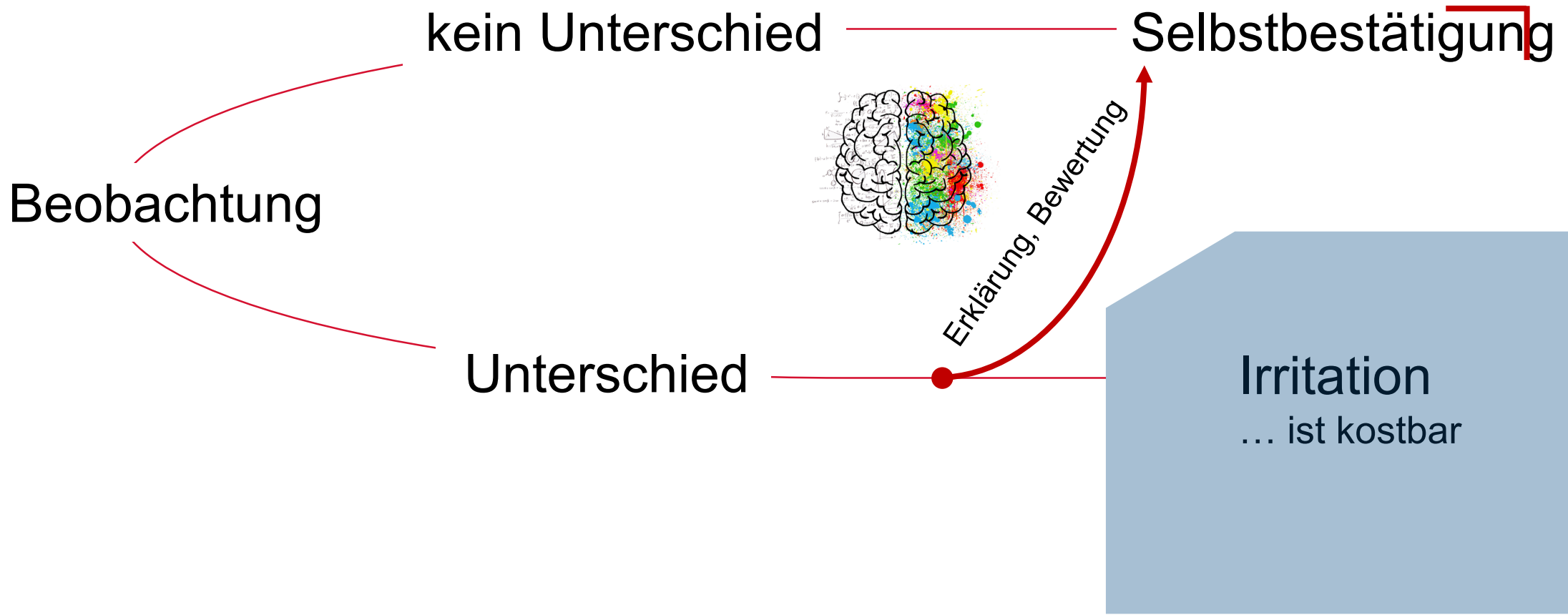


# Erkundungshaltung



# Irritation

- Ist der Moment, in dem meine mentale Karte keine Orientierung bieten kann
- Ist der Moment, in dem meine Sprache nicht ausreicht zu beschreiben, was ich beobachtet habe
- Ist der Moment, in dem mein Verstand die Kontrolle verloren hat
- Ist der Moment, in dem die Ahnung auftaucht, dass es auch ganz anders sein könnte

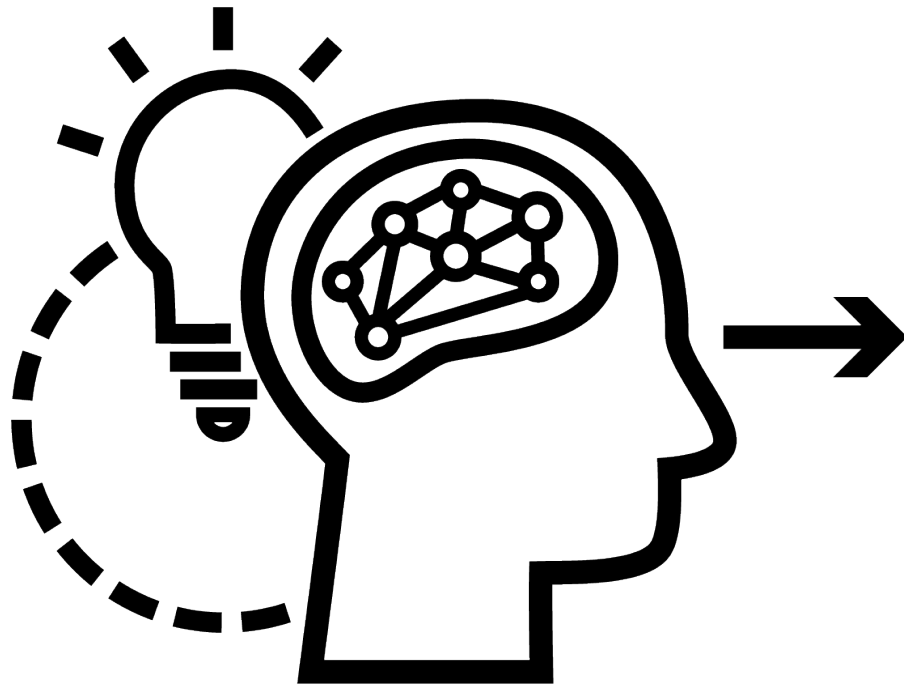
**Selbstwirksamkeitsverlust**



## Irritation

... ist kostbar, weil es der Moment ist, in dem das Lernen möglich ist.

# Irritationsfähigkeit



... setzt Beobachtung und  
zugleich Selbstbeobachtung voraus

## Kontingenzkompetenz

Offenheit dafür, dass Phänomene  
sich so oder auch ganz anders  
erklären lassen und zugleich sind sie  
nicht beliebig.

# Nachhaltige Nachhaltigkeit

## Nachhaltigkeit

- Sustainable Development
- Aristoteles, von Carlowitz 1713



## Nachhaltig

- Nachhaltend, gleich langanhaltend wirkend,
- Vermeiden Sie das Adjektiv nachhaltig, es ist doppeldeutig



# Nachhaltige Entwicklung

## Das Verständnis der Brundtland-Kommission

*Nachhaltige Entwicklung heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.*

(1987, Gro Harlem Brundtland, ehemalige norwegische Ministerpräsidentin)



Bild: Wikipedia

Zukünftige Generationen können ihre Bedürfnisse befriedigen, wenn sie funktionsfähige Ressourcenquelle erben!

OUR  
COMMON  
FUTURE

THE WORLD COMMISSION

ON ENVIRONMENT

AND DEVELOPMENT

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# Das einfache Nachhaltigkeitsverständnis

Wie schön wäre eine Win-Win-Win-Lösung!

- Natur gewinnt
- Mensch gewinnt
- Gewinn gewinnt

Öko-Effizienz



# Das normative Nachhaltigkeitsverständnis



Wie kommt man von  
Ausbeutung zu Rücksicht?





# Das normative Nachhaltigkeitsverständnis



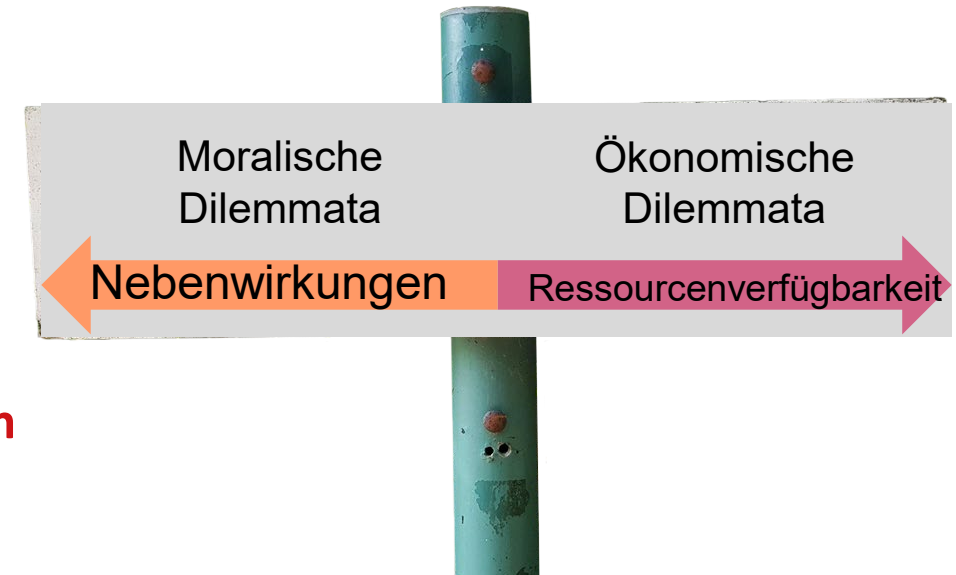
# Das komplexe Nachhaltigkeitsverständnis

## Neu: Es geht um **Ressourcenregeneration**

- Materielle und immaterielle Ressourcen
- Funktionsfähige Ressourcenquellen
- Aktive Reproduktion von Ressourcen

## Es ging schon immer um die **Reduzierung der Nebenwirkungen**

- Ungewollte und ignorierte Nebenwirkungen des erwerbswirtschaftlichen Handelns
- Gewinne werden privatisiert, Schäden werden sozialisiert
- Klimawandel ist eine ungewollte Nebenwirkung des fossilen Rohstoffeinsatzes



# Substanzerhaltung

Über die Wiedereinführung regenerativer Kulturen

- Leben von den Zinsen eines Vermögens
- Leben von der Miete einer Immobilie
- Leben von der Regenerationsfähigkeit meines Körpers
- Leben von den Früchten der Pflanzen
- Leben von dem Wissen der Bildungseinrichtungen
- Leben von der Daseinsvorsorge in der Familie/Partnerschaft

$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$$



# Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit

Externalisierungslogik

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Bewerteter Output}}{\text{Kosten des Inputs}} = \max$$

Regenerationskosten erhöhen  
die Kosten des Inputs

Internalisierungslogik

$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$$

Es gibt kein wirkliches  
Nachhaltigkeitsengagement  
ohne  
Effizienzreduzierungen im  
Kerngeschäft

## Raum der Nachhaltigkeits- verständnisse

Antworten auf die  
Nebenwirkungen  
des Handelns!

# Verantwortung

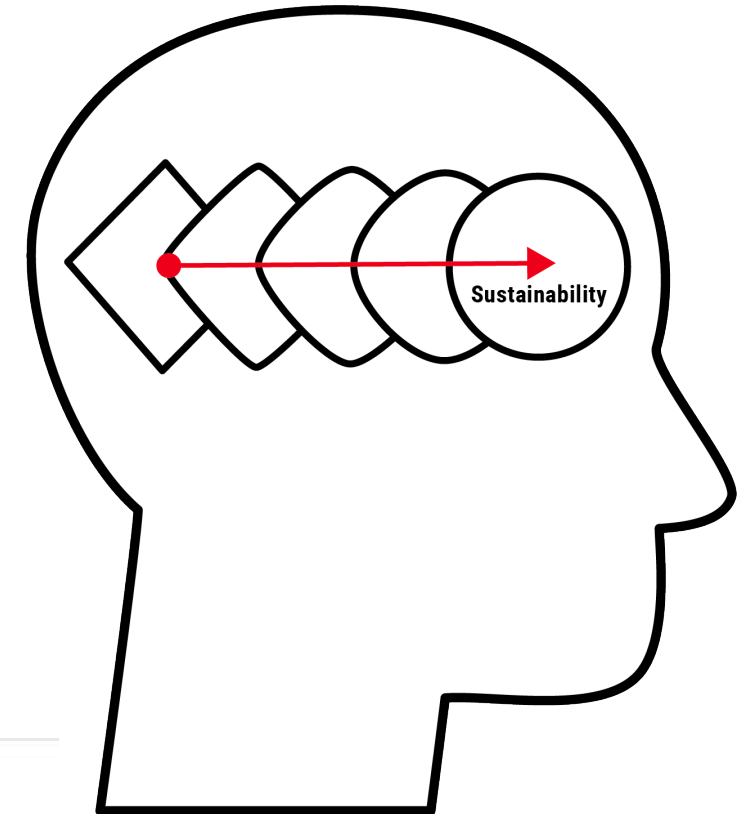
Öko-Effizienz

*Reduziere  
den Ressourcen-  
einsatz!*

Ressourcen-  
orientierte  
Nachhaltigkeit

Investiere in die  
Reproduktion von  
Ressourcen!

# Denkbewegung Nachhaltigkeit



# Ambitionsniveaus eines Nachhaltigen Managements

Geringes Ambitionsniveau (nur optimieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

=

Nachhaltiges  
Management

Mittleres Ambitionsniveau (optimieren und investieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

+

Substanz-  
erhaltung

=

Nachhaltiges  
Management

Hohes Ambitionsniveau (optimieren, investieren und reflektieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

+

Substanz-  
erhaltung

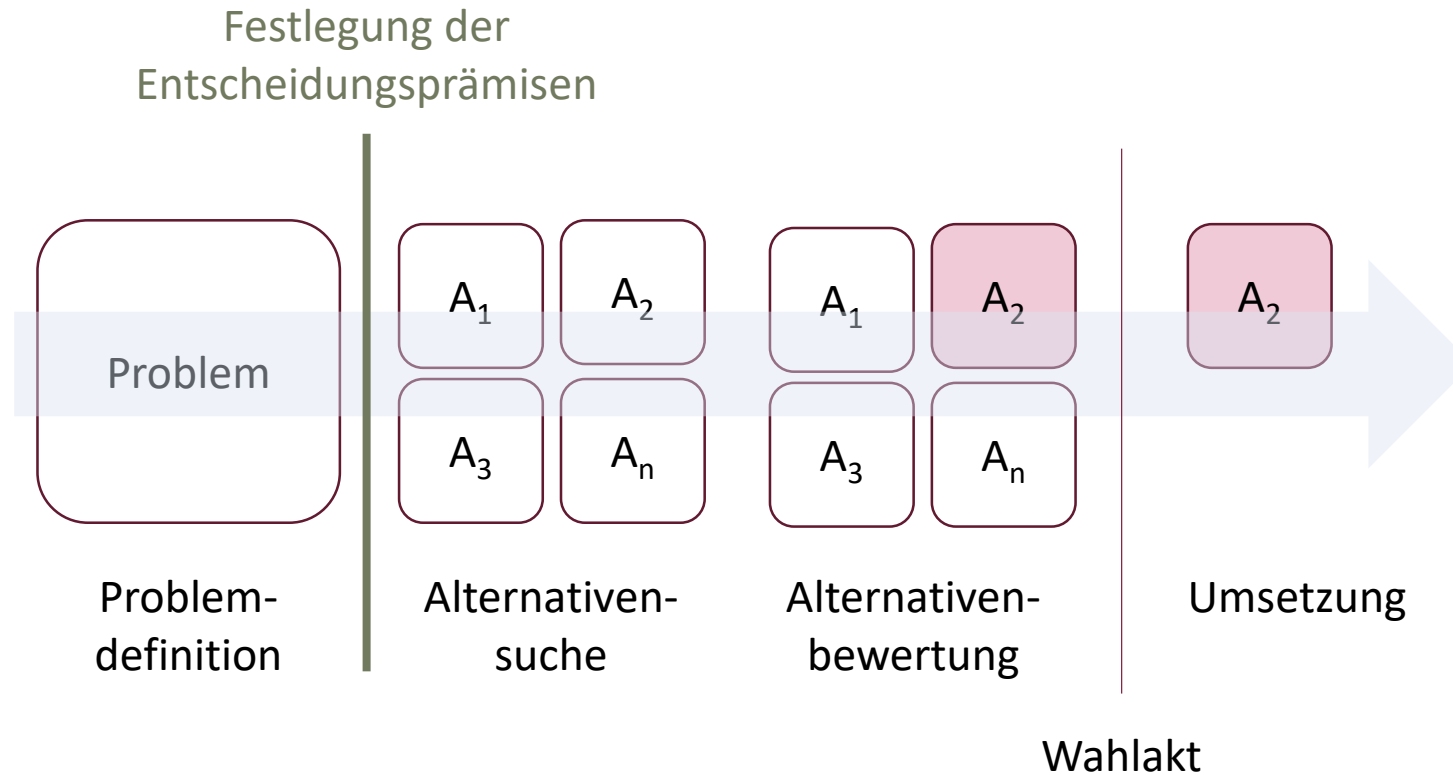
+

Verant-  
wortung

=

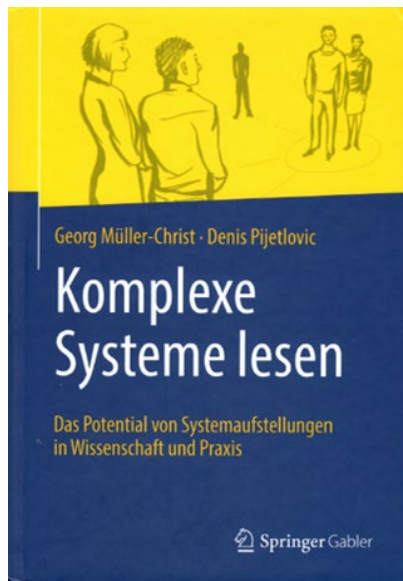
Nachhaltiges  
Management

# Der Entscheidungsprozess

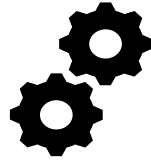




# Komplexe Entscheidungsprozesse in Hochschulen systemisch verstehen und gestalten



Themenwoche Nachhaltigkeit  
Wir müssen reden!



Funktionalität

Es muss funktionieren!



Effizienz

Es muss sich rechnen!

*Zweck/Ziel  
getrieben*

## Entscheidungs- prämissen



Legalität

Es muss gesetzeskonform sein!

*Nebenwirkungs-  
bewältigung*



Ethik

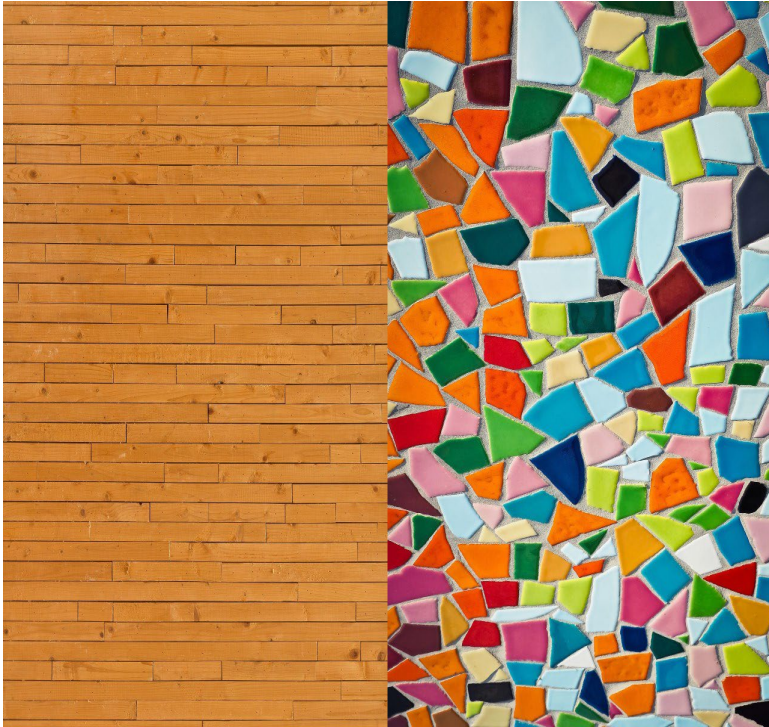
Es muss sittlich gut sein!



Nachhaltigkeit

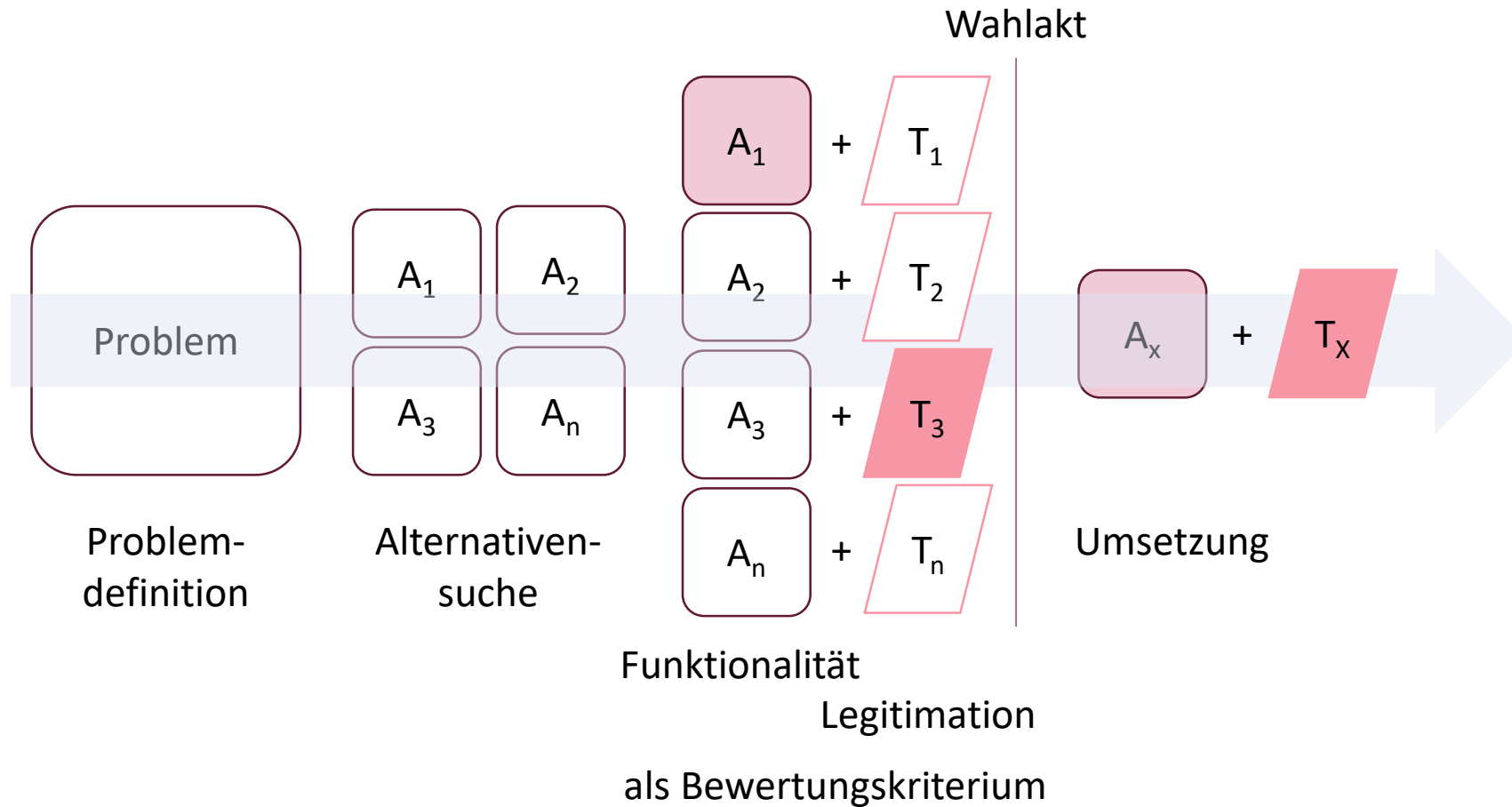
Die Substanz muss erhalten  
werden!

# Komplexitätsbewältigung – 1. Antwort



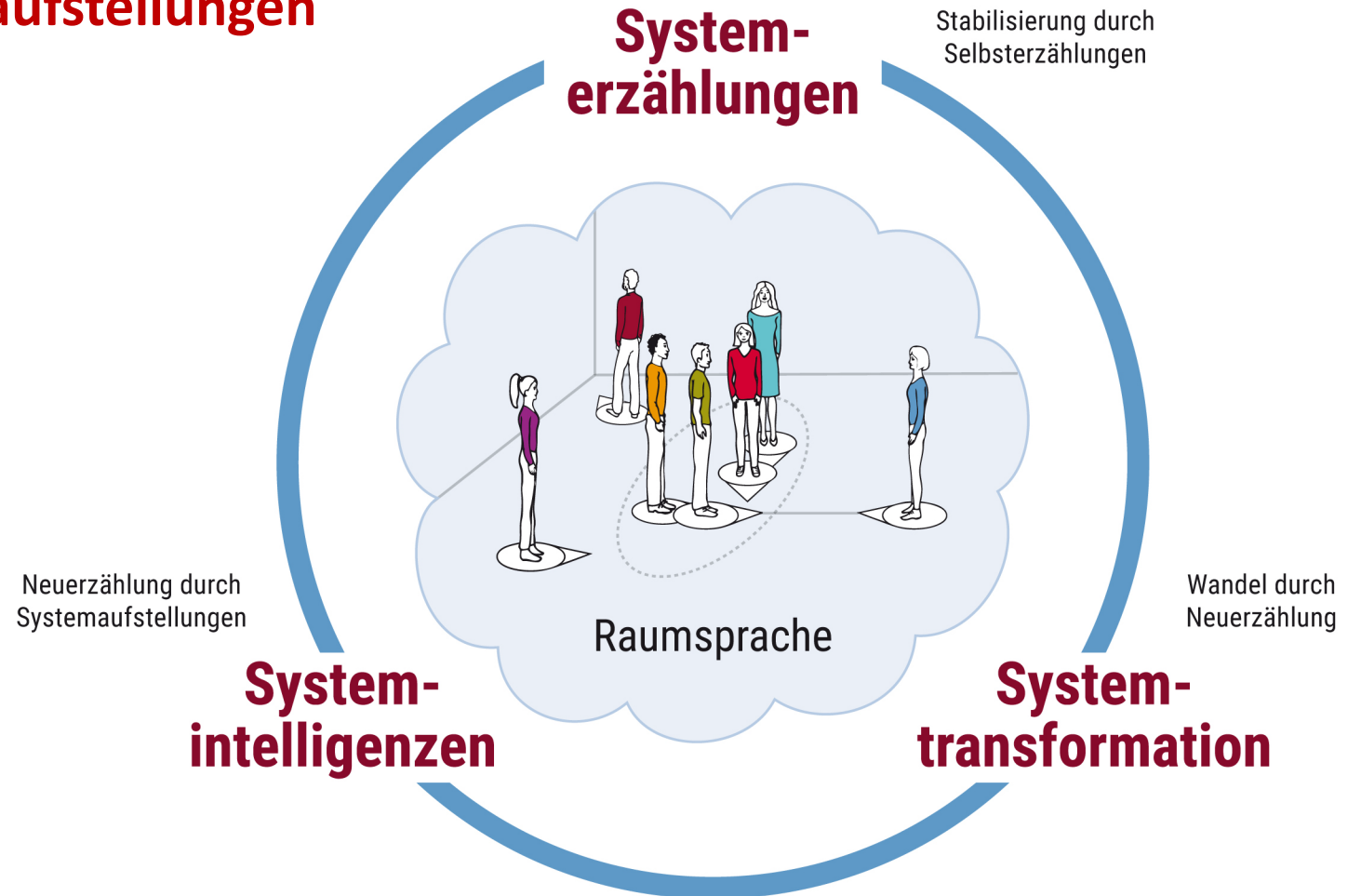
- ✓ Nehmen Sie die Vielfalt und die Unvereinbarkeiten der Entscheidungsprämissen als gegeben an!
- ✓ Sehen Sie in der Vielfalt und in den Unvereinbarkeiten der Entscheidungsprämissen eine der Ursachen für die Komplexität, die wir bewältigen müssen!
- ✓ Jede Neusortierung der Entscheidungsprämissen erzeugt einen Preis, der gezahlt werden muss. Reden Sie über diese Preise!

# Entscheidungen und Trade-offs

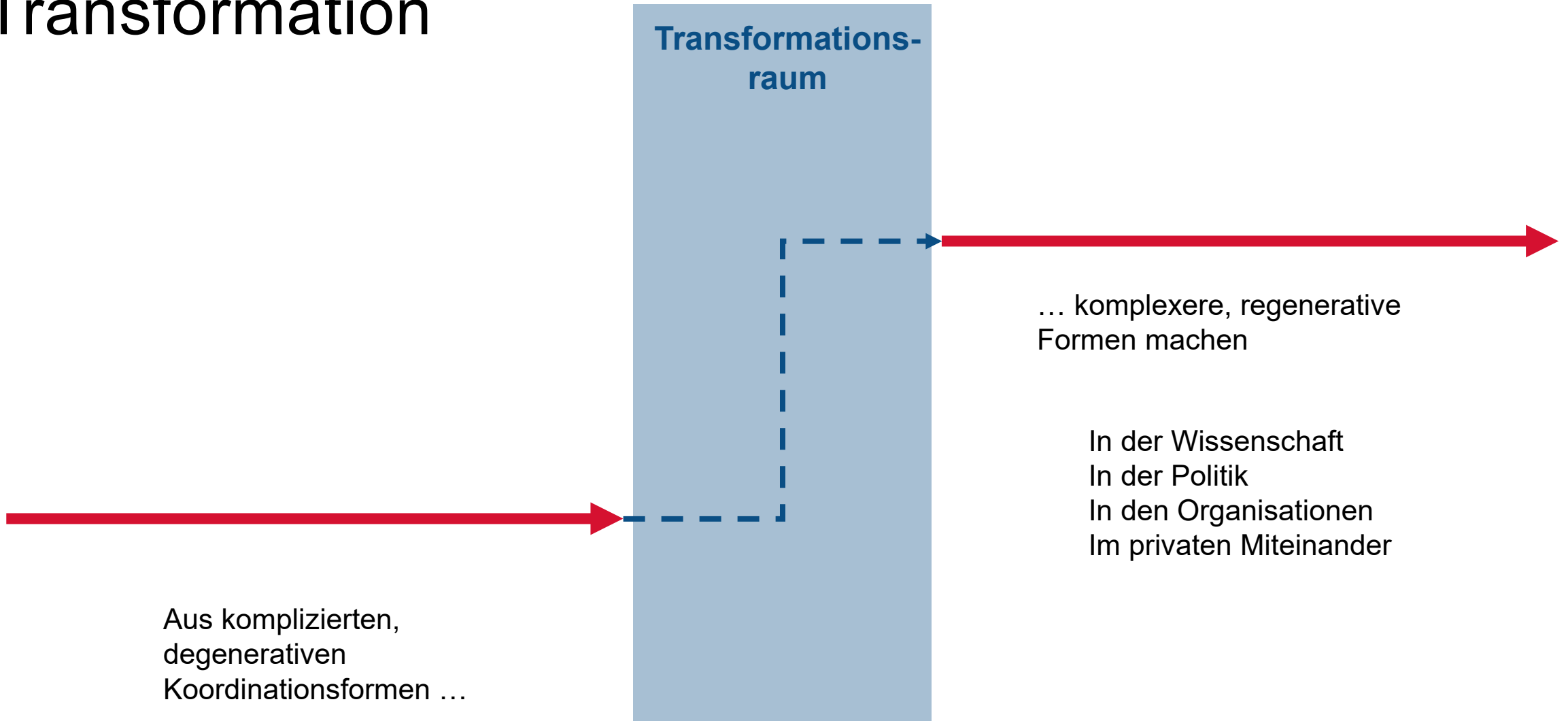


## Das Potenzial von Erkundungsaufstellungen

Jede Transformation  
beginnt mit einer  
Veränderung der  
Selbsterzählung



# Transformation



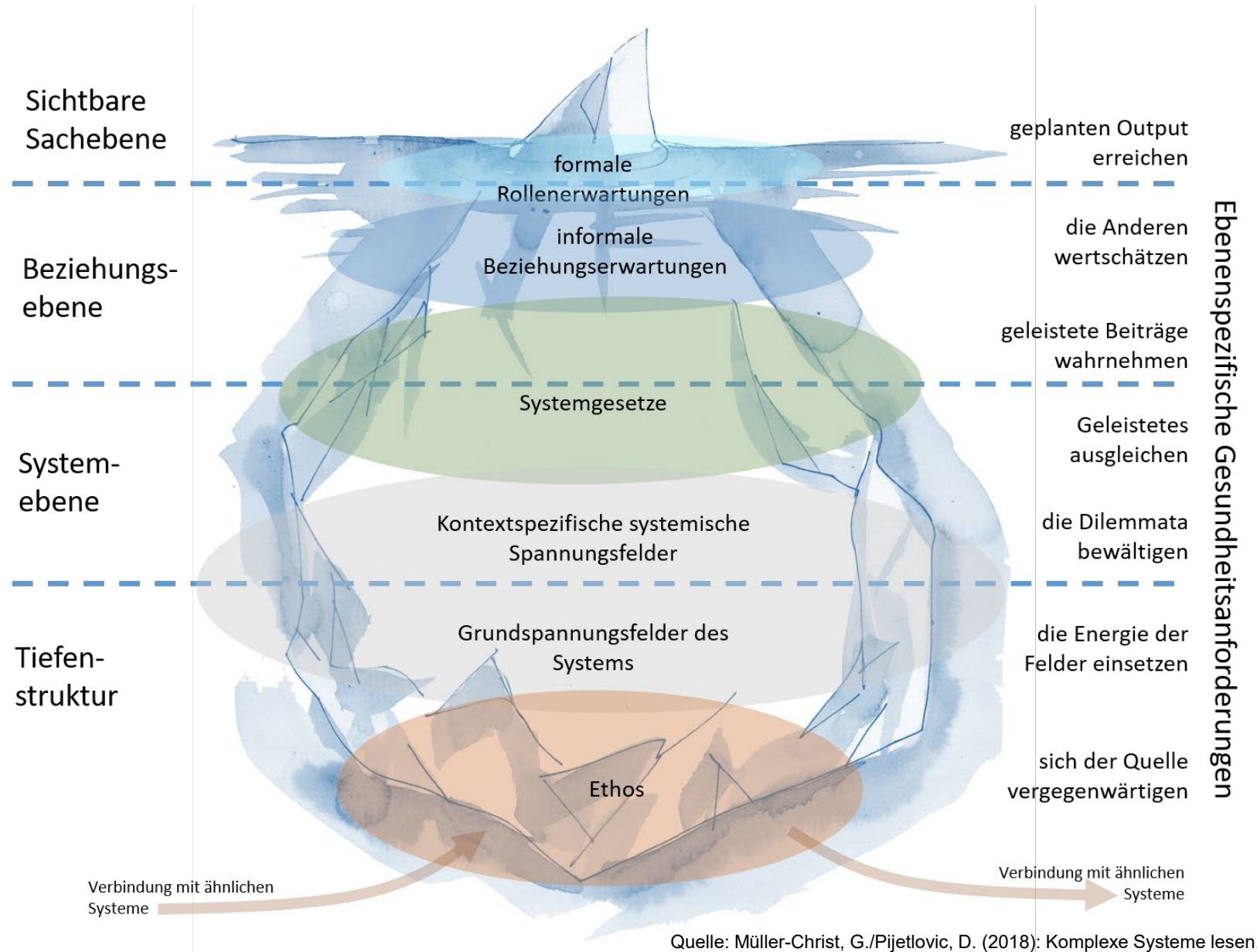
# Transformation

Die Außenwelt der Menschen ist ein Abbild der Innenwelt der Menschen

Wenn sich die Außenwelt grundlegend verändern soll, muss sich die Innenwelt der Menschen transformieren.

Je komplexer die Außenwelt, desto höher muss die Eigenkomplexität des Menschen sein.

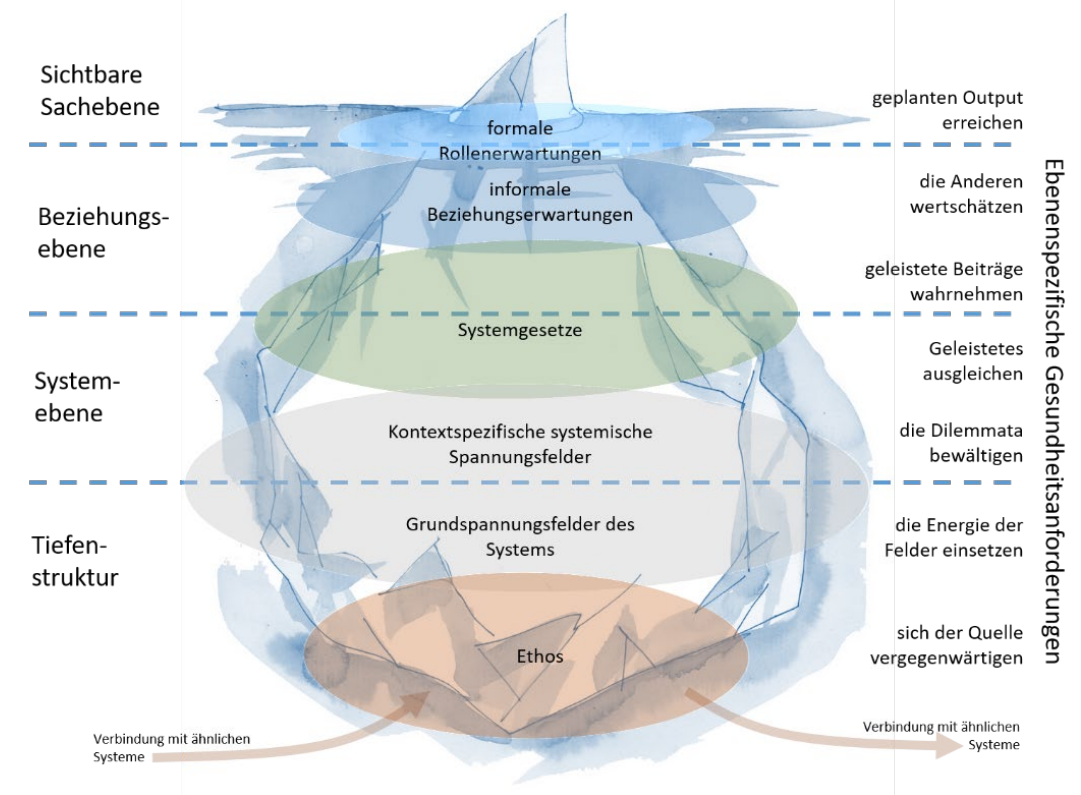
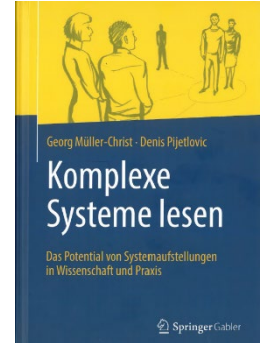
# Das Eisbergmodell als Lesehilfe komplexer Systeme





# Systemgesetzmäßigkeiten

1. Recht auf Zugehörigkeit
2. Recht auf Anerkennung, Wertschätzung, Respekt
3. Recht auf Gleichgewicht von Geben und Nehmen
4. Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten
5. Früher hat Vorrang vor später
6. Höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang
7. Mehr Kompetenz/mehr Wissen hat Vorrang
8. Neues System hat Vorrang vor altem System
9. Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelperson oder Untersystem
10. Aussprechen/anerkennen, was ist als Grundlage jeder Lösung
11. Ausgleich schaffen ist der Inhalt jeder Gesundung
12. Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum hinweg ausgleichen



# 1. Recht auf Zugehörigkeit

- Ausschluss aus einem System ist überlebensbedrohend (das Gehirn reagiert in denselben Zonen wie beim Schmerzempfinden)
- Man kann Personen, aber auch Ideen, Strategien, Werte u.a.m. ausschließen
- Ausschluss produziert tiefe Verletzungen
- Auch ehemalige Mitglieder bleiben zugehörig

## 3 Ebenen der Zugehörigkeit

1. Zusammengehörigkeit: Nachhaltigkeit hat den gleichen Status wie alle anderen Entscheidungsprämissen
2. Zugehörigkeit: Nachhaltigkeit steht ohne Verbindung zu den anderen Prämissen im System
3. Nicht-Ausgeschlossenheit: Nur weil die Stakeholder es fordern, wird hin und wieder über Nachhaltigkeit geredet



## 2. Recht auf Anerkennung

- Beiträge zum Systemerfolg wollen gesehen werden
- Nicht ausgesprochene Anerkennung oder Wertschätzung bremst das System
- Nicht ausgesprochenes negatives Feedback irritiert das System (Systemgesetz Nr. 10)
- Anerkennen kann man alle Beiträge zum Erfolg: Kompetenz, Verhalten, Führung, Verantwortung, Einsatz, Ideen
- Echte Anerkennung zeigt sich in der inneren Haltung, die aus einer Aussage zu lesen ist
- Anerkennung annehmen können ist ein Aspekt der Selbstwertschätzung
- Es ist die Aufgabe von Führungskräften, die Beiträge der Entscheidungsprämisse Nachhaltigkeit konstruktiv zu erzählen und anzuerkennen.



## 3. Recht auf Gleichgewicht von Nehmen und Geben

- Jedes System drängt nach einem Ausgleich von Nehmen und Geben
- Die Balance ist nicht messbar; sie wird subjektiv empfunden.
- Engagement wird ausgeglichen durch Geld, Sachleistungen, Entfaltungsmöglichkeiten, Wertschätzung, Geborgenheit
- Geld kann nicht dauerhaft ein Zuviel an Gebenmüssen ausgleichen
- Hinter dem Recht auf Gleichgewicht steckt die Frage: Wer oder was ist wichtiger als ich?
- **Müssen Effizienz und Funktionalität zu viel geben für den Systemerhalt und werden damit überstrapaziert? Brauchen Sie eine Pause?**



## 4. Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten

- Jedes System ist durchzogen von Polaritäten, sie sind die Energiequellen der Systeme
- Ignorierte Spannungsfelder werden zu Konfliktherden zwischen Menschen
- Gesundheit bedeutet, alle Lösungen innerhalb der Spannungsfelder zu suchen und nicht diese zu entfernen
- Jede Bewegung in einem Spannungsfeld erzeugt einen Trade-off, einen Preis, der gezahlt werden muss
- Jeder bewusst ausgehandelte Trade-off stärkt die energetische Kraft eines Spannungsfeldes
- Die Spannungsfelder zwischen den Entscheidungsprämissen, der Unverträglichkeiten müssen aufrechterhalten werden und in den Erzählungen des Unternehmens vorkommen.



## 5. Früher hat Vorrang vor später

- Wer schon mehr für das System geleistet hat, hat mehr Bedeutung und bekommt früher.
- Senioritätsprinzip
- Warteschlangenprinzip (Zugriff auf knappe Ressourcen)
- Kollidiert in der Praxis häufig mit den nachfolgenden Systemgesetzen
- Nachhaltigkeit ist die jüngste Prämisse und steht ganz hinten



## 6. Höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang

- Jedes System benötigt über kurz oder lang eine Führungsrolle
- Gut gelebte Führung führt zu einem höheren Einsatz für das System
- Phasenweise höherer Einsatz auf einer Ebene braucht Würdigung durch Vorrangbildung
- Vorrang zeigt sich im Moment der Verteilung von Geld, Zeit, Bedeutung und Wertschätzung
- **Effizienz und Funktionalität leisten einen höheren, intensiveren Einsatz zur Zeit, Nachhaltigkeit und Ethik tragen eine größere Verantwortung, weil sie komplexer sind.**



Was macht eine neue, junge Führungskraft, die eine alteingesessene Abteilung übernimmt?

Gesetz 5 kollidiert mit Gesetz 6

## 7. Mehr Kompetenz/höheres Wissen hat Vorrang

- Mehr Wissen führt zu besseren Problemlösungsbeiträgen zum Erhalt des Systems
- Mehr Führungswissen geht vor mehr Fachwissen
- Neue Mitarbeiter:innen mit mehr Fachwissen als die vorhandenen müssen diese zuerst anerkennen (Gesetz 5)



- Nachhaltigkeit und Ethik sind die ältesten Prinzipien und tragen schon sehr viel mehr Menschheitswissen in sich als Effizienz und Funktionalität



Achtung!!!  
Kollision von Gesetz 5 mit  
Gesetz 6 und Gesetz 7  
möglich



## 8. Neues System hat Vorrang vor dem alten System

- Spin-offs, neue Abteilungen, neue Filialen haben eine Zeit lang Vorrang (wie ein Säugling bis es Kind wird) – überlebensrelevant!
- Kollidiert mit Gesetz 5, vor allem in Patchwork-Familien
- Gesetz 8 funktioniert nur, wenn alle sechs vorherigen Gesetze beachtet werden.
- Ethik und Nachhaltigkeit brauchen eine ganze Zeit lang mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen, bis sie ihren eigenständigen Platz im Entscheidungssystem eingenommen haben.



## 9. Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelperson oder Unternehmen

Der Zweck geht vor den Mitteln! Zwecke definieren das Überleben.  
Z.B. im Mannschaftssport.

Immer nur Effizienz oder Funktionalität zerstören das Gesamtsystem, ebenso wie zu viel Nachhaltigkeit. Der Systemerfolg wird vom Spiel der Prämissen insgesamt bestimmt.

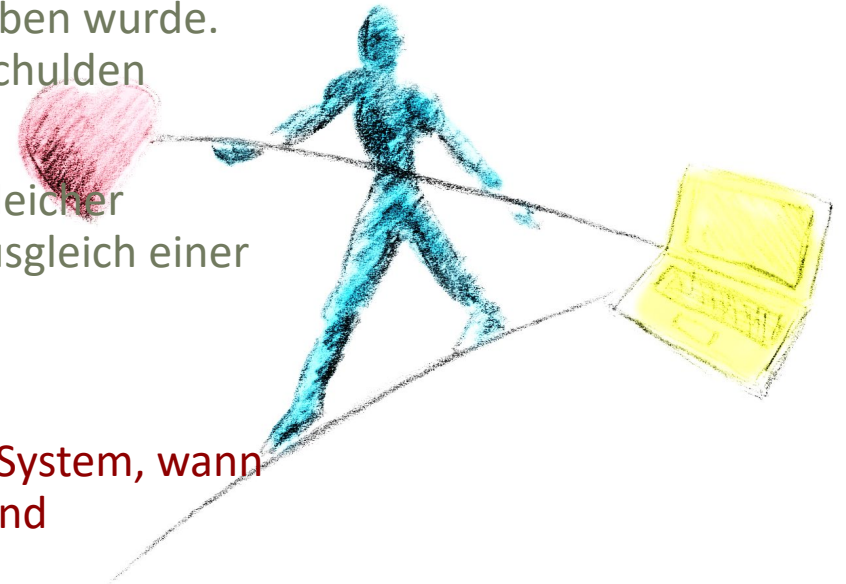
## 10. Aussprechen, anerkennen, was ist

- Bedingung zur Bewältigung der Dilemmata zwischen Systemgesetz 5, 6 und 7
- Alte Ordnungen würdigen, bevor neue Strukturen eingerichtet werden
- Voraussetzung für Ausgleich
- Die Externalisierung von sozialen und ökologischen Effekten müssen offen ausgesprochen werden, bevor Nachhaltigkeit und Ethik heilend wirken können



## 11. Ausgleich schaffen ist die Grundlage jeder Gesundung

- Systemische Schuld ist nicht im Sinne von ethischer Schuld die Last, die der Täter oder die Täterin trägt, weil sein Wirken einen anderen Menschen leiden lässt.
- Systemische Schuld ist mehr im Sinne von Schulden zu verstehen, als ein noch nicht geleisteter Ausgleich dafür, dass mehr genommen als gegeben wurde. Schulden drängen nach Rückzahlung und nicht zurückgezahlte Schulden belasten das System.
- Anders als im ökonomischen System muss eine Schuld nicht in gleicher Währung und in gleicher Höhe ausgeglichen werden. Für den Ausgleich einer systemischen Schuld gelten andere Regeln
- **Komplexer dialogischer Aushandlungsprozess der Menschen im System, wann die Schulden der Effizienz und der Funktionalität ausgeglichen sind**



## 12. Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum ausgleichen

- Die Bewältigung von Spannungsfeldern führt fast immer zu Trade-offs
- Die Trade-offs müssen ausgeglichen werden (Gesetz 11)
- Über einen längeren Zeitraum hinweg dürfen nicht immer dieselben Gruppen die Trade-offs tragen müssen (die Mitarbeiter/innen, die Natur, die Nachbarn usw.)
- Trade-offs sollten sich gleichmäßig auf die Beteiligten verteilen
- **Auch Nachhaltigkeit muss hin und wider den Preis für einen Ausgleich zahlen**

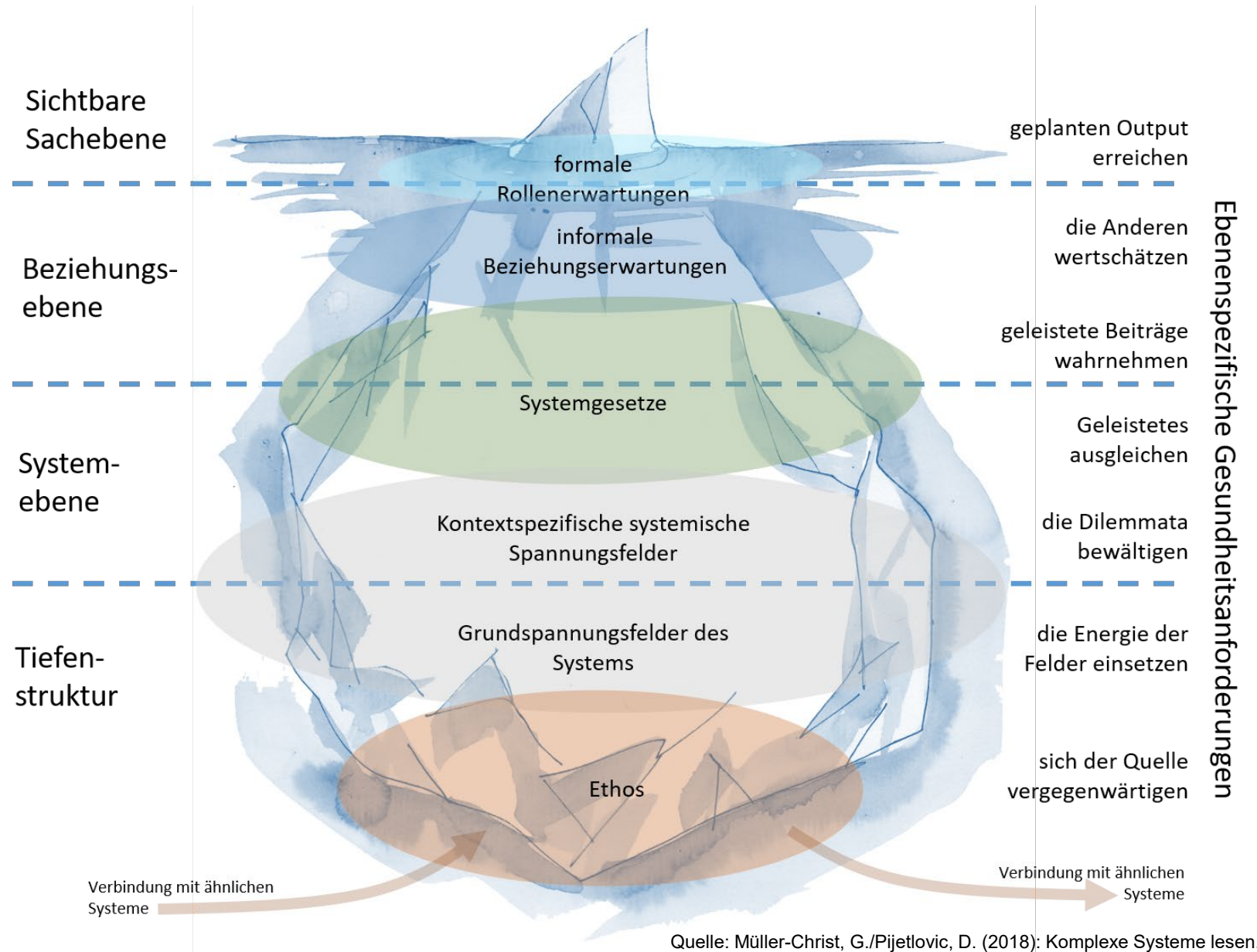


## Komplexitätsbewältigung – 2. Antwort



- ✓ Die systemischen Vorrangsregelungen erzeugen selbst viele Unvereinbarkeiten und Widersprüche
- ✓ Sehen Sie in der Vielfalt und in den Unvereinbarkeiten der Vorrangsregelungen eine der Ursachen für die Komplexität, die wir bewältigen müssen!

# Das Eisbergmodell als Lesehilfe komplexer Systeme



# Begriffswelt der Polaritäten

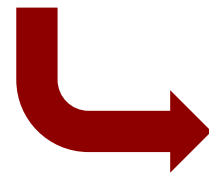
Dualität  
Paradoxien  
Antinomien  
Aporien  
Dilemmata  
Kollisionen  
Konflikte  
Ambivalenzen  
Widersprüche

Grenzregionen  
logischen Denkens



Auswahl  
Konflikt  
Dilemma

- Moralisches Dilemma
- Zweck-Mittel-Dilemma
- Organisationsdilemma



Dilemmata sind Widersprüche, die entschieden werden müssen

## 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!**



# Wagenlenker-Dilemma und die Triage

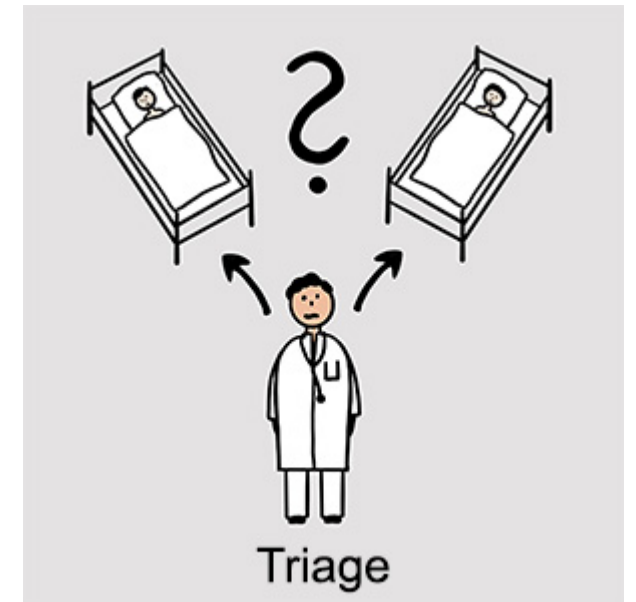
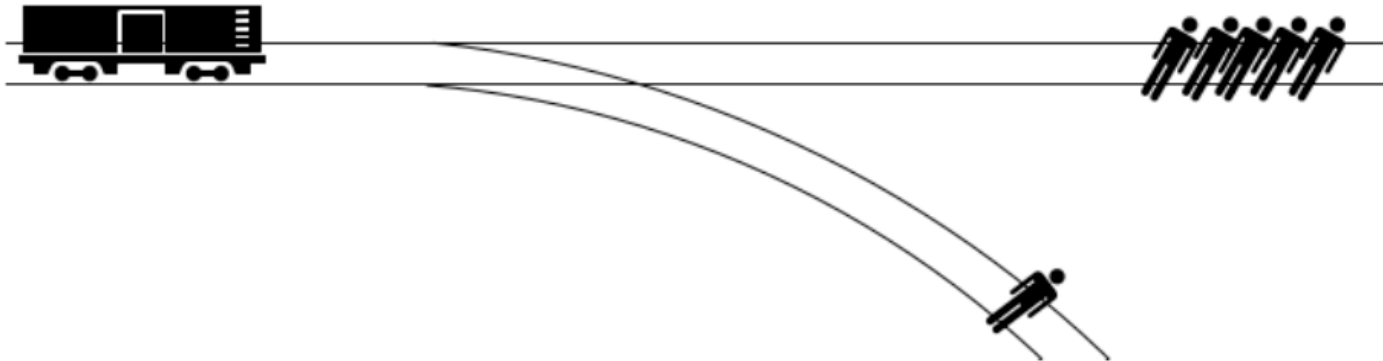
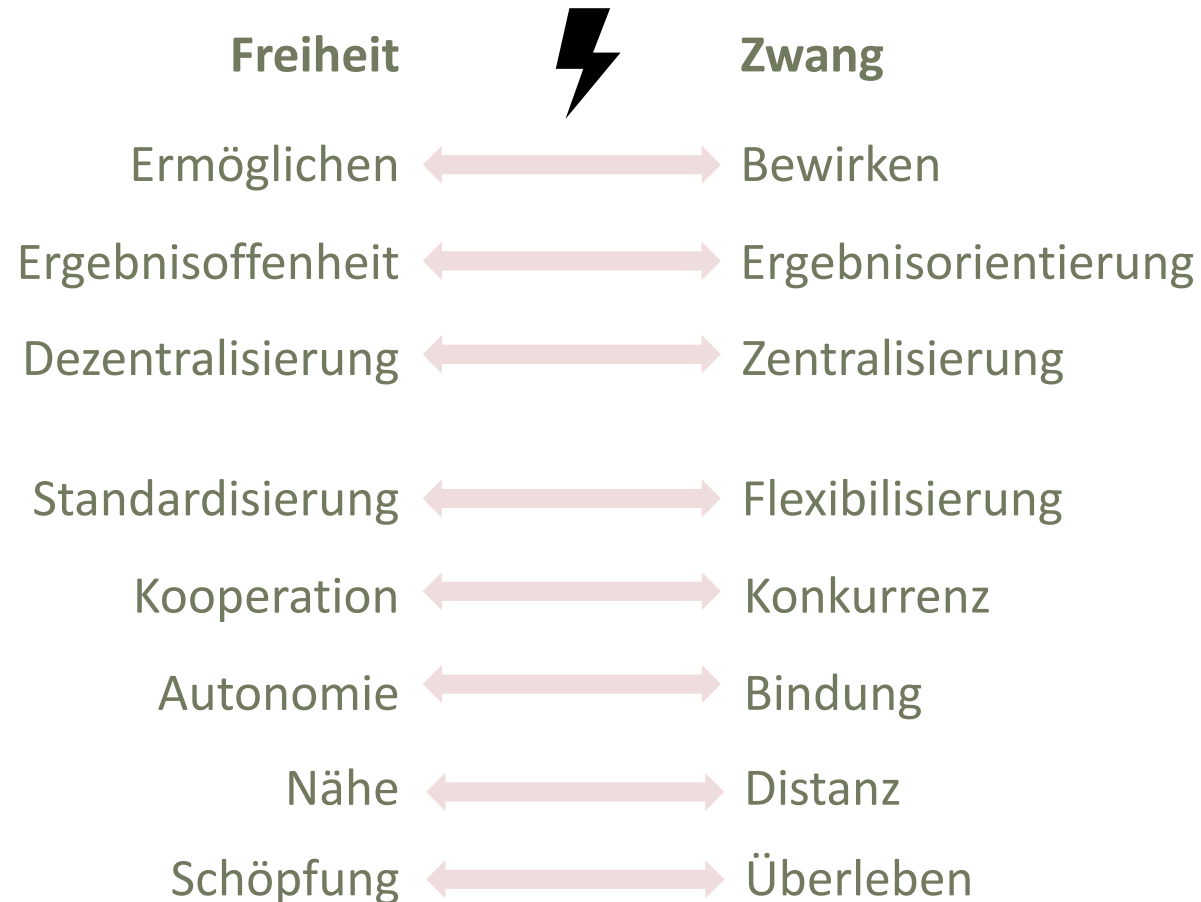


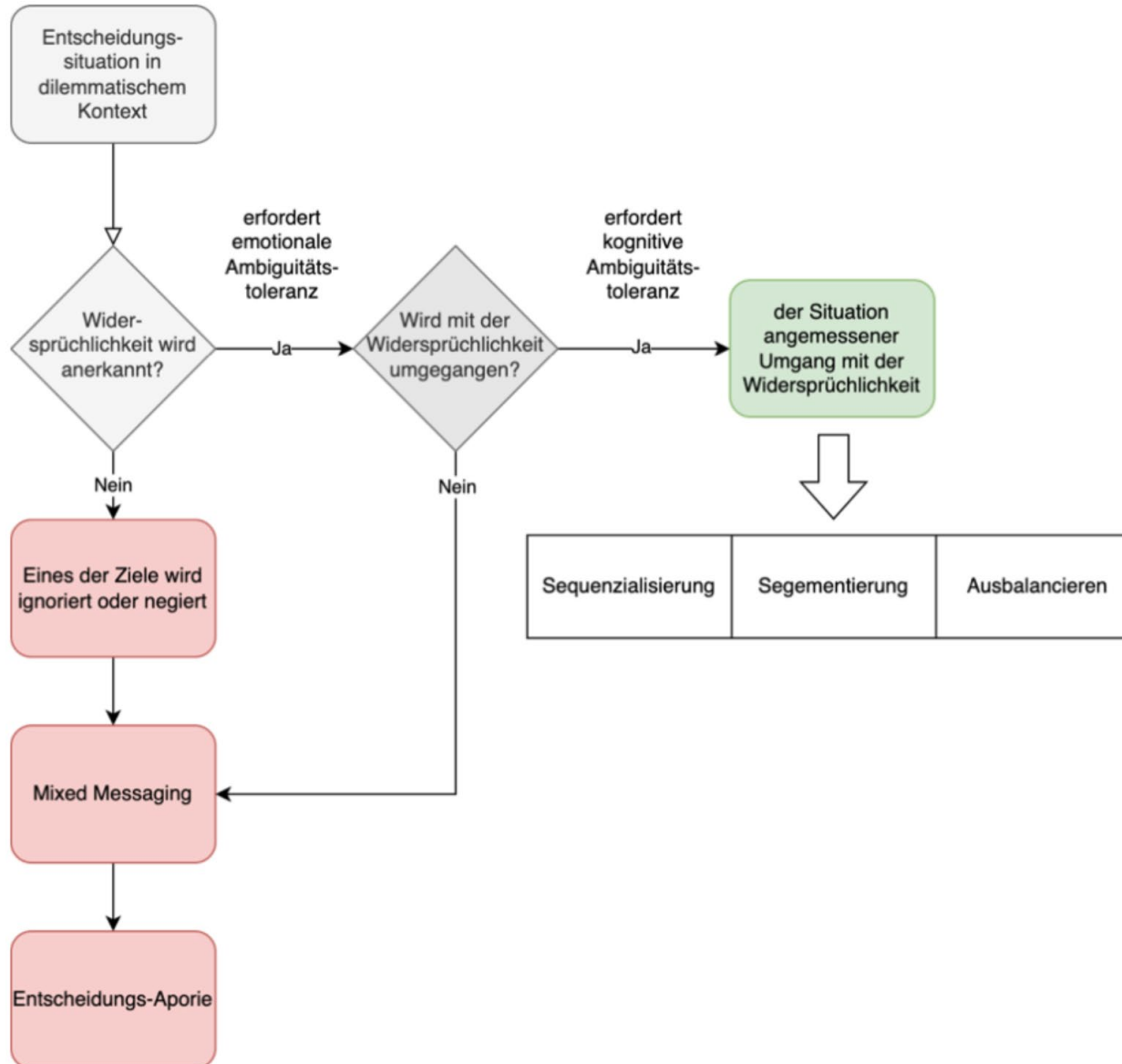
Illustration: (c) Chr. Frodl

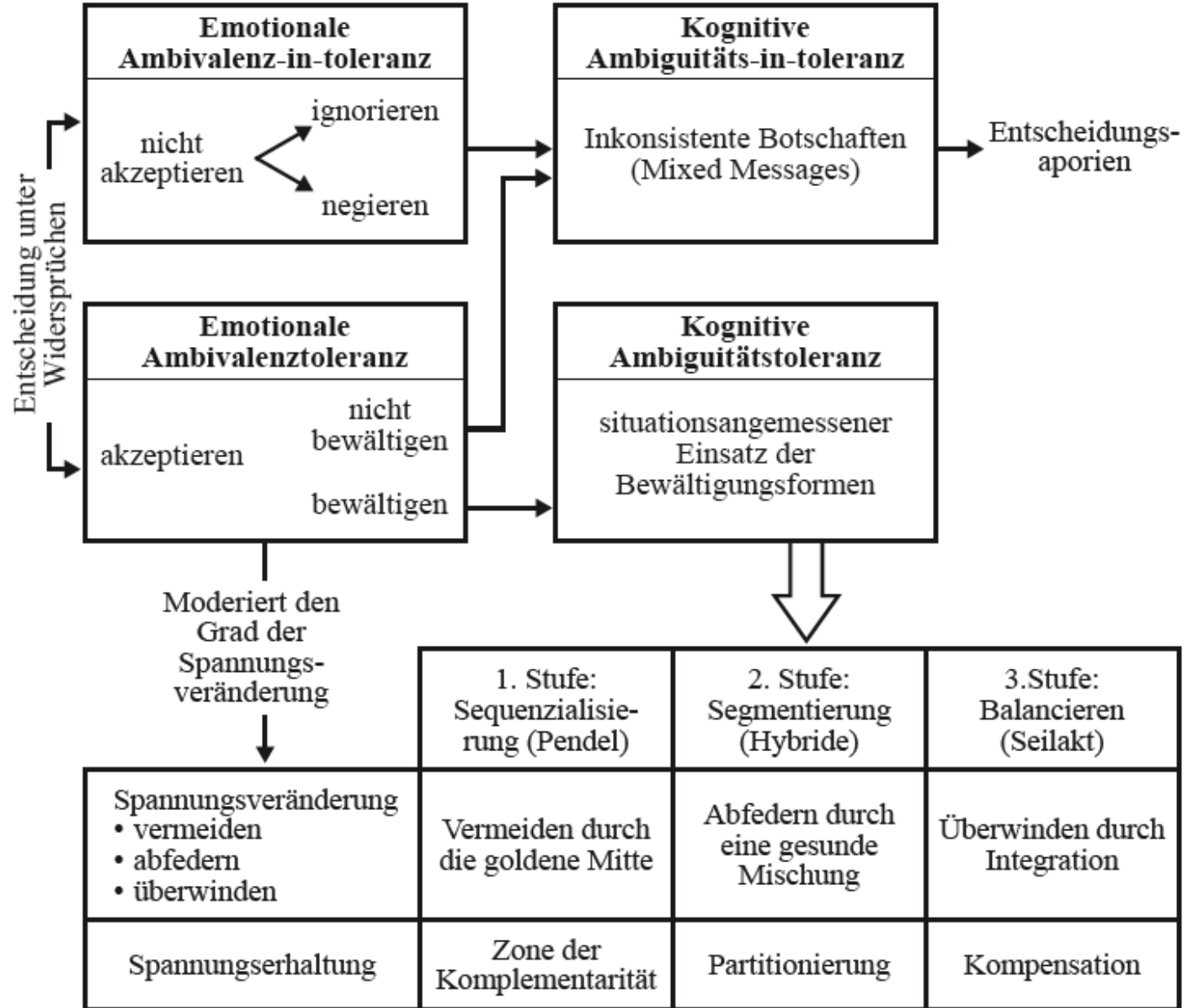
# Logische Spannungsfelder



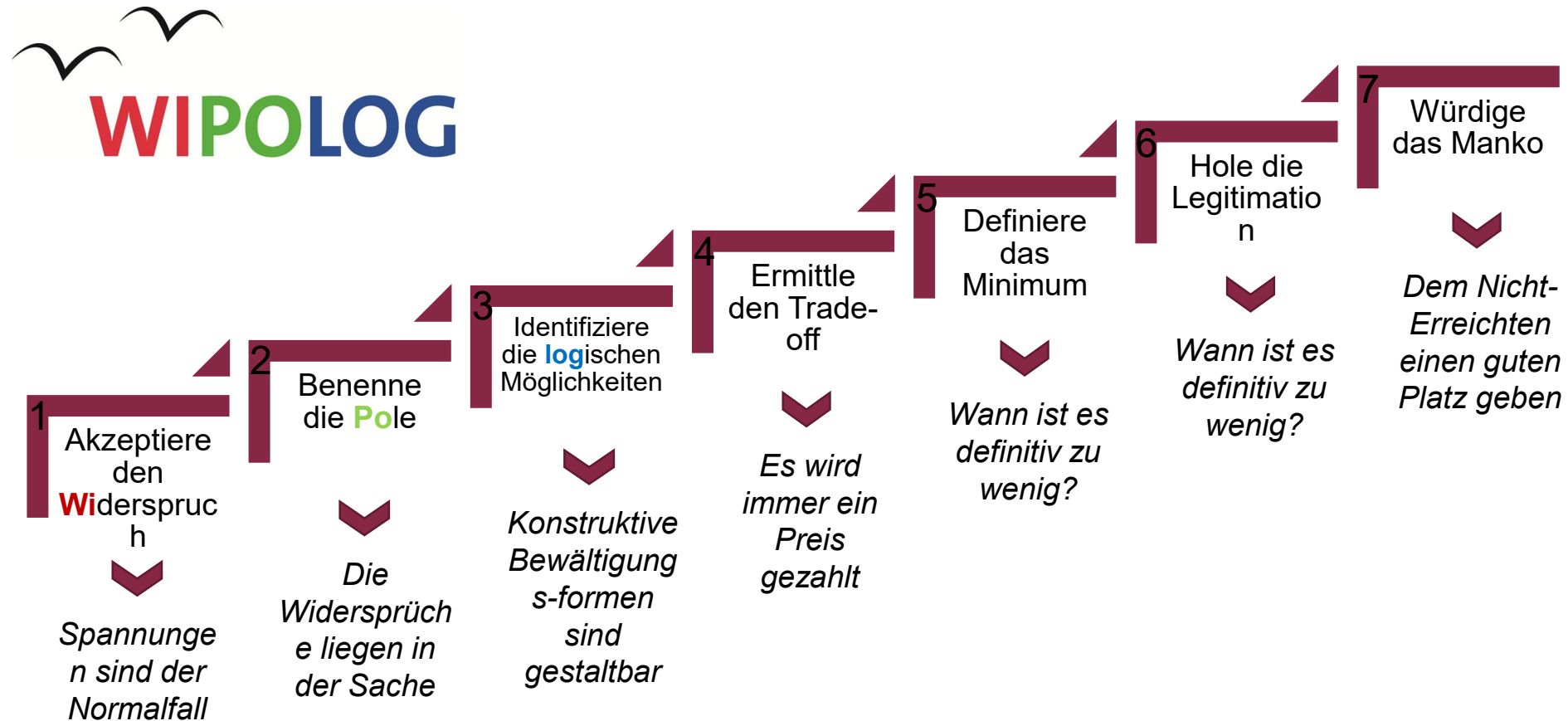
# Logische Spannungsfelder







## WIPOLOG: 7 Schritte zur konstruktiven Trade-off-Bewältigung



# Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Seit 2001 Professor für Nachhaltiges Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen (Jg. 1963)

## Forschungsschwerpunkt:

Nachhaltigkeit, Komplexität, Entscheidungen, Visualisierungen, Dilemmamanagement

## Lehrinhalte:

Nachhaltiges Management, Systemische Organisationsentwicklung

## Transfer:

Nachhaltigkeitscoaching, Erkundungsaufstellungen, Sustainable Leadership

