

# Dilemmaentscheidungen und ihre Trade-offs in Systemaufstellungen visualisieren und verstehen lernen

Georg Müller-Christ

## 1 Einleitung

Mit dem Forschungsprojekt „Dilemmata der Nachhaltigkeit“, welches Grundlage dieses Buches ist, wird eine Denkrichtung gefördert, die sich schon seit vielen Jahren zeigt (Müller-Christ 2001), aber aus vielfältigen Gründen nicht so recht in das Bewusstsein von Wissenschaft und Praxis gerückt ist: Nachhaltigkeit ist mit Dilemmata verbunden oder noch genauer: Nachhaltigkeit eröffnet ein Dilemma. Sie ist eine Qualität, die konträr zu anderen Qualitäten steht. Ich möchte mit diesem Beitrag meine Sicht, die eines entscheidungsorientierten Managementwissenschaftlers, auf das Thema darstellen und eine erfahrungsbasierte Lösung zeigen, wie die Spannungsfelder vermittelt werden können. Die Erfahrungen sind in Aufstellungsseminaren mit Führungskräften entstanden. Die Inhalte dieses konzeptionell-explorativen Beitrags stammen aus meinem Lehrbuch zu Nachhaltigem Management (Müller-Christ 2020), welche ich noch einmal neu formuliert und visualisiert habe. Die ungewöhnlichen Visualisierungen nutzen die dreidimensionalen Bilder, die in Systemaufstellungen dadurch entstehen, dass Menschen als Stellvertreter:innen für die Elemente eines Systems diese im Raum aufstellen.

## 2 Nachhaltigkeit und das Dilemma

Beide Themen, Nachhaltigkeit und Dilemma, haben eine Qualität, die unser Denkvermögen und unsere Vorstellungskraft sehr fordert. Die Wissenschaft reagiert in solchen Fällen mit den Versuchen, klare Definitionen an den Anfang einer Erörterung zu stellen. An dieser Stelle sei jedoch noch einmal darauf hingewiesen, dass es keine wahren Definitionen gibt. Definitionen legen fest, wie ein Begriff für die anstehende Erörterung begrenzt und verstanden wird. Ich habe mich mit den beiden Themen Nachhaltigkeit und Dilemmata intensiv beschäftigt und biete im Weiteren meine Definitionen dieser Begriffe an.

## 2.1 Was genau ist Nachhaltigkeit?

Während ein Großteil der wissenschaftlichen und praxisnahen Literatur unter Nachhaltigkeit entweder die Steigerung von Ressourcen- und Energieeffizienz oder die Bewältigung der Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns von Produzent:innen und Konsument:innen auf Mensch und Natur versteht, vertrete ich die Position, dass der Kern des Nachhaltigkeitsthemas die Herausforderung der Reproduktion von materiellen und immateriellen Ressourcen sind. Am Ende des fossilen Zeitalters und damit der Nichtnotwendigkeit, einen Großteil der verwendeten Rohstoffe und Energien (Kohl, Öl, Gas) nicht reproduzieren zu müssen, wacht die Welt nun langsam in das Bewusstsein auf, dass sie auf einem – wenn auch gefühlt sehr großen, gleichwohl aber begrenzten – Planeten auf Dauer nicht mehr Ressourcen verbrauchen kann als sich regenerieren. Carl von Carlowitz konnte den Wald und die Reproduktionslogik von Holz noch überschauen, als er 1713 sinngemäß formulierte: Es ist einfach ökonomisch unklug, mehr Holz zu verbrauchen als nachwächst (vgl. zur nachfolgenden Argumentation Müller-Christ, 2020, S. 109ff). Was heute jeder wirtschaftende Mensch und jedes wirtschaftende Unternehmen auch in Geldbelangen weiß: Es ist einfach unklug, auf Dauer mehr Geld in einem Monat auszugeben als nachfließt. Und in seiner Gesundheitsreaktion musste schon so mancher Mensch erfahren: Es ist unklug, über einen längeren Zeitraum mehr Kräfte zu investieren, als der eigene Körper regenerieren kann. Die Antwort ist häufig ein Burnout, im Übrigen eine sehr passende Beschreibung für das zu beschreibende Phänomen: die Ressourcenquelle Körper ist ausgebrannt, die Substanz des Systems, sich selbst zu regenerieren, verbraucht.

Nichtnachhaltigkeit bedeutet folglich so zu wirtschaften, dass die Substanz der Quellen für materielle und genauso immaterielle Ressourcen so gestört werden, dass sie nicht mehr ausreichend Ressourcen in benötigter Qualität liefern können. Der Burnout aller unserer materiellen und immateriellen Ressourcenquellen wegen Überbeanspruchung ist das Hauptrisiko für eine stabile Wirtschaftstätigkeit über noch viele Generationen hinweg. Eine stabile Wirtschaftstätigkeit ist für mich die Voraussetzung dafür, dass wir die Bedürfnisse der Menschen so befriedigen können, dass sie human leben, gesund bleiben und sich in komplexere Lebensbedingungen hinein entwickeln können. Im englischen Begriff Sustainable Development ist diese Logik besser umschrieben als im deutschen Begriff einer nachhaltigen Entwicklung.

Sustainable Development ist eine erhaltende Entwicklung, mithin eine Entwicklung, die zugleich ihre Quellen erhält. Die Substanz der Quellen

erhalten und fördern sowie zugleich von den Erträgen der Quellen leben und wirtschaften ist die Logik, die über vielen noch kommenden Generationen hinweg erforderlich ist. Das deutsche Adjektiv ‚nachhaltig‘ ist etymologisch nicht mit dem Substantiv Nachhaltigkeit verbunden, so wie wir es heute verwenden. Seit Jahrhunderten wird unter nachhaltig etwas verstanden, was langanhaltend wirkt. Die Reproduktionsnotwendigkeit ist in diesem Verständnis nicht enthalten, was die Verwendung des Adjektivs in vielen Kontexten eben auch zeigt: Ist das nachhaltig? Diese Frage wird bezogen auf den Nachhaltigkeitskontext zumeist im doppelten Sinne falsch verwendet und falsch beantwortet. Weder eine Antwort mit der Deutung – es wirkt lange – noch eine Antwort mit der Deutung – es ist effizient – treffen die Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs.

Es sei nur eine Randbemerkung an dieser Stelle: Ich vermute, dass sich die im Sprachgebrauch tief verinnerlichte Bedeutung von nachhaltig als anhaltend wirkend nicht so schnell ändern lässt, weswegen der Begriff nachhaltige Entwicklung die notwendige Wirkung nicht auslösen kann. Langanhaltende Entwicklungen sind ein Bedeutungskonstrukt, welches aufgrund seiner Stimmigkeit ein inneres Nicken auslöst. Ein Dilemmabezug lässt sich darin nicht finden, im englischen Begriff Sustainable Development hingegen schon eher: es handelt sich um ein Zweck-Mittel-Dilemma, wie ich im Weiteren zeigen werde.

Ich plädiere daher dafür, grundsätzlich nur das Substantiv Nachhaltigkeit zu verwenden. Es trägt zwar auch den Bedeutungskontext der langanhaltenden Wirkung in sich, lässt sich aber meiner Einschätzung nach besser mit der intendierten Bedeutung im Sinne von von Carlowitz aufladen: Nachhaltigkeit umschreibt die Relation von Ressourcenverbrauch zu Ressourcenregeneration. Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn über einen gewählten Zeitraum hinweg ein Wirtschaftsergebnis erzielt wird, für das nicht die Substanz verzehrt werden muss, mithin Ressourcenverbrauch und Ressourcenregeneration ausgeglichen sind (Müller-Christ 2001). Warum führt diese kluge ökonomische Handlungslogik zu dilemmatischen Entscheidungsprozessen?

## 2.2 Nachhaltigkeit und Zweck-Mittel-Dilemma

Aus der Ressourcenperspektive bedeutet Nachhaltigkeit, dass Akteur:innen und Institutionen Zeit, Geld und Aufmerksamkeit investieren, um ihre Ressourcenquellen zu erhalten und zu pflegen. Es ist in vielerlei Hinsicht eben

klug, nicht auf Kosten der Substanz zu leben. Die Logik, nicht auf Kosten der Substanz zu leben, haben Akteur:innen und Institutionen nur auf der monetären Seite verinnerlicht. Die Substanz ist das Geld- oder Kapitalvermögen und es ist zum Teil auch gesetzlich festgeschrieben – je nach Rechtsform –, dass Gewinne erst ausgewiesen werden dürfen, wenn das Kapital wieder zurückgeflossen ist. Jede Institution und alle Akteur:innen, die über einen längeren Zeitraum hinweg mehr Geld ausgeben als zurückfließt, werden insolvent und schränken dann ihre Handlungsmöglichkeiten drastisch ein.

Das Nachhaltigkeitsthema, wie wir es heute diskutieren, ist dadurch entstanden, dass wir in unserer erwerbswirtschaftlichen Marktordnung nur deshalb mit unserem Geld und dem Kapital haushälterisch umgehen können, weil wir mit den natürlichen und den menschlichen Ressourcen nicht regenerierend handeln. Gewinne und Vermögenszuwächse entstehen zumeist nur deshalb, weil wir für die Regeneration natürlicher und menschlicher Ressourcen zu wenig bezahlen müssen. Mit anderen Worten liegt die Herausforderung in Folgendem: Wir können nicht Gewinne und Einkommen in der heutigen Höhe erzeugen und zugleich nur von den Ressourcen leben, die wir zur Zeit regenerieren können. In einer Erwerbswirtschaft sind die Einkommen und Gewinne die Zwecke, die Mittel dafür sind ökologische, ökonomische und soziale Ressourcen. Je sparsamer wir mit den Mitteln umgehen, umso ausgeprägter erreichen wir unsere Zwecke. Mit den Mitteln effizient umgehen, funktioniert in der Erwerbswirtschaft umso besser, je mehr für die Mittel bezahlt werden muss.

An dieser Stelle setzt die Externalisierungslogik des erwerbswirtschaftlichen Effizienzdenkens an: Es ist ökonomisch klug, so wenig wie möglich für die verwendeten Ressourcen zu bezahlen, natürlich immer im Rahmen eines gesetzeskonformen Verhaltens. Der Weg von der effizienten Nutzung von Ressourcen – so wenig wie möglich einsetzen und so wenig wie möglich dafür bezahlen – zur Ausbeutung von Mensch und Natur ist nicht weit. Wir haben uns als Gesellschaft darauf geeinigt, dass Unternehmen immaterielle Ressourcen wie Bildung, Legitimation, Vertrauen, Rechtssicherheit weitgehend kostenlos von der Gesellschaft zur Verfügung gestellt bekommen. Auch materielle Ressourcen wie die Infrastruktur werden weitgehend kostenlos zur Verfügung gestellt – es scheint ja so zu sein, dass nur wenige Unternehmen ihre Steuerzahlungen als Ausgleich für diese kostenlosen Leistungen definieren. Steuervermeidung und damit Vermeidung der Ausgleichszahlung für verwendete Ressourcen ist eher der Normalfall.

Warum führen Investitionen in die Reproduktion von natürlichen und menschlichen Ressourcen zu einem Dilemma? Jedes Unternehmen und

im Übrigen alle Akteur:innen müssen im Moment des Wahlaktes einer Entscheidung folgende Festlegung treffen:

– Unternehmen:

Investiere ich eine Einheit Zeit, Geld und Aufmerksamkeit in die Reproduktion von Ressourcen oder weise ich das Geld als Beitrag zu den Gewinnen und den Einkommen aus? Beides gleichzeitig ist nicht möglich, beides gleichzeitig aber notwendig.

– Konsument:innen:

Gebe ich mehr Geld aus für Produkte und Dienstleistungen, die ihre Reproduktionsgesetzmäßigkeiten berücksichtigen (Bio, Fairtrade) oder investiere ich das Geld in weiteren Konsum von anderen Produkten?

Es sind folglich die bislang ignorierten Restitutionskosten (Binswanger 2006), die nun in den Buchhaltungen von Unternehmen und allen Wirtschaftssubjekten auftauchen müssten. Nur in wenigen Fällen werden diese in Kauf genommen, auch wenn es gesetzlich nicht vorgeschrieben ist (Müller-Christ 2012). In einem Zweck-Mittel-Denken ist eine Erhöhung der Kosten für die Mittel immer zugleich eine Reduzierung des Zielerreichungsgrades. Mit anderen Worten: Höhere Kosten für mehr Nachhaltigkeit (Regeneration von Ressourcen), die sich nicht zugleich als höhere Erträge auf den Märkten kompensieren lassen, führen zu geringeren Gewinnen. Wirtschaft, Betriebswirtschaftslehre und Politik haben lange versucht und versuchen es teilweise immer noch, dieses Dilemma in einen Win-Win-Narrativ zu abstrahieren: der Markt belohnt Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen. Empirisch lässt sich das nicht beobachten, weil eben auch die Konsument:innen in Dilemmata geraten, wenn sie nachhaltiger konsumieren wollen. Das Verständnis für diese Dilemmata ist leichter zu erzeugen, wenn man diese im Raum visualisieren kann.

### 2.3 Kursorisches zu Systemaufstellungen

Systemaufstellungen sind eine sich seit ca. 30 Jahren entwickelnde Methode, die zuerst Familiensysteme (z.B. Hellinger 1993), dann Organisationen (z.B. Weber/Rosselet 2016) und nun auch abstrakte Systeme (Müller-Christ/Pijetlovic 2018) im Raum visualisiert und über das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung zu Selbstaussdruck bringt. Tatsächlich ist für diesen Beitrag die Visualisierungswirkung von Aufstellungen im Raum oder auch online von Bedeutung. Das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung

hilft vor allem dabei, Unsichtbares in Systemen zum Ausdruck zu bringen. Es ist daher sehr hilfreich in Therapie, Beratung und der Erkundung von Systemen.

Genauso kann in Bildungs- und Beratungskontexten die bloße dreidimensionale Visualisierung von unsichtbaren Zusammenhängen sehr schnelle und tiefgehende Lern- und Verständnisprozesse auslösen. Menschen stellen sich im Raum als Repräsentant:innen für die ausgewählten Elemente eines Systems auf und zeigen durch Abstand und Blickrichtung, wie die Elemente zueinander in Beziehung stehen könnten. Wenn ich diesen Effekt einsetze, um einen komplexen Sachverhalt zu verdeutlichen, ohne dass ich die repräsentierende Wahrnehmung einsetze, rede ich von systemischen Visualisierungen (vgl. Abbildungen 3 – 8).

Die entscheidende Erfahrung von systemischen Visualisierungen, aber auch von Aufstellungen, ist die bildliche Anregung des Bewussten und des Unbewussten der beobachtenden Kenner:innen des Systems. Diese Bilder entstehen schneller und detaillierter, weil sie nicht aus einem Vortrag oder einem Text kommen, durch die Informationen linear fließen. In Systemaufstellungen sind nicht nur alle Informationen immer zugleich wahrnehmbar, sie stammen auch von Kontexten und Elementen, die für uns in der realen Welt unsichtbar sind, gleichwohl wirken. Ich möchte dieses Phänomen anhand der Visualisierung des Dilemma-Entscheidungssystem im Nachfolgenden verdeutlichen. Dabei lade ich die Leser:innen ein, sich selbst genau zu beobachten, welche Bilder und Emotionen plötzlich und unerwartet entstehen, wenn Sie die Abbildungen betrachten. Lassen Sie sich irritieren, denn Irritationen sind die Grundvoraussetzung dafür, dass aus dem Selbstbestätigungsdrang herausfallen und in einen Lernprozess gehen können.

### *3 Trade-offs als Wesenselement von Dilemmata*

Viele, die über Dilemmata schreiben, verwenden die Definition von Neuberger (1995, S. 535), der ein Dilemma als eine Entscheidungssituation beschreibt, in der auf ein anvisiertes Ziel zwei sich gegenseitig ausschließende, widersprüchliche Handlungen ausgeführt werden müssen. Für beide Seiten sprechen gute oder negative Gründe; das synchrone Verfolgen beider Handlungen ist nicht möglich und eine dritte Alternative ist nicht gegeben. Zugleich besteht ein Entscheidungszwang. Meiner Meinung nach ist diese De-

definition nicht ganz ausreichend, weil das wesentlichste Element der Dilemma-Definition fehlt: der Trade-off.

Die Definition von Neuberger passt nämlich auch auf viele komplizierte Abwägungsprozesse zwischen zwei Handlungsalternativen, die nicht zwangsläufig ein Dilemma sind. So liest man auch in praxisnahen Büchern zu Dilemmata, dass die Wahl zwischen dem indonesischen und dem italienischen Restaurant ein Dilemma sein kann (Lebrenz 2018, S. 27). Diese Entscheidung wäre aber nur ein Dilemma, wenn der folgende Kontext vorhanden wäre: Zum einen muss ich sowohl indonesisch als auch italienisch zeitgleich essen, um funktionsfähig zu bleiben, zum anderen gäbe es eine negative Wirkung auf jeweils das andere Restaurant, wenn ich mich für eine Alternative entscheide. Dem ist wohl offensichtlich in diesem Beispiel nicht so. Ebenso wenig verweist die Geschichte von Burridans Esel auf ein Dilemma, der zwischen zwei identischen Heuhaufen verhungert (so auch bei Lebrenz 2018, S. 27). Die Geschichte verweist auf ein schwieriges Auswahlproblem bei sehr ähnlichen Alternativen, mithin auf eine Aporie, ein psychologisches Konstrukt der Entscheidungsunfähigkeit.

Es ist schon erstaunlich, dass der Trade-off, das Wesensmerkmal von Dilemmata, in der Literatur so wenig erwähnt wird. Einige verweisen noch auf den Preis, der in dilemmanahen Kontexten gezahlt werden muss (z.B. Zwack/Bossmann 2017). Der zu zahlende Preis ist eine hilfreiche Metapher, um zu verdeutlichen, dass wir in jeder Dilemmaentscheidung immer drei Wahlakte vornehmen müssen: für eine Alternative, gegen andere Alternativen und über das Ausmaß des Trade-offs und damit auch wer ihn tragen muss als dritte Entscheidung. Es lohnt sich daher ein weiterer Blick auf die Phasen von Entscheidungsprozessen.

### 3.1 Phasen des herkömmlichen Entscheidungsprozesses

Der Kontext der Entscheidungen verbindet Theorie und Praxis sehr eng. Wir Menschen treffen jeden Tag hunderte von Entscheidungen, zumeist sind es sehr kleine Wahlakte, manchmal aber auch komplexere. Die präskriptive und die deskriptive Entscheidungstheorie haben das Entscheidungsverhalten theoretisch modelliert und praktisch beobachtet und viele hilfreiche Unterscheidungen beschrieben (z.B. Laux 2007). Tatsächlich kommt die Beobachtung von Dilemmaentscheidungen noch sehr selten vor. Es wird sich schon lange auf die Trade-off-Methode berufen, die aber keine Dilemmaentscheidungen beschreibt, sondern nur, dass sich im Rahmen einer

multikriteriellen Entscheidung nicht alle Kriterien gleichermaßen erfüllen lassen (Jungermann, H. u.a. 2005).

Es ist an dieser Stelle hilfreich, sich kurz der Logik einer Entscheidung zu vergewissern. Entscheidend für eine Entscheidung ist die Unterscheidung von Phasen (vgl. Abbildung 1). Hier ist die Literatur sich weitgehend einig und es lässt sich auch relativ gut am eigenen Entscheidungsverhalten beobachten, dass zuerst ein Problem vorliegen muss, das heißt, ein Istzustand, der geändert werden soll. Für diese Änderung gibt es verschiedene Alternativen, die gesucht werden müssen. Wenn die Alternativen vorliegen, müssen sie bewertet werden, mithin möglichst nach nachvollziehbaren Kriterien danach bewertet werden, welche Alternative das Problem am besten löst. Wenn diese Alternative gefunden ist, findet der Wahlakt statt, nämlich genau für diese Alternative. Nach dem Wahlakt findet dann die Umsetzung statt. Die präskriptive Entscheidungstheorie arbeitet mit klaren Entscheidungskriterien und eine rationale Wahl ist die, die die Alternative umsetzt, die nach der rationalen Alternativenbewertung diejenige mit dem höchsten Problemlösungsbeitrag wählt (Bamberg/Coenberg 2008).

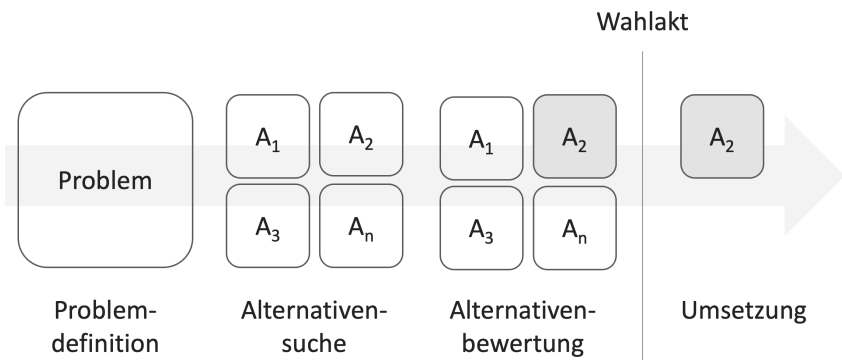


Abbildung 1: Phasen eines Entscheidungsprozesses

Es gibt zwei Phänomene, die in der theoretischen Modellierung des Entscheidungsprozesses untergehen, im praktischen Entscheidungsverhalten aber hoch relevant sind:

1. Jeder einzelne Schritt in den jeweiligen Phasen des Entscheidungsprozesses ist auch schon eine Entscheidung: Wie definiere ich mein Problem, welche Alternativen lasse ich zu, wie bewerte ich diese Alternativen? Genau genommen käme man so bei einer rein rationalen Vorgehensweise in einen



informativen Prozess, wenn es nicht Zeitdruck und Emotionen gäbe, die beide helfen, die Such- und Bewertungsprozesse abzubrechen und sich schnell festzulegen.

2. Die rationale Bewertung aller Alternativen setzt einen intensiven Informationssuch- und -bearbeitungsprozess voraus und genau genommen sogar das Vorhandensein vollständiger Information. Wenn es dieses gäbe, würde das rationale Bewertungsverfahren eine Alternative als diejenige mit dem höchsten Problemlösungsbeitrag ausweisen. Damit würde das Verfahren die Entscheidung treffen und nicht mehr der Mensch. Er muss diese Alternative wählen und hat daher keine Wahlmöglichkeit mehr. Die deskriptive Entscheidungstheorie bezieht ihre Daseinsberechtigung aus der Tatsache, dass im Alltag genau diese Bedingungen nicht erfüllt sind: vollständige Information, rationale Bewertungen und eindeutige Priorisierungen von Alternativen. Im Alltag gibt es eben unvollständige Informationen und gleichwertige Alternativen und die markante und häufig zitierte Erkenntnis von Heinz von Foerster: *Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden*. Nur das Nichtentscheidbare muss entschieden werden. Das andere wird nur kalkuliert und ist dadurch durch das Entscheidungs-Tool entschieden.

Im nächsten Abschnitt möchte ich zeigen, dass Dilemmaentscheidungen nur scheinbar mit gleichwertigen Alternativen arbeiten. In dem Moment, in dem Trade-offs miteinbezogen werden, werden die Alternativen in ihren Hauptwirkungen gleichwertig und in ihren Nebenwirkungen unterschiedlich.

### 3.2 Phasen einer Dilemmaentscheidung

Ich will den Trade-off noch einmal an einem anderen Beispiel illustrieren. Unternehmen agieren heute in einem starken Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle. Sie brauchen beide Qualitäten für komplexe Entscheidungsprozesse: Vertrauen darin, dass die Mitarbeitenden Entscheidungen treffen, die stimmig sind zu den Unternehmenszielen; Kontrolle dafür, dass die Zielerreichung auch mess- und steuerbar ist. Vertrauen und Kontrolle kann man aber nicht zeitgleich steigern. Jede Einheit mehr an Vertrauen reduziert die Möglichkeit zu kontrollieren, jede Einheit mehr an Kontrolle wird von den Mitarbeitenden als Vertrauensverlust angesehen. Der Trade-off entsteht nun genau durch diese wechselseitige Kausalität und lässt sich beschreiben als die Einheit an notwendiger Qualität, die ich aufgeben muss, um die polare Qualität zu steigern. Dilemma-Entscheidungen zeichnen sich folglich durch

eine Win-Lose-Relation aus: Ich treffe eine Wahl für die Qualität, die ich intensivieren möchte und muss zeitgleich eine Verschlechterung der polaren Qualität in Kauf nehmen.

In der Abbildung 2 ist die Dilemma-Entscheidung visualisiert. Die Erfahrung zeigt, dass die Herausforderung von Dilemma-Entscheidungen zum einen darin liegt, dass hinter jeder möglichen Alternative immer zugleich ein Trade-off steht. Zum anderen liegt die Problematik darin, dass häufig hinter der funktionalsten Alternative eben nicht der geringste Trade-off steht. Der Abwägungsprozess zwischen Funktionalität und Effizienz mit der Legitimation für das Nichtzuerreichende, den Trade-off, ist zumeist ein sehr komplizierter.

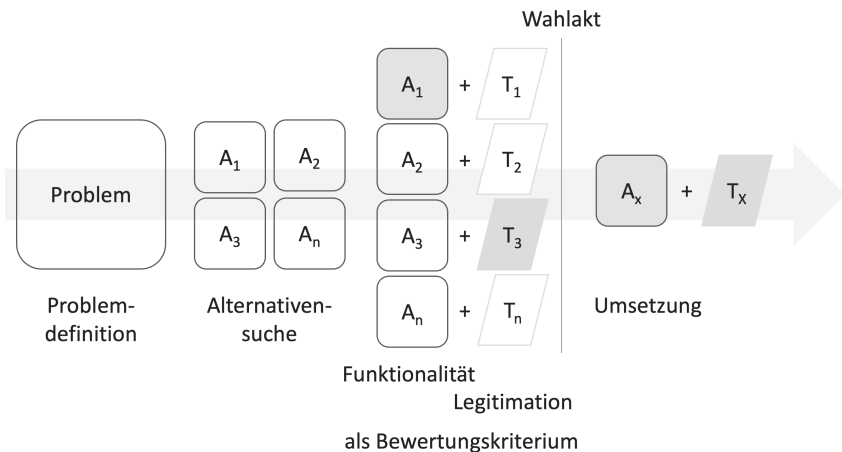


Abbildung 2: Trade-offs ( $T$ ) in Dilemmaentscheidungen

Wie oben schon erwähnt, finden in einer Dilemmaentscheidung immer drei Wahlakte statt:

1. Ich entscheide mich anhand selbst gewählter Kriterien für eine der Alternativen.
2. Damit entscheide ich mich gegen die anderen Alternativen.
3. Ich wähle einen Trade-off aus, der von den Betroffenen mehr oder weniger legitimiert wird.

Ich möchte im Nachfolgenden ein Angebot machen, wie eine Dilemmaentscheidung, die nicht linear wie in Abbildung 2 beschrieben modelliert ist, eher systemisch abgebildet werden kann. Zuvor jedoch möchte ich zur Klärung

der Begrifflichkeiten die Unterschiede von Auswahlakten, Konflikten und Dilemmata visualisieren.

### 3.3 Visualisierung ähnlicher Begriffskontexte

In unserer Kommunikation über Wahlakte werden nicht nur in der Alltagskommunikation Begriffe synonym verwendet, die an sich einen klaren Bedeutungsunterschied haben. Auch in praxisnahen Büchern zu Dilemmaentscheidungen wird meiner Meinung nicht klar genug zwischen einem Konflikt, einer komplizierten Auswahl und einem Dilemma unterschieden (z.B. bei Lebreuz 2018; Zwack/Bossmann 2017). Meiner Beobachtung nach hat dies viel damit zu tun, dass die Begrifflichkeiten, die unsere polare Welt beschreiben, uns immer wieder an die Grenzregionen unseres Denkens führen (vgl. zu diesen Begrifflichkeiten Müller-Christ, 2020, S. 215ff).

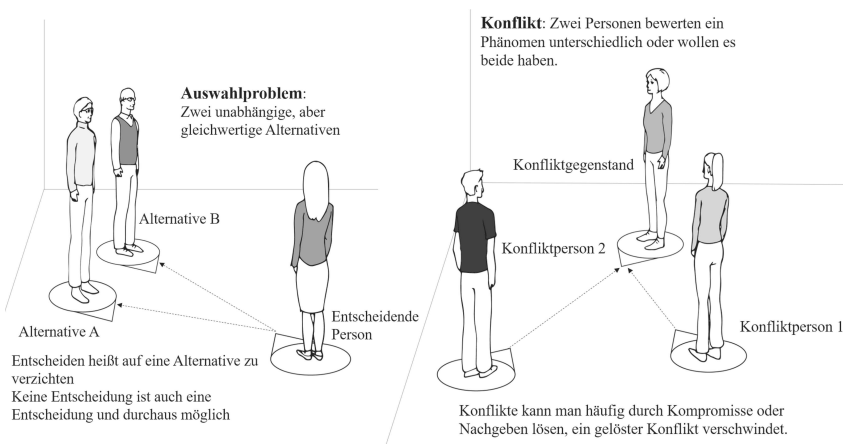


Abbildung 3: Visualisierung des Vergleichs von komplizierten Auswahlproblem und Konflikt

Es gibt sowohl zu Entscheidungsverhalten und zur Konfliktbewältigung eine sehr breite Literatur. Ich biete hier mit den Bildern in Abbildung 3 eine Möglichkeit an, das Wesen der Begriffe räumlich darzustellen, um den Unterschied zu visualisieren. Das Wesen einer Entscheidung als Wahl zwischen zwei (oder mehr) Alternativen liegt darin, dass es einen Menschen gibt, der in einer Entweder-oder-Logik sich für eine Alternative und gegen die

andere entscheiden muss. Je nach Kontext ist es auch möglich, sich für beides oder für keine der Alternativen zu entscheiden.

Diese Modellierung einer Entscheidungssituation wird zuweilen auch als Tetralemma bezeichnet (Varga von Kibéd/Sparrer 2009). Es ist aber ein kompliziertes Auswahlproblem mit dem Versuch, aus dem Entweder-oder ein Teil-entweder und ein Teil-oder zu machen. Es wurde nur noch nicht lange genug nach einer Kombinationsmöglichkeit der beiden Alternativen gesucht. Das Vorhandensein des Faktors ‚Beides‘ verweist darauf, dass es kein Dilemma sein kann. Es ist eine Paradoxie, ein Scheindilemma.

Müssen Gruppen eine Wahl treffen, kommt der Gruppeneinigungsprozess noch erschwerend hinzu. Kompliziert werden die Auswahlprobleme, wenn die Alternativen sehr ähnlich und gleichwertig erscheinen, weil dann die Verzichtleistung groß ist. Dies macht Entscheiden in der Multioptionsgesellschaft so schwierig.

Für einen Konflikt braucht es immer mindestens zwei Menschen und einen Konfliktgegenstand. Der Konflikt entsteht, wenn diese beiden Menschen den Konfliktgegenstand unterschiedlich verteilen wollen oder verschieden bewerten und deshalb keine Einigung auf eine anschließende Handlung möglich ist. Es liegt im Wesen von Konflikten, dass sie gelöst werden können. Kommt es zu einer Einigung, verschwindet der Konflikt aus dem Alltags-handeln und hinterlässt nur Erinnerungsspuren bei den Beteiligten. Eine Einigung setzt immer voraus, dass die Konfliktpartner:innen ihre Ansprüche auf Zuteilung oder ihre Bewertungen ändern. Können sie das nicht, eskalieren diese Konflikte.

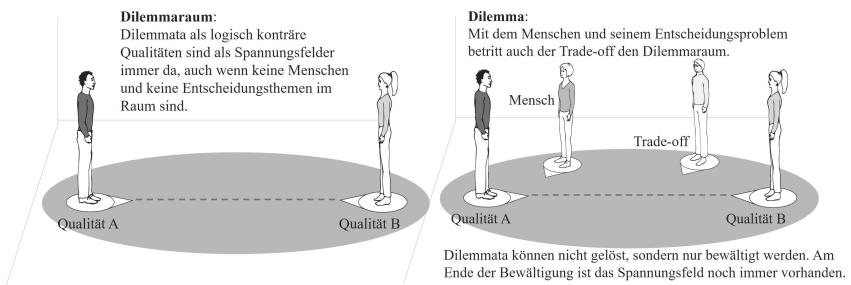


Abbildung 4: Der Dilemmaraum

Ein Dilemma wurde oben als eine Entscheidung beschrieben, in der man zwischen zwei gleichwertigen und gleichwichtigen Handlungsalternativen wählen muss, die negativ kausal miteinander verknüpft sind. Die negative

kausale Verknüpfung kann mit einem Spannungsfeld umschrieben werden, allerdings nicht ganz im physikalischen Sinne. Die Spannung liegt darin, dass mit jedem Schritt im Feld sowohl eine intendierte als auch eine nicht intendierte Wirkung angestoßen wird. Letztere stellt den Trade-off dar. Abbildung 4 visualisiert das Spannungsfeld als einen Raum. Genaugenommen ist dies der Sowohl-als-auch-Raum. Dieser Sowohl-als-auch-Raum existiert im Gegensatz zum Konflikt oder zum Wahlakt immer, weil seine Essenz ein logischer Gegensatz ist, eine Unvereinbarkeit, die unabhängig vom Menschen existiert.

Egal ob es sich um ein moralisches Dilemma, ein Organisationsdilemma oder ein Zweck-Mittel-Dilemma handelt (zum Unterschied vgl. Müller-Christ/Pijetlovic 2018, S. 92ff), sobald ein Mensch einen dilemmasensiblen Kontext schafft, betritt er den Dilemmaraum, gefolgt vom Trade-off, der auf seine Verteilung wartet. Da wir uns ständig in sozialen Systemen bewegen, befinden wir uns unter komplexen Bedingungen so gut wie immer in Dilemmaräumen, allerdings zur Zeit weitgehend noch mit einem geringen Bewusstsein für die Sowohl-als-auch-Notwendigkeit in diesen Räumen. In diesem Raum treffen wir dann herkömmliche Auswahlentscheidungen im Entweder-oder-Modus, deren Qualität je nach gewählter Position im Dilemmaraum sehr unterschiedlich ausfällt. Konflikte können dann dadurch entstehen, dass die Konfliktpartner:innen von sehr unterschiedlichen Positionen aus die Handlungsalternativen bewerten. Das Unverständnis füreinander wird in der Praxis zumeist auf die Persönlichkeit zurückgeführt, tatsächlich liegt es aber an der unbewussten Positionierung der Person im Spannungsfeld. Mit dieser räumlichen Darstellung der Gleichzeitigkeit von Konflikten und Dilemmata lässt sich vielleicht auch meine These verstehen: Wenn man Konflikte depersonalisiert, werden sie zu nachvollziehbaren Positionierungen im gemeinsamen Dilemmaraum und die Trade-offs werden besprechbar. Anders herum gewendet: Viele Konflikte sind gar keine Konflikte im ursprünglichen Sinne, sie sind nur schlecht bewältigte Dilemmata.

#### *4 Das Entscheidungssystem im Dilemmaraum visualisiert*

Zwar geht es in diesem Band um die Dilemmata der Nachhaltigkeit, ich möchte das Entscheidungssystem der Dilemmata jedoch am Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle visualisieren, weil es vielen Leser:innen vertrauter ist. Auch das Spannungsfeld von Autonomie versus Bindung

als Grundspannung menschlicher Beziehung führt zumeist zu deutlichen Bildern, weil es uns aus dem Alltag sehr bekannt ist.

Ich werde das Entscheidungssystem in drei Phasen erläutern und jedes Mal mehr Kontexte hinzufügen. Damit kann ich auch die Leistungsfähigkeit von systemischen Visualisierungen und Aufstellungen verdeutlichen, die in ihrer Polykontextualität liegen. Diese werde ich abschließend erläutern.

In der Abbildung 5 ist dargestellt, wie sich eine Führungskraft im Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle positioniert. Die Mitarbeitenden stehen in Verbindung zu ihrer Führungskraft und warten darauf, wie diese eine Entscheidung trifft, die eine Neupositionierung im Spannungsfeld erfordert. Jede Bewegung der Führungskraft in einem logischen Spannungsfeld erzeugt einen Trade-off. Die Positionierung der Beteiligten kann je nach Situation auch immer anders sein, es hängt vom konkreten Kontext ab. Für dieses Beispiel ist es wichtig sichtbar zu machen, dass der Trade-off auch immer im System vorhanden ist. Die spannende Frage ist, ob die Beteiligten ihn wahrnehmen oder ignorieren. Letzteres kann nicht verhindern, dass er im System wirkt. Als Grundelemente des Dilemma-Entscheidungssystems können wir abstrahiert von diesem Beispiel festhalten: ein logisches Spannungsfeld, eine oder mehrere Entscheidungsträger:innen, Empfänger:innen der Entscheidung und der Trade-off.

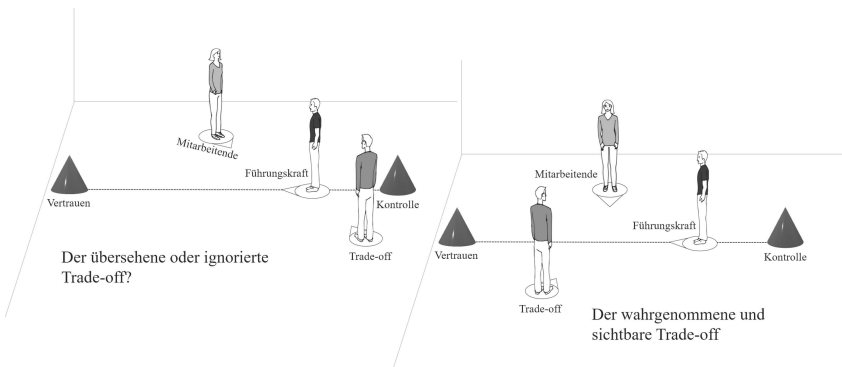


Abbildung 5: Die Grundelemente des Dilemma-Entscheidungssystems

Der Trade-off muss immer einem Element im System zugewiesen werden. Das Nichterreichbare des Trade-offs führt dazu, dass einem Element im System eine Verschlechterung seiner Situation zugemutet werden muss. Ignorierte oder übersehene Trade-offs landen immer bei den schwächsten Elementen des Systems, die sich nicht wehren können oder sich nicht zu

wehren trauen. Wahrgenommene und besprechbare Trade-offs werden zu einer Verteilungsaufgabe im System. Im Prinzip handelt es sich hier um eine Legitimationsaufgabe: Diejenigen, die den Trade-off tragen sollen, müssen diesen legitimieren. Diese Legitimation ist zuweilen ein komplexes Geschehen, weil hinter den Träger:innen der Trade-offs wiederum viele Kontexte vorhanden sind, die den Trade-off mittragen müssen und deswegen auch gefragt werden wollen.

Die Verteilung von Trade-offs im System auszuhandeln, ist für die Führungskräfte insbesondere des mittleren Managements eine ungemütliche und schwierige Situation, vor allem dann, wenn sie von der obersten Ebene die Dilemma-Entscheidung weitergereicht bekommen haben, ohne dass sie als solche schon geframt wurde. Es ist schon länger bekannt, dass das obere Management gerne sogenannte Mixed Messages in der Hierarchie nach unten sendet, mithin Entscheidungsaufgaben, die so geframt sind, dass ihre Widersprüchlichkeit versteckt ist und nicht thematisiert werden darf. Argyris hat 1988 seine Erfahrung als diese Mixed Messages beschrieben und vier Schritte empfohlen, wie man solche destruktiven Spannungsbewältigungsmuster in die Welt bringt. Sie sind in der Abbildung 6 dargestellt.

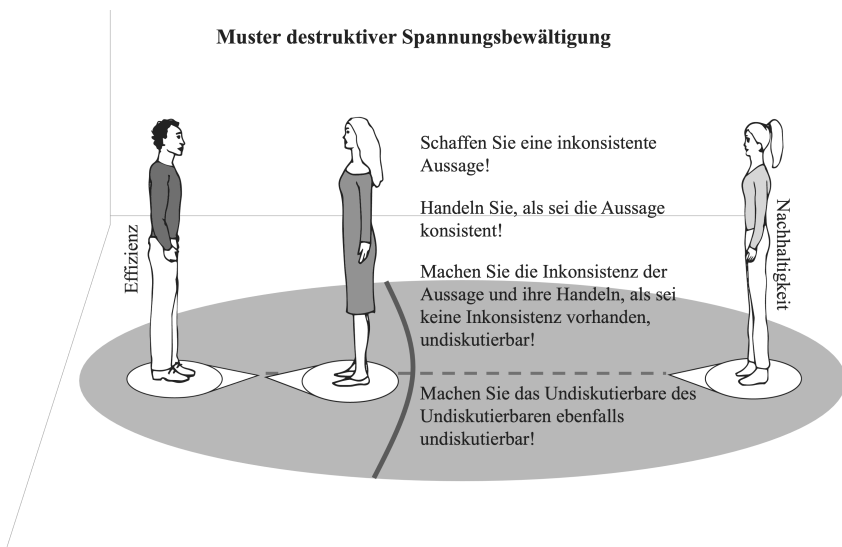


Abbildung 6: Ein Muster destruktiver Spannungsbewältigung nach Argyris 1988

Der Legitimationsprozess von Trade-offs lässt sich durch einen Beobachtungskreis um die Entscheidungsträger:innen visualisieren. Es ist dabei nicht so wichtig, ob die Trade-offs offen ausgehandelt werden oder verdeckt verschoben werden. Die Logik von Organisationen legt es nahe, dass horizontal angrenzende genauso wie vertikal angrenzende Funktionsbereiche genau beobachten, wie Trade-off verursachende Dilemmaentscheidungen in Organisationen getroffen werden. Die Entscheidungsträger:innen wissen zumeist sehr genau, von wem und wie sie in ihrem Entscheidungsverhalten beobachtet werden und sind sehr beeinflusst davon. Der Effizienzdruck in den meisten Unternehmen hat seit Jahrzehnten dazu geführt, dass die Trade-offs so verteilt werden, dass Effizienz gesteigert werden kann. Betriebsräte sind eine gesetzliche Antwort auf diesen Externalisierungsdruck der Effizienz, unter dem häufig die Mitarbeitenden zu leiden haben – der Leistungs- und Erwartungsdruck steigt. Der Betriebsrat beobachtet solche Trade-off Abwälzungen auf die Mitarbeitenden sehr genau und versucht diese zu verhindern und an das Management zurückzugeben. Die Elemente in der nachfolgenden Abbildung könnten auch anders positioniert werden, ihre Aufstellung dient dazu, zu zeigen, dass es rund um die Grundelemente des Dilemma-Entscheidungssystems einen Beobachtungskreis gibt. Die Elemente auf diesem Kreis gehören mit ihrer Beobachtungswirkung mit zum System.

Die Grundelemente und der Beobachtungskreis ist hier beispielhaft mit Elementen formatiert, es sieht in vielen Fällen in der konkreten Form ganz anders aus, nicht aber in der Grundlogik. Es gibt ein weiteres grundlegendes Phänomen, welches das Dilemma-Entscheidungssystem so komplex macht. Es ist das Organisationsgedächtnis, welches ziemlich genau speichert, wie Trade-offs im System in vorangegangenen Entscheidungen verteilt worden sind. Sie werden erst aus dem Gedächtnis der Organisation und aus dem der Menschen entfernt, wenn diese ausgeglichen worden sind. Da Trade-offs sich aus systemischer Perspektive immer so ausdrücken, dass Elemente eines Systems in einer Dilemma-Entscheidung entweder etwas Wichtiges nicht bekommen (Zeit, Geld, Ressourcen, Aufmerksamkeit) und dies durch mehr Engagement ausgleichen müssen oder aber sie bekommen die Ressourcenzuweisung und sind dann bevorteilt. Beides muss irgendwann durch das Management ausgeglichen werden. Die Verteilung von Trade-offs im System produziert immer Schulden, die solange beitragshemmend wirken, wie ihr Ausgleich nicht erfolgt ist. Dilemmakompetente Organisationen haben ein faktisches oder ein gedankliches Entscheidungsmonitoring, welches die Verteilung der Trade-offs und ihrer noch nicht geleisteten Ausgleiche dokumen-



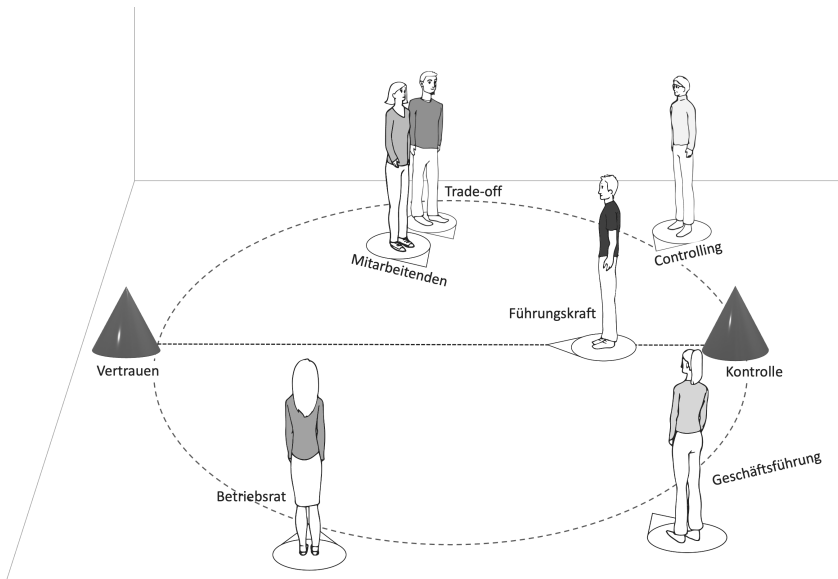


Abbildung 7: Der Beobachtungskreis rund um die Grundelemente eines Dilemma-Entscheidungssystems

tiert (Müller-Christ 2020, S. 375ff). Ich biete hier die These an, dass die menschlichen Probleme in Organisationen weniger in der fehlenden Wertschätzung der Beteiligten füreinander liegen als in der Energie des nicht geleisteten Ausgleichs. Das System hat Schulden bei den Mitarbeitenden und findet keinen Weg oder will keinen finden, wie diese ausgeglichen werden können. Tatsächlich ist der Ausgleich der Trade-off Schulden ein ähnlich komplexer Aushandlungsprozess wie die Legitimation der Trade-off-Übernahme. Die Herausforderung liegt darin, dass im Gegensatz zu Geldschulden Geben und Nehmen in unterschiedlichen Qualitäten stattfindet. Es liegt daher letztlich immer am Schuldner oder der Schuldnerin, ob sie das Ausgleichsangebot in Qualität und Quantität annehmen, damit die Schuld als gelöscht gilt.

Was viele Entscheidungsträger:innen im Verteilungsprozess der Trade-offs nicht berücksichtigen, ist die Tatsache, dass die Trade-offs vorangegangener Dilemmaentscheidungen immer noch im System sind und von den Beteiligten mitverrechnet werden, solange sie nicht ausgeglichen sind. Dies wird in Abbildung 8 visualisiert.

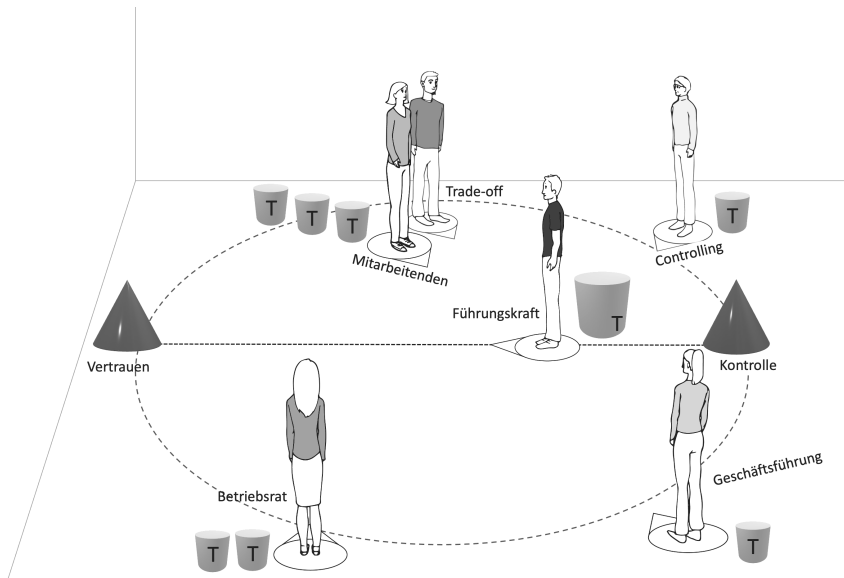


Abbildung 8: Die Trade-offs vorangegangener Dilemmaentscheidungen (T) verbleiben im System

Ob die Verrechnungen der Trade-offs in den Entscheidungsprozessen offen oder verdeckt vorgenommen werden, hängt von der Dilemmasensibilität der Führung und damit ihrer Bereitschaft ab, Trade-offs auszugleichen. Dieser Ausgleich findet in den Währungen von Zeit, Geld und Ressourcen statt, deren Zurverfügungstellung letztlich immer Kosten sind und damit die Gewinne reduzieren.

Meiner Einschätzung nach kommt es unter den zunehmend komplexeren Umständen darauf an, diese Komplexität zu visualisieren. Menschen müssen sich immer ein Bild von einem Erkenntnisgegenstand machen können, um diesen zu verstehen. Systeme im Raum mit Menschen als Stellvertreter:innen abzubilden, ermöglichen genau diesen Effekt. Systemaufstellungen sind bildgebende Verfahren für die sichtbaren und unsichtbaren Elemente in Systemen, die in ihrer dreidimensionalen Darstellung (Blickrichtung und Position im Raum) schon mit wenigen Elementen sehr viel mehr Komplexität abbilden können als Texte oder Graphiken mit Kästchen und Pfeilen. Das gilt insbesondere für das Dilemma von Nachhaltigkeit und Effizienz. Viele leben noch die Win-Win-Hoffnung und brauchen starke Bilder und körperliche Erfahrungen, um das Dilemma anzunehmen und zu einem inneren Bild

zu machen. Meine These lautet daher: Visualisierte Spannungsfelder und Dilemmata sowie die Möglichkeit, Spannungsfelder und Dilemmata selber körperlich durchwandern und erfahren zu können, schaffen eine Qualität von Erfahrungen, die die Ambiguitätstoleranz von Führungskräften deutlich erhöht: die Fähigkeit, in grundlegenden Spannungsfeldern stehen und unvereinbare Handlungsprämissen aushalten zu können.

### *Literatur*

- Argyris, C. 1988. „Crafting a Theory of Practice“ – The Case of Organizational Paradoxes. In *Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Quinn, R. E, Cameron K. S, 255-278. Cambridge.
- Binswanger, H.G. 2006. *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*. Marburg.
- Bamberg, G., und Coenenberg, A. 2008. *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. 14. Auflage. München 2008.
- Hellinger, B. 1996. *Ordnungen der Liebe*. Heidelberg.
- Jungermann, H. et al. 2005. *Die Psychologie der Entscheidung*. Eine Einführung. 2. Aufl. München.
- Laux, H. 2007. *Entscheidungstheorie*. 7. Auflage. Berlin.
- Lebrez, C. 2018. *Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser damit umgehen können*. Regensburg.
- Müller-Christ, G. 2001. *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung*. Marburg.
- Müller-Christ, G. 2012. Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs. In *Nachhaltigkeit*, H. Corsten, S. Roth, 51-66. Wiesbaden: SpringerGabler Verlag.
- Müller-Christ, G. 2020. *Nachhaltiges Management. Handbuch für Studium und Praxis*. 3. Aufl. Baden Baden.
- Müller-Christ, G., und Pijetlovic, D. 2018. *Komplexe Systeme lesen. Die Potenziale von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden.
- Neuberger, O. 1995. Führungsdilemmata. In *Handwörterbuch der Führung*, Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R., 533-540. Stuttgart.
- Varga von Kibéd, M., und Sparrer, I. 2009. *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Formen der Strukturaufstellung*. 6. Aufl. Heidelberg.
- Weber, G., und Rosselet, C. (Hrsg.). 2016. *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsbereiche*. Heidelberg.
- Zwack, J., und Bossmann, U. 2017. *Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma*. Göttingen.

