

Dilemmakompetenz

Episode 2: Widerspruchsbewältigung

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Fachbereich 7, Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Widerspruchsarten

Episode 2:
Widerspruchsbewältigung

Episode 3:
Interview mit dem Dozenten

Lernziele

Lernziel 1:

Sie können die Systematik der Widerspruchsbewältigung skizzieren.

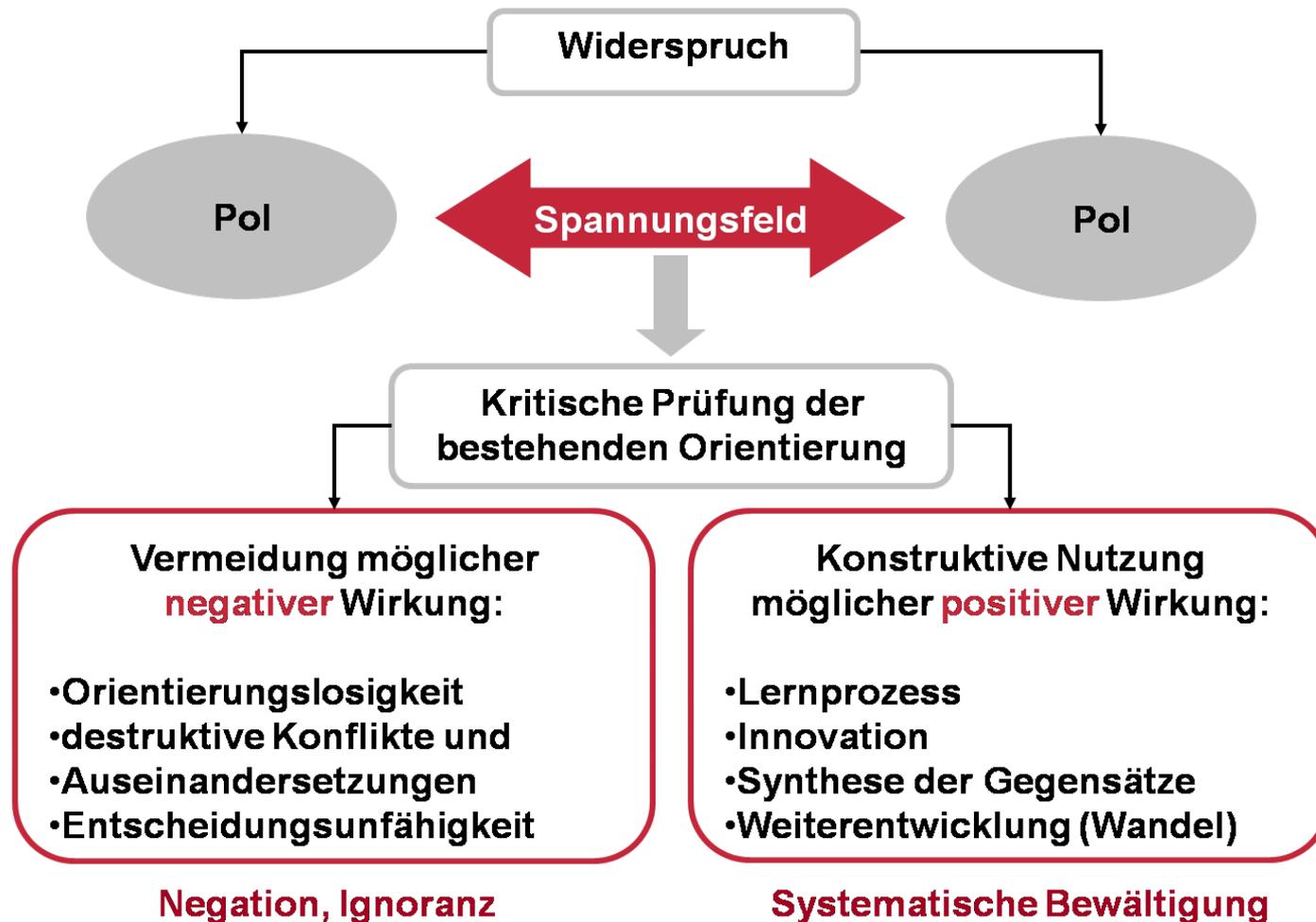
Lernziel 2:

Sie können die einzelnen Arten der Widerspruchsbewältigung unterscheiden.

Lernziel 3:

Sie wissen, was Trade-offs sind und wie man damit umgehen kann.

Wirkung von Widersprüchen



Mixed Messages

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!**

Abstraktion von Widersprüchen

- **Nach seinem Treffen mit der US-Menschenrechtsaktivistin Bianca Jagger betonte Vizekanzler Finanzminister Wilhelm Molterer Österreichs Vorreiterrolle bei den Themen Klimaschutz, erneuerbare Energie und zukunftsweisende Umwelttechnologien. "Ökonomie und Ökologie sind kein Widerspruch. Wir müssen trachten, eine gute Balance zwischen diesen beiden Polen zu finden. Österreich ist hier auf einem guten Weg und bei Zukunftstechnologien gut aufgestellt. Das ist eine Zukunftschance - vor allem auch in Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung. Auch der Klima- und Energiefonds leistet hier einen wichtigen Impuls" sagte der Vizekanzler.**
- **In der verbalen Problembearbeitung werden die Gegensätze bewusst unscharf gelassen oder gar aufgehoben. In der konkreten Entscheidung kommen sie dann zurück.**



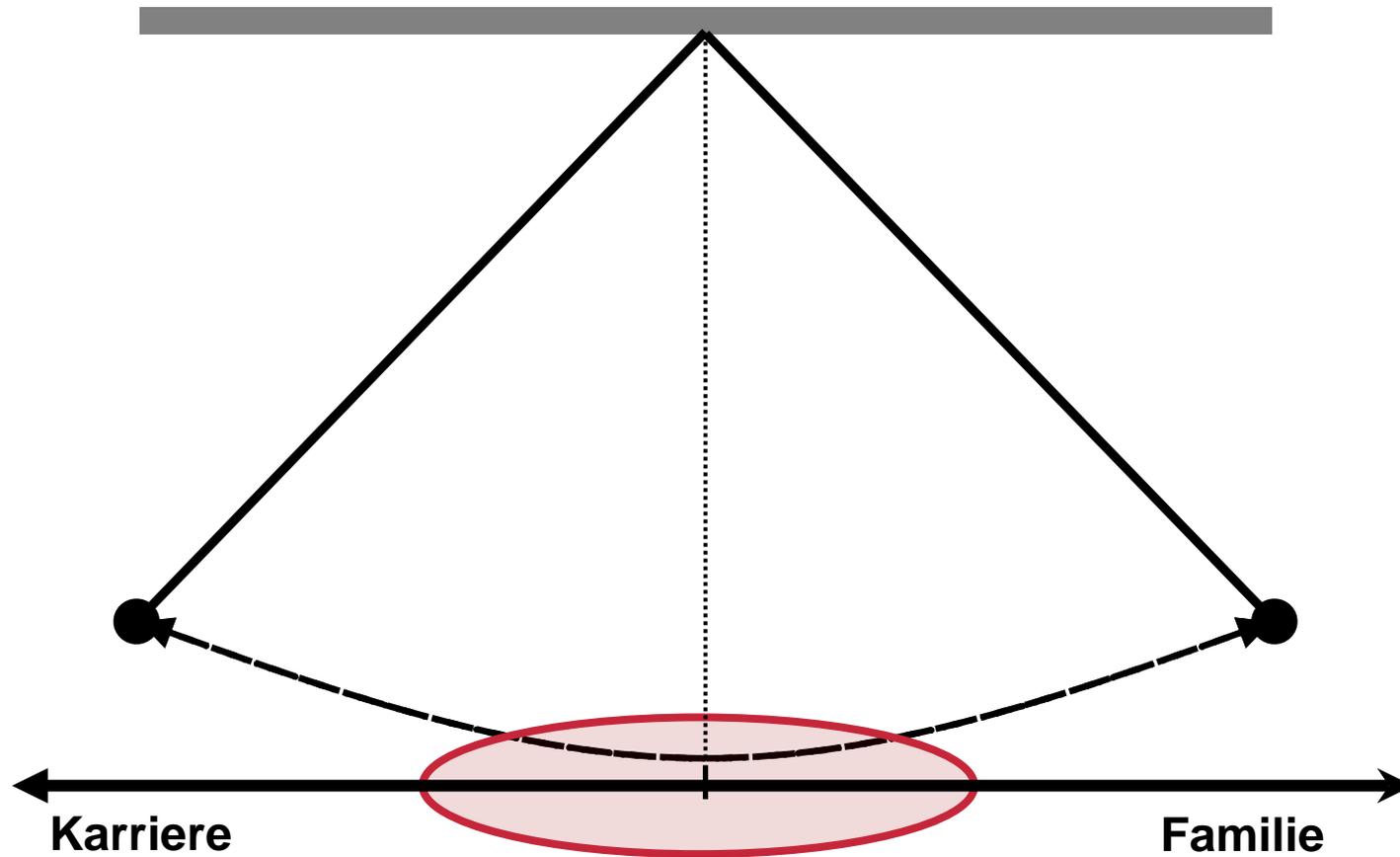
Horizonte 2 von Christiane Middendorf

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

Quelle: Müller-Christ, G.(2007): *Nachhaltigkeit und Widersprüche*. Lit Verlag

1. Sequenzialisierung



Sequenzialisierung

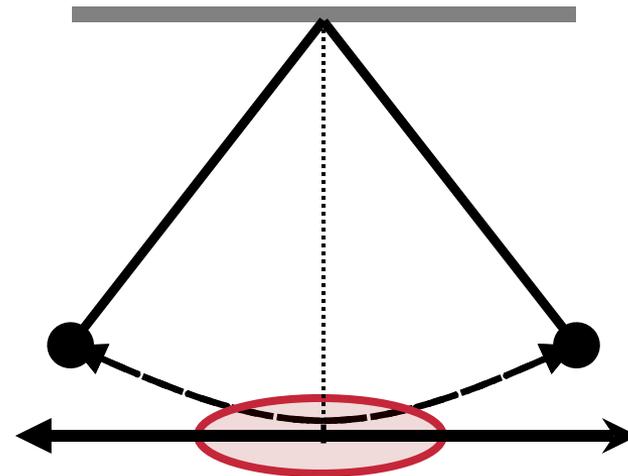
Goldene Mitte

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



Zone der Komplementarität

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



2. Segmentierung (Hybride)

- **Hybride: Mischformen, die ursprünglich nicht zusammen auftreten (Benzinmotor und Elektromotor)**
- **Gleichzeitige Berücksichtigung der beiden Pole in unterschiedlichen Segmenten: Situationen, Fällen, Personen, Hierarchieebenen usw.**



Segmentierung

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

- **Häufigste 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 Mobilé: Ausbalancieren auf mehreren Ebenen**



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!**

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**



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?**



- **Ausweichende Bewältigungsformen**

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

**Legitimation:
Zustimmung der Betroffenen zu der Entscheidung**

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)

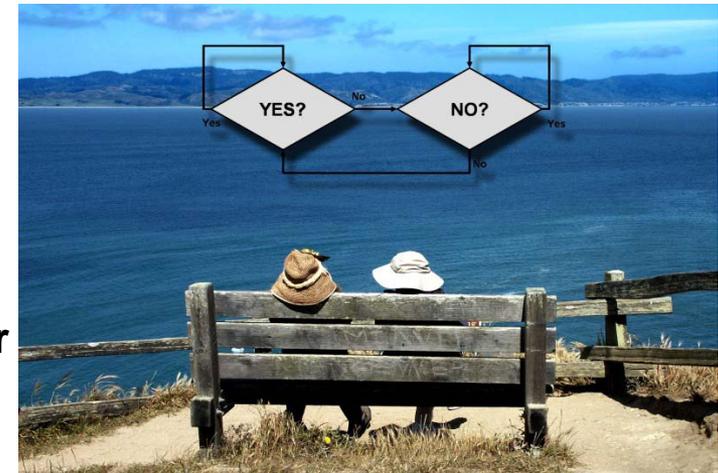
Ambiguitätstoleranz

- **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 Agyris



Dilemmakompetenz

- Sie beschreiben Lösungsmöglichkeiten für multikriterielle Entscheidungsprobleme, bei denen **differente Problemdefinitionen vorliegen und/oder Ziele der nachhaltigen Entwicklung zueinander in Konkurrenz stehen**
- Sie können in lebensweltliche Handlungszusammenhängen **soziale Entscheidungsdilemmata identifizieren und beschreiben**
- Sie können Problemlagen, in denen die **Verbesserungen in einem Handlungsfeld nur unter gleichzeitiger Inkaufnahme der Verschlechterung in einem anderen Handlungsfeld möglich ist, gemeinsam erörtern und Lösungsvorschläge begründen**
- Sie entwerfen unter Berücksichtigung von Trade-Offs auf der Basis **gemeinsam vollzogener transparenter Abwägungsprozesse Konzeptionen für nachhaltiges Handeln**



Übungsaufgaben für das Selbststudium

Entwerfen Sie ein Gespräch eines jungen Ehepaares, welches sich entscheiden muss, ob sie eine Wochenendehe führen oder ob einer der Partner seinen gut dotierte berufliche Tätigkeit aufgibt, um zu dem anderen Partner zu ziehen und hier eine neue Tätigkeit zu suchen. Was ist das Nichtzuerreichende bei jeder der Optionen und wie kann das Paar die Legitimation des Nichtzuerreichenden sachlich und emotional bewältigen.



Literatur:
Kohlberg, Lawrence. (1995).
Die Psychologie der Moralentwicklung.
Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Neuberger, Oswald (2002) :
Führen und führen lassen.
Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.
UTB, Stuttgart

Müller-Christ, Georg; Arndt, Lars; Ehnert, Ina (2007):
Nachhaltigkeit und Widersprüche. Lit Verlag