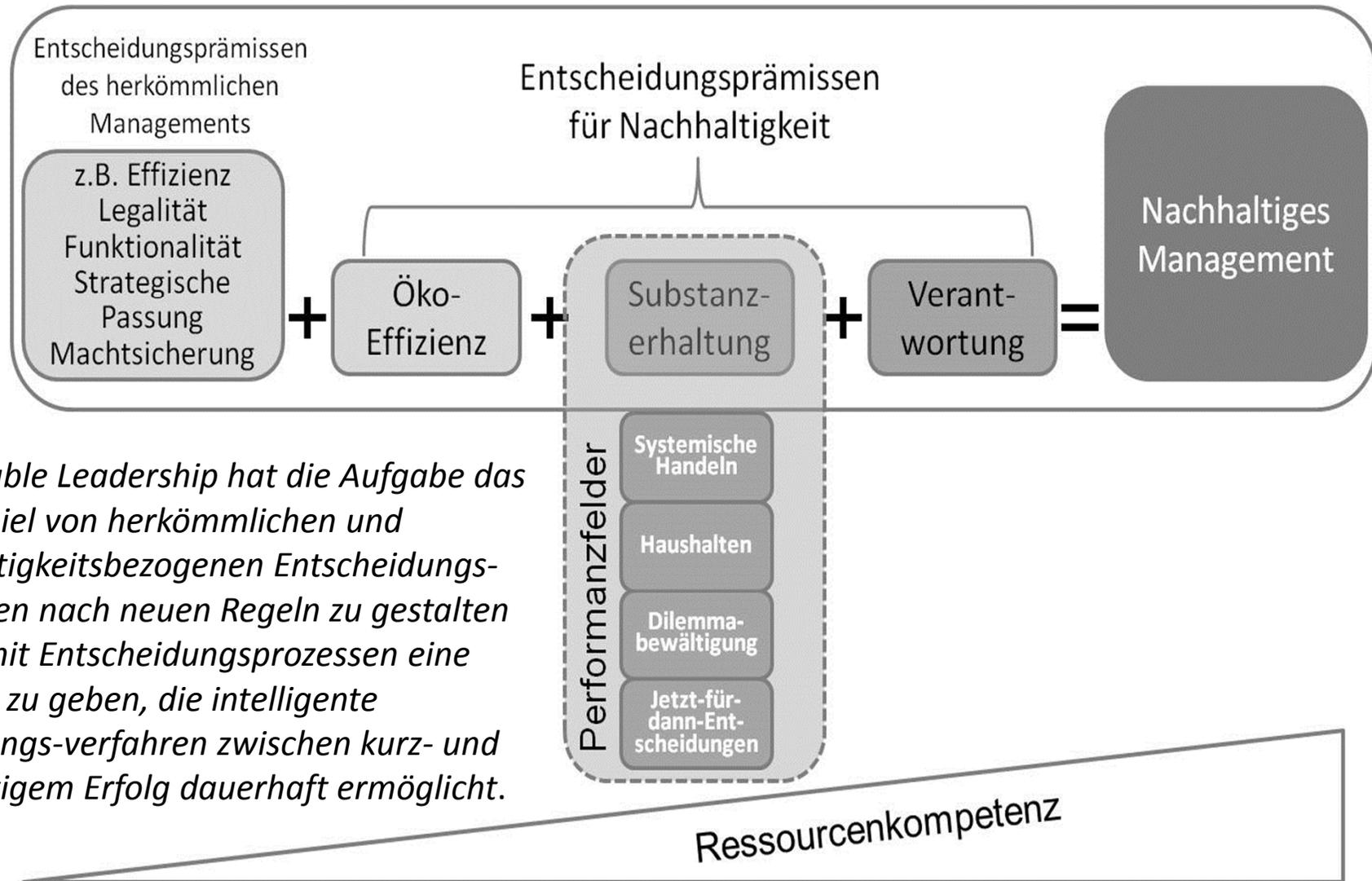


Basisquelle der Lerneinheit:
Kap. 10





Ressourcenkompetenzen



Sustainable Leadership hat die Aufgabe das Kräftespiel von herkömmlichen und nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsprämissen nach neuen Regeln zu gestalten und damit Entscheidungsprozessen eine Struktur zu geben, die intelligente Abwägungs-verfahren zwischen kurz- und langfristigem Erfolg dauerhaft ermöglicht.



Alltagsweltliche Dömanen der Substanzerhaltung

Substanzerhaltung von

- Gesundheit (der eigene Körper)
- Haus
- Familie (Haushalten)
- Wirtschaftenden Einheit (Unternehmen, Krankenhäuser, Schulen, Wohltätigkeitsvereine, Hochschulen, NGOs usw.)





Performanzfeld Haushalten

	Erwerbsökonomie	Als Übergang durch Oszillieren, bei dem	Haushaltsökonomie
Zweck	Wertschöpfung	... sich mehr und mehr ein unzulänglicher, widersprüchlicher, unsicherer Zugang zeigt,	Daseinsvorsorge
Medium; Bewertung	Geld; eindimensionale Bewertung	... unterschiedliche Bezugsformen hinzugezogen werden,	Ressourcen; mehrdimensionale Bewertung
Tätigkeit	Erwerbswirtschaften bedeutet Einkommen durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu erzielen.	... das Nebeneinander verschiedener Geltungsansätze verstört und verunsichert,	Haushalten bedeutet, für einen bestimmten Lebensstandard die Ressourcenbasis zu schaffen und zu erhalten.
Knappheitsbegriff	Produktionsfaktoren (Ressourcen) sind relativ knapp.	... widersprüchliche Weltbilder und Argumente hinzugezogen werden;	Materielle und immaterielle Ressourcen sind absolut knapp.
Gebilde	Unternehmen als Ort für die effiziente Kombination der Produktionsfaktoren	... sich unterschiedliche Zugänge bedingen, auch unterschiedliche Interpretationen möglich sind,	Haushalt als der gedankliche Ort für die Abstimmung von Ressourcennachschub und -verbrauch



Performanzfeld Haushalten

Vernunft	Jede Einheit Wertschöpfung mehr, ist rational.	... sich unterschiedliche und sich zum Teil widersprechende Zugänge zeigen, die sich trotzdem bedingen können,	Ressourcenzufluss und Ressourcenverbrauch ausgeglichen zu halten, ist rational.
Leitfrage	Welcher maximale Output kann durch einen gegebenen Input erreicht werden? Wie kann ein gegebener Output durch einen minimalen Input erreicht werden?	... unterschiedliche Zugänge zum Teil widersprüchliche Weltbilder und Argumente deutliche werden, die sich zugleich auch bedingen können,	Welches Maß an Lebensstandard kann realisiert werden, ohne dass die Ressourcenbasis verbraucht wird?
Erfolgsbegriff	maximaler Gewinn	... ein Ausbalancieren zwischen unterschiedlichen und zum Teil sich widersprechenden Zugängen aufgezeigt werden kann, da sie sich trotzdem bedingen können,	Erhaltung der Ressourcenbasis (Substanzerhaltung)
Erfolgsmaßstab	Wirtschaftlichkeit / Rentabilität		Nachhaltigkeit
Handlungsparameter	Kostensenkung Ertragssteigerung		Ressourcennachschub Ressourcenverbrauch



Nachgedacht!

Die Haushaltslogik lässt sich gut beschreiben anhand unseres Portemonnaies.

- Was machen Sie, wenn das Geld am Ende des Monats nicht reicht?

Komplizierter ist es bei der eigenen Gesundheit.

- Wo und wie verbrauchen sie ihre körperlichen, emotionalen und geistigen Kräfte, wann und wie regenerieren Sie diese?
- Wie merken Sie eigentlich, dass das Verhältnis von Kräfteinsatz und Kräftereproduktion ausgeglichen ist?



Ressourcenregime

- **Politikwissenschaftlicher Regimebegriff:**
Regelwerk aus Normen, Prinzipien, Regeln und Entscheidungsprozeduren
- **Ressourcenregime:**
umschreibt das Regelwerk welches die Verfügbarkeit der Ressource steuert
- **Typen von Ressourcenregimen:**
 - *Einfaches Regime:* wenige Akteure
 - *Komplexes Regime:* unabgestimmte Handlungen vieler Akteure
 - *Integriertes Regime:* abgestimmte Regeln auf die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcen





Analyseraster für materielle Ressourcenregime

Materielle Ressourcen	Inhalt der Regel	Veränderungstreiber	Akteursdynamik	Einwirkungen	Reproduktion
Entstehungsregel					
Eigentumsregel					
Nutzungsregel					
Schutzregel					
Verteilungsregel					



Analyseraster für immaterielle Ressourcenregime

Immaterielle Ressourcen	Inhalt der Regel	Indikatoren	Akteursdynamik	Einwirkungen	Reproduktion
Entstehungsregel					
Besitzregel					
Belastbarkeitsregel					
Verletzlichkeitsregel					
Verbreitungsregel					



Managementdispositionen für die Haushaltslogik

Managementdispositionen Haushalten	Fachfähigkeiten	Stufe 1: Kennen	Haushalten als Ausgleich von Ressourcenverbrauch zu Ressourcennachschub kennen??
		Stufe 2: Verstehen	Erhaltung der Ressourcenbasis als Voraussetzung des Haushaltens begreifen können (Inputorientierung)
	Methodische Fähigkeiten	Stufe 3: Anwenden	Haushaltsgedanken auf alle materiellen und immateriellen Ressourcenarten anwenden können
		Stufe 4: Analysieren	Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen differenziert betrachten können mithilfe der Formulierung von Ressourcenregimen
	Abstraktionsfähigkeiten	Stufe 5: Synthetisieren	Den Output des Systems dauerhaft auf die Leistungsfähigkeit der Quellen aller ökonomischen, ökologischen und sozialen Ressourcen abstimmen können, um die Ressourcengemeinschaft zu erhalten.
		Stufe 6: Beurteilen	In der Ressourcengemeinschaft bewerten, wofür knappe Ressourcen investiert werden und welche Ressourcenverwendung zu wenig Sinn für die Gesellschaft produziert.



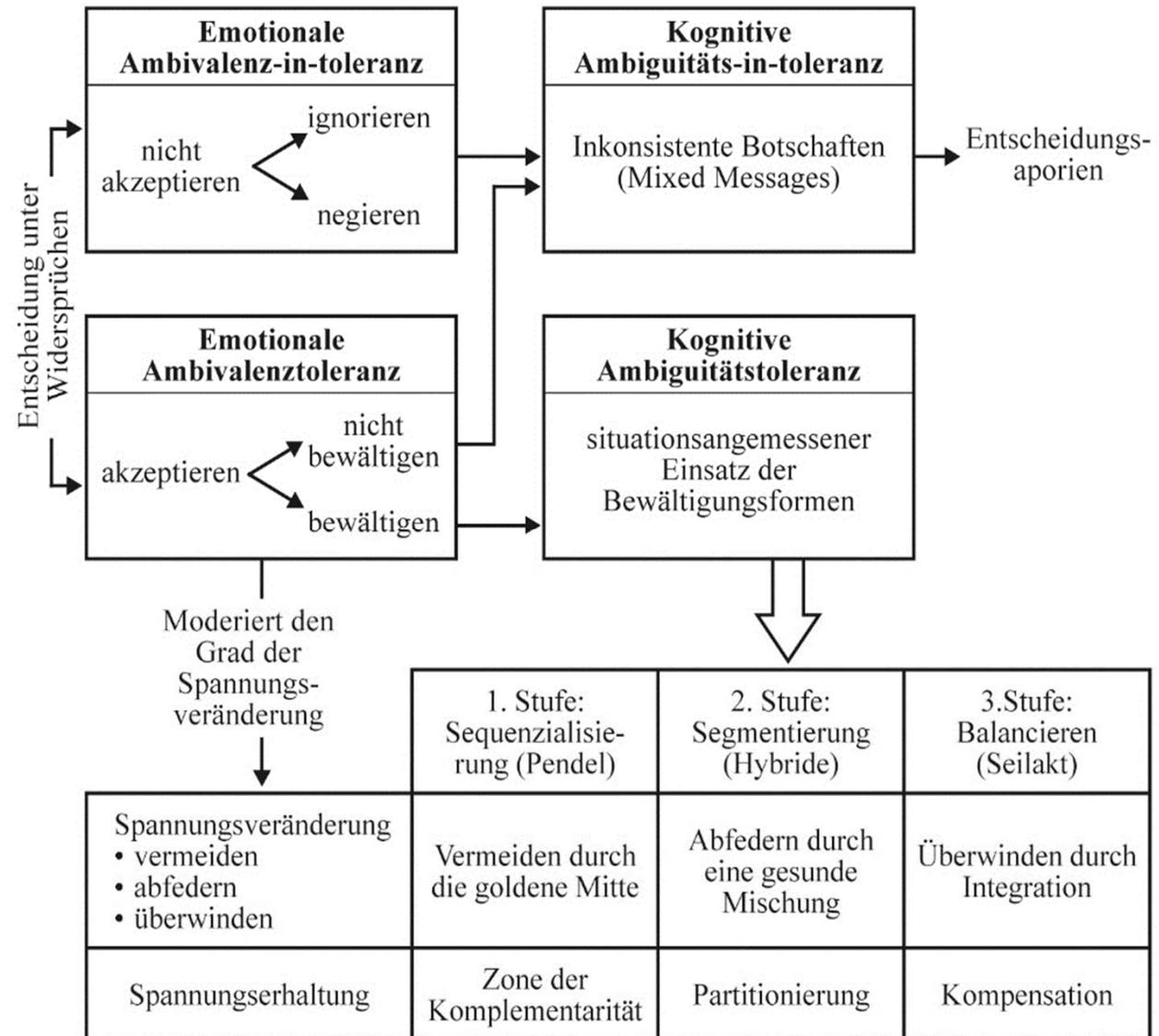
Nachgedacht!

Die oberste Kompetenzstufe des Haushaltens beinhaltet die Fähigkeit, knappe Ressourcen für sehr sinnvolle Zwecke einzusetzen.

- Sie haben nur eine begrenzte Menge an Zeit.
Wie setzen Sie diese sinnvoll ein – und sinnvoll für wen?
- Sie haben nur eine begrenzte Menge an Geld:
Wie setzen Sie ihr Geld sinnvoll ein – und sinnvoll für wen?



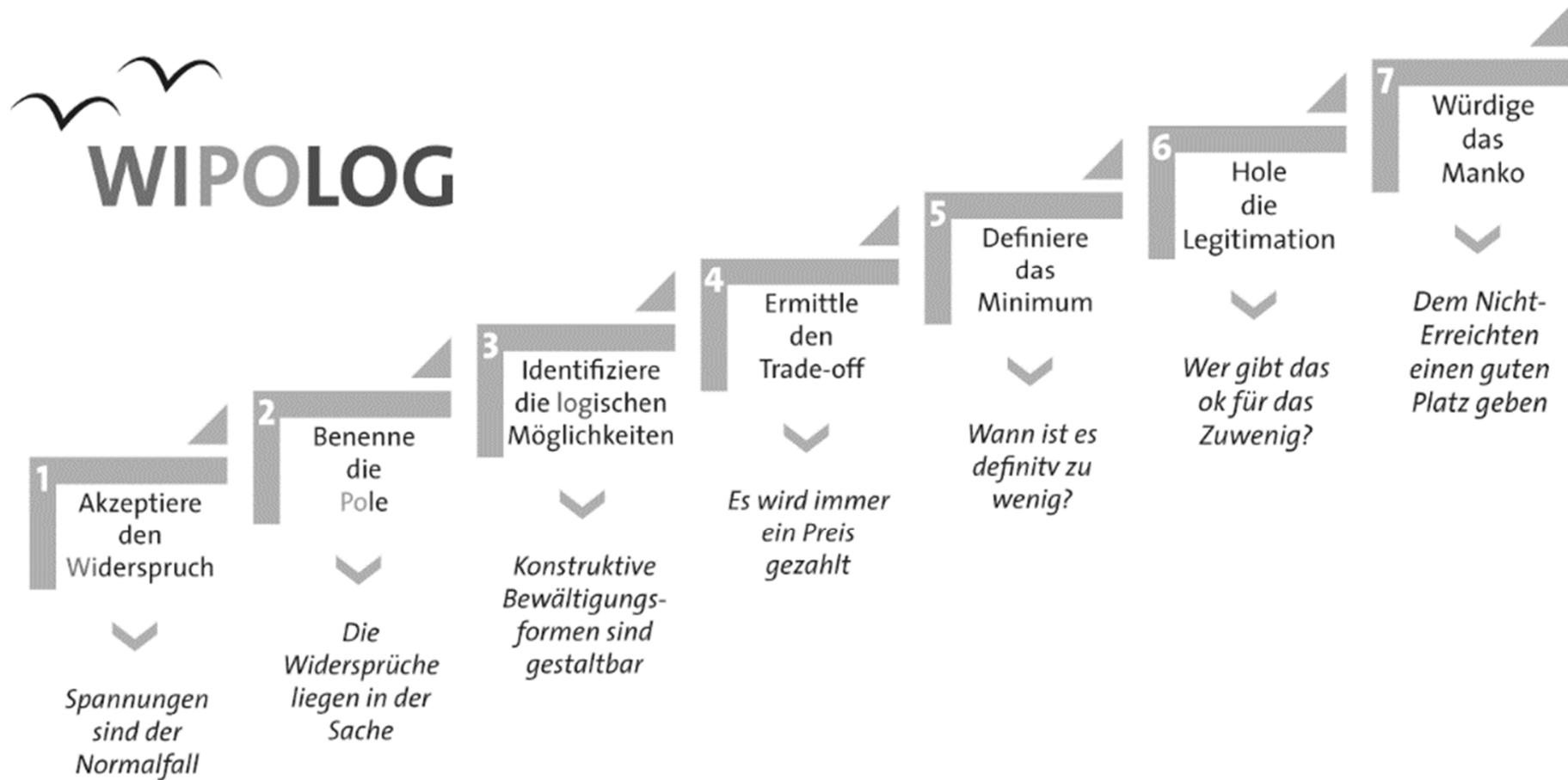
Beobachtung der Performanz Widerspruchsbewältigung



Modell über den Zusammenhang von Widerspruchstoleranz und Widerspruchsbewältigung



Sieben Schritte zur Bewältigung von Trade-offs





Managementdispositionen für Widerspruchsbewältigung

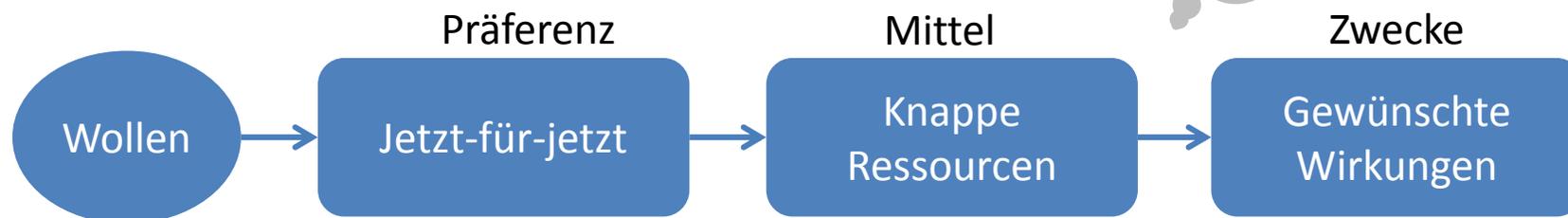
Managementdispositionen Widerspruchsbewältigung	Fach-fähigkeiten	Stufe 1: Kennen	Widersprüche in Entscheidungskontexte von Konflikten und komplexen Auswahlprozessen unterscheiden können.
		Stufe 2: Verstehen	Den Unterschied der Bewältigungsformen für Widersprüche und für Konflikte begreifen.
	Methodische Fähigkeiten	Stufe 3: Anwenden	Die Bewältigungsformen für Widersprüche situationsangemessen verwenden können.
		Stufe 4: Analysieren	Den Trade-off, der durch jede Dilemmaentscheidung entsteht, erkennen, in Bezug auf die Hauptwirkung der Entscheidung abwägen und legitimieren können.
	Abstraktionsfähigkeiten	Stufe 5: Synthetisieren	In einem Entscheidungsmonitoring die Verteilung der Trade-offs vergangener Entscheidungen beobachten und Ungleichgewichte in der Lastenverteilung erkennen können.
		Stufe 6: Beurteilen	Das Grunddilemma von Zwecken und Mitteln durch eine Reintegration von Zwecken und Mitteln auf höherer Ebene aufheben können, indem die Zwecke des wirtschaftlichen Handelns ganz neu bewertet werden.



Jetzt-für-....Entscheidungen

Entscheidungen sind Festlegungen von Mitteln für zuvor festgelegte Zwecke

- Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen





Begründungsreichtum inszenieren

Typen	Jetzt-für-jetzt-für selbst-Entscheidungen	Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen	Jetzt-für dann-für selbst-Entscheidungen	Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen
Kriterium				
Umgang mit Begründungsmangel	Gründe werden ritualisiert : (Investitionsrechnung, Budgetierung usw.)	Gründe werden inszeniert : Langfristig trägt es zu einem guten Ruf bei!	Gründe werden heroisiert : Uns ist auch das Morgen sehr wichtig!	Gründe werden spiritualisiert : Einen Beitrag zur Evolution der Menschheit leisten!



Dispositionen für Jetzt-für-dann-Entscheidungen

Managementdispositionen Langfristentscheidungen	Fachfähig- keiten	Stufe 1: Kennen	Die Jetzt-für-.... Entscheidungstypen in ihrer Eigenlogik kennen.
		Stufe 2: Verstehen	Die Begründungsmängel der verschiedenen Entscheidungstypen in ihrer Unterschiedlichkeit und ihren Bedingungen begreifen.
	Methodische Fähigkeiten	Stufe 3: Anwenden	Entscheidungsprozesse gestalten können, die der Logik des Jetzt-für-... Entscheidungsproblems angemessen sind.
		Stufe 4 Analysieren	Die Reaktionen des Umfelds auf die Begründungsmängel der Jetzt-für-... Entscheidungen beobachten und erklären können.
	Abstraktions- fähigkeiten	Stufe 5 Synthetisieren	Aus den Diskussionen über zukünftige Wirkungen des Unternehmens Sinn- und Bedeutungs-suche moderner Unternehmen extrahieren können.
		Stufe 6: Beurteilen	Wann erfolgt eine Reintegration von Zwecken und Mitteln?



Nachgefragt!

1. Diese Idee des Substanzerhalts, im privaten Bereich achten wir eher darauf, warum fällt uns das im wirtschaftlichen Kontext so schwer, besonders wenn man bedenkt das alle Unternehmen das gleiche Problem haben bezüglich der Ressourcenknappheit
2. Sie haben diese Methode Wipolog vorgestellt: 7 Stufen zur Bewältigung von Trade-offs. Auf der obersten Stufe soll dem Nicht-Erreichten ein guter Platz gegeben werden. Wie kann so etwas aussehen?
3. Als wesentliche Kompetenz zur Gestaltung von Jetzt-für-dann-Entscheidungen haben Sie formuliert, dass man einen Begründungsreichtum inszenieren können muss. Für mich klingt das so, als bräuchten wir mehr Schwätzer in den Public Relations-Abteilungen.