



**Pro-DEENLA**

**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÖNEBURG

**SIW** Steinbeis-Innovationszentrum  
Logistik und Nachhaltigkeit

# LERNMODUL „UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN“

**AUSFÜHRUNGEN FÜR  
AUSZUBILDENDE**



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Forschen  
Beraten  
Zukunft gestalten

# LERNMODUL „UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN“

Sicher kennen Sie auch diese kurzen Momente im Berufs- oder auch im Privatleben, in denen Sie einen Augenblick lang zögern und darüber nachdenken, wie Sie sich jetzt entscheiden – Auto, Bus oder Fahrrad? Kaffeekapsel oder Kaffeekanne? Ausdrucken oder Bildschirmarbeit? Einen Subunternehmer beauftragen oder den Kunden vertrösten? Das Paket möglichst schnell ausliefern oder warten bis der LKW voll ausgelastet ist?

Jeder Mensch erfährt am Tag dutzende solcher Situationen und fällt am Ende eine Entscheidung – manchmal sogar entgegen besseren Wissens, doch immer aus gutem Grund, oder?

In der Betriebswelt wimmelt es von Entscheidungssituationen zwischen Effizienzorientierung und Nachhaltigkeitsorientierung. Manchmal sind sie uns gar nicht bewusst, weshalb es wichtig ist, sie zu benennen und die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten zu betrachten. Mit Hilfe der folgenden Lernaufgaben werden Sie Entscheidungssituationen Ihres individuellen Berufsalltags reflektieren. Dabei werden Sie die Methode der „Systemischen Visualisierung“ anwenden, um einen Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit aus Ihrer eigenen Betriebswelt darzustellen. Hierbei werden Sie Ihren Arbeitsalltag aus unterschiedlichen Perspektiven neu entdecken und vielfältige Handlungsmöglichkeiten diskutieren.





Während eines Workshops zum Thema „Nachhaltige Logistik“ haben erfahrene Akteure der Transport- und Logistikbranche mit Hilfe der Methode „Systemische Visualisierung“ (weitere Informationen siehe [Material 1](#)) das folgende Schaubild zum Thema „Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche“ ([Material 2](#)) dargestellt.

## AUFGABEN:

1. Lesen Sie [Material 1](#) und vollziehen Sie mit Hilfe von [Material 2](#) die Methode der „Systemischen Visualisierung“ nach.
2. Beschreiben Sie das Schaubild ([Material 2](#)) in Stichpunkten im Hinblick auf ...
  - die dargestellten Akteure,
  - ihre Positionen im Raum und
  - ihre Blickrichtungen.
3. Erklären Sie in Stichpunkten, in welchem Beziehungsgeflecht die dargestellten Akteure im Allgemeinen zueinanderstehen. Hierbei kann ihnen [Hinweis 1](#) helfen.
  - a. Ordnen Sie Ihre Erkenntnisse aus den Aufgaben 1) und 2) nun in einem Zusammenhang ein. Interpretieren Sie hierfür das abgebildete Schaubild in Stichpunkten.
  - b. Formulieren Sie eine persönliche These, mit der das Schaubild beschrieben werden kann. Nutzen Sie dazu die Tipps für das Formulieren einer These ([Hinweis 2](#)).



Aufgaben zur  
Bearbeitung in  
Einzelarbeit

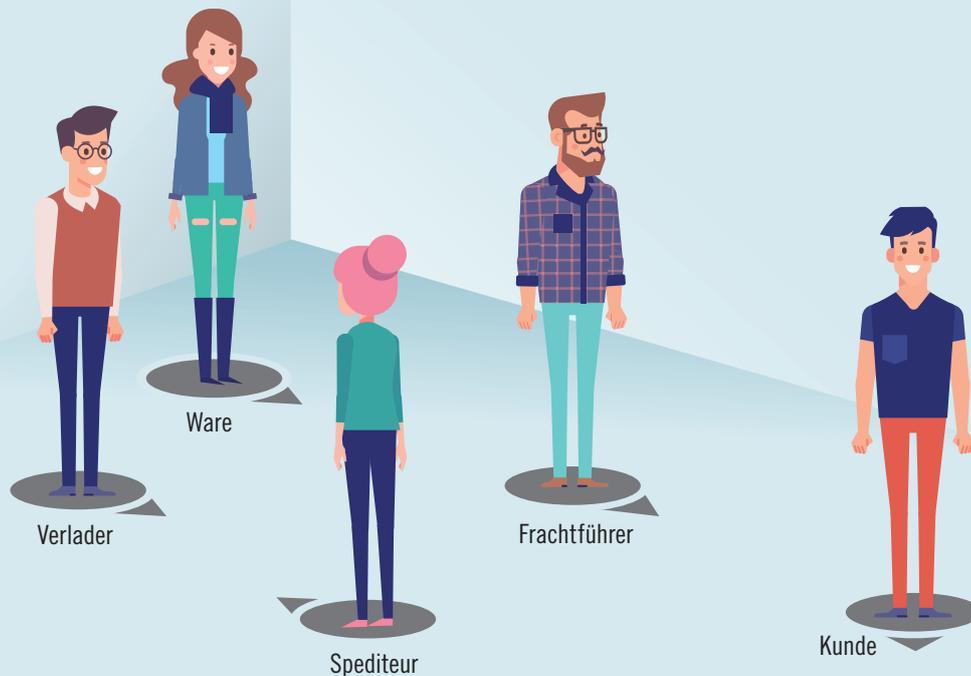
## SYSTEMISCHE VISUALISIERUNG:

Die Methode der „Systemischen Visualisierung“ ermöglicht es, Strukturen und Beziehungen in einem Unternehmen aufzudecken und deren komplexe Zusammenhänge darzustellen. Hierbei werden 6 bis 7 Elemente eines Unternehmens ausgewählt (z.B. Geschäftsführung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Betriebsrat, Gewinn oder Kunden). Die Elemente werden anschließend von Personen repräsentiert und Schritt für Schritt im Raum aufgestellt. Durch ihre Positionen, Blickrichtungen und Abstände zueinander erzeugen die Elemente ein Bild des Sachverhalts. Somit wird Textsprache in Bildsprache umgewandelt bzw. ergänzt. Anschließend wird mit den beteiligten Personen und den möglichen Zuschauern die entstandene Visualisierung besprochen und interpretiert. Die Visualisierung ermöglicht eine gemeinsame Gesprächsgrundlage, wodurch ein tieferes Verständnis für den visualisierten Sachverhalt aufgebaut werden kann.





## SCHAUBILD ZUM THEMA „BEZIEHUNGSGEFLECHT IN DER TRANSPORT- UND LOGISTIKBRANCHE“



### LEITFRAGEN ZUR ERKLÄRUNG EINES BEZIEHUNGS-GEFLECHTS IN DER TRANSPORT- UND LOGISTIKBRANCHE:

- Welche Aufgaben haben die einzelnen dargestellten Akteure im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche?
- Welche Interessen verfolgen die dargestellten Akteure im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche?
- Wer will im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche was von wem und warum?

## TIPPS FÜR DAS FORMULIEREN EINER THESE:



### Eine These...

- ... ist eine Behauptung, die durch Argumentation bewiesen oder widerlegt werden kann.
- ... stellt Zusammenhänge dar.
- ... besteht aus einem vollständigen Satz.
- ... ist kontrovers und dient dadurch als Diskussionsgrundlage.
- ... muss in sich schlüssig und nachvollziehbar sein.
- ... sollte verständlich und sachlich formuliert sein.
- ... kann zum Beispiel lauten: „Die Speditionen sind auf innovative Verkehrsmittel (z. B. Drohnen und Lastenfahrräder) angewiesen, um die steigende Anzahl an Paketsendungen zu bewältigen.“



**Nachdem Sie sich intensiv mit einer fremden Aufstellung beschäftigt haben, sollen Sie nun einen Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit aus Ihrem beruflichen Umfeld darstellen und diskutieren.**

### AUFGABEN:

1. Lesen Sie zunächst Material 3, um zu erfahren, was unter einem Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit zu verstehen ist.
2. Übertragen Sie nun den Inhalt aus Material 3 auf Ihren beruflichen Alltag, indem Sie einen oder mehrere Widersprüche aus Ihrer Berufswelt identifizieren. Halten Sie Ihre Gedanken in Form von Stichpunkten auf einem Flipchart-Papier fest.
3. Besprechen Sie Ihre identifizierten Widersprüche wie Folgt in Partner- oder Gruppenarbeit:
  - a. Stellen Sie die ausgewählten Widersprüche mündlich vor und notieren Sie diese in Stichpunkten auf einem Flipchart.
  - b. Untersuchen Sie nun alle Ideen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Hierbei kann Ihnen Hinweis 3 helfen. Notieren Sie Ihre Ergebnisse auf einem Flipchart-Papier.
4. Wählen Sie nun gemeinsam einen der dargestellten Widersprüche aus, mit dem Sie weiterarbeiten wollen. Hierbei kann Ihnen Hinweis 4 helfen.



*Aufgaben zur  
Bearbeitung in  
Partner- oder  
Gruppenarbeit.*

MATERIAL  
3

## NACHHALTIGKEIT UND EFFIZIENZ ALS WIDERSPRÜCHLICHE ENTSCHEIDUNGSRATIONALITÄTEN

Effizienz beschreibt unter anderem Wirtschaftlichkeit. Wenn so wenig wie möglich von einer notwendigen Ressource verwendet wird, so gilt dies als effizient. So könnte man meinen, dass Effizienzsteigerungen im Unternehmensalltag folglich auch zu einem nachhaltigen Wirtschaften führen. Weniger Abfall oder Energieaufwand bedeutet doch gleichzeitig weniger Umweltbelastung und längere Verfügbarkeit von endlichen Ressourcen – oder?

Nicht unbedingt!

Das Missverständnis hinter dieser Annahme soll anhand eines Beispiels aufgedeckt werden. Seit 1990 hat sich der deutsche Luftverkehr mehr als verdreifacht. Mit Hilfe technischer Innovationen, besserer Raumnutzung und weiterer Maßnahmen konnte der durchschnittliche Kerosinverbrauch pro Person seitdem um 42 Prozent gesenkt werden – eine gute Entwicklung auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick ist jedoch auch zu erkennen, dass das Verkehrsaufkommen im gleichen Zeitraum stark zugenommen hat. Daraus folgt, dass trotz starker Effizienzsteigerungen absolut betrachtet immer mehr Kerosin verbraucht wird – nämlich 85 Prozent mehr seit 1990.

Wissenschaftler sprechen daher auch von einer „Effizienzfalle“. Denn obwohl sich mit Effizienzsteigerung eine relative Umweltentlastung erzeugen lässt, bleibt die Herausforderung des absoluten Produktionswachstums weiterhin bestehen. So ist das effiziente Handeln aus der ökonomischen Perspektive zwar zielführend, aus der ökologischen Perspektive jedoch fraglich. Es lässt sich schlussfolgern, dass Effizienzstreben und Nachhaltigkeitsorientierung zwei eigenständige Rationalitäten darstellen, die von Unternehmen beide gleichermaßen beachtet werden sollten, um zukunftsfähig zu wirtschaften. Eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung würde demnach aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen unter Erhalt der Ressourcenbasis möglichst viele ökonomische Werte erschaffen, um somit intergenerational und intragenerational gerecht zu wirtschaften. Somit sollte sich ein zukunftsorientiertes betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Handeln sowohl den Herausforderungen der eher kurzfristigen Effizienzrationalität als auch der langfristigen Nachhaltigkeitsrationalität stellen und beide Perspektiven verknüpfen.

Folgende Abbildung verdeutlicht dieses Verhältnis. Die Perspektive der Effizienz lässt sich demnach durch die Begriffe „Funktionalität“, „ökonomische Effizienz“ sowie „Gesetzeskonformität“ und die Perspektive der Nachhaltigkeit durch die Begriffe „ökologische Effizienz“, „Substanzerhaltung“ sowie „Verantwortung“ beschreiben.

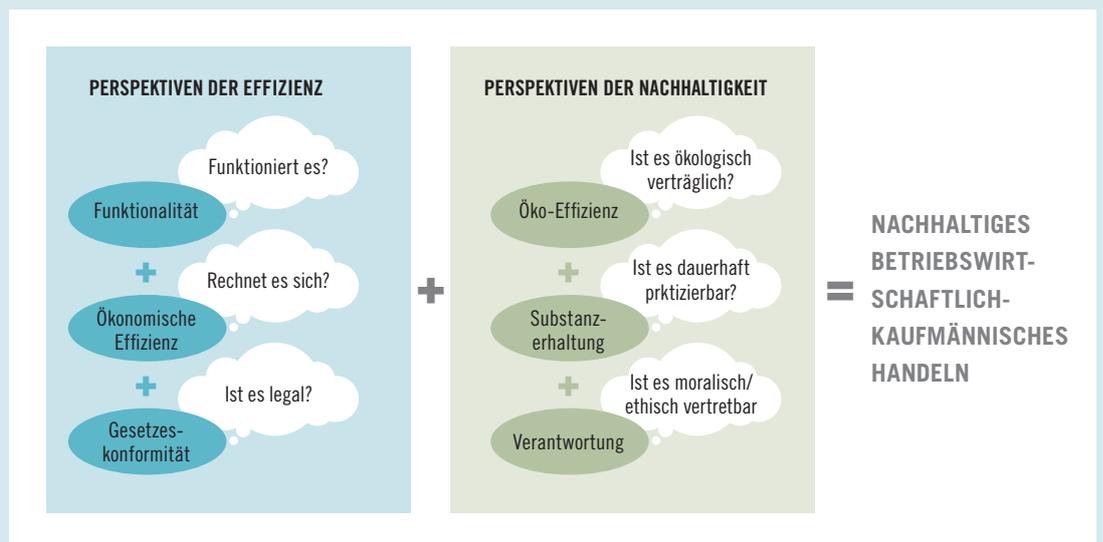


Abbildung 1: Effizienz- und Nachhaltigkeitsperspektiven im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Christ 2014)

Ein nachhaltig ausgerichtetes betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Handeln zeichnet sich also dadurch aus, die Widersprüche zwischen den Perspektiven der Effizienz und der Nachhaltigkeit in den täglichen Entscheidungssituationen zu erkennen und mit ihnen umzugehen.

## LEITFRAGEN ZUR ÜBERPRÜFUNG VON GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDEN DER IDENTIFIZIERTEN WIDERSPRÜCHE:



- Welche Aufgaben haben die einzelnen dargestellten Akteure im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche?
- Welche Interessen verfolgen die dargestellten Akteure im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche?
- Wer will im allgemeinen Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche was von wem und warum?

## TIPPS ZUR AUSWAHL EINES WIDERSPRUCHS:



### Wichtig für die Auswahl eines Widerspruchs ist,

- ... dass Sie den Widerspruch als relevant für ein zukunftsorientiertes, nachhaltiges Handeln im Berufsalltag ansehen,
- ... dass der Widerspruch handelnde Personen bzw. Entscheidungsträger beinhaltet und
- ... dass es sich tatsächlich um einen Widerspruch handelt. Das heißt, dass er entgegengesetzte Interessen berührt.

Für die Auswahl eines Widerspruchs bietet sich zudem eine Punktabfrage an. Dazu markiert jede Person nach einer kurzen Bedenkzeit den favorisierten Widerspruch auf dem Flipchart-Papier mit einem Klebepunkt. Der Widerspruch mit den meisten Punkten wird am Ende ausgewählt.



## AUFGABEN:

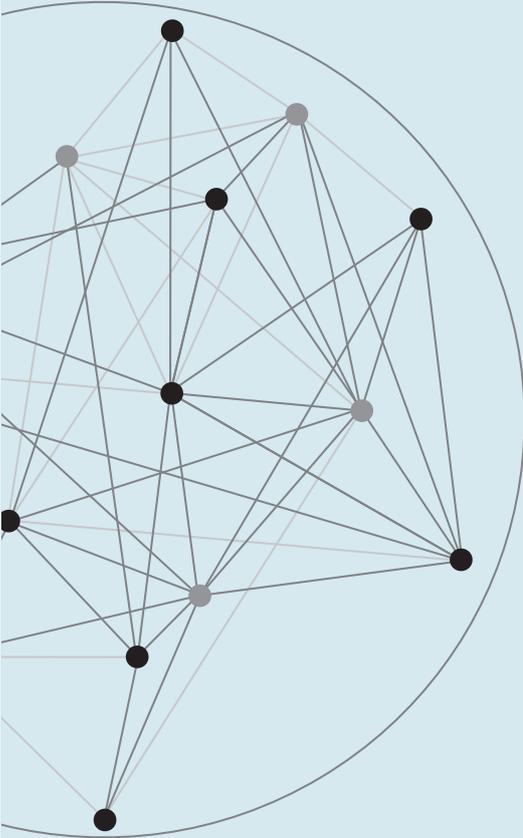
1. Führen Sie eine „Systemische Visualisierung“ auf Basis des identifizierten Widerspruchs durch. Alle weiteren Informationen hierzu wird Ihnen Ihr Ausbilder bzw. Ihre Ausbilderin geben. Das Material für diese Lernaufgabe befindet sich in den Ausführungen für die Ausbilder. Sollte die Durchführung dieser Lernaufgabe nicht geplant sein, kann alternativ die folgende Aufgabe 2 bearbeitet werden.

### Alternative Aufgabe:

2. Diskutieren Sie in der Gruppe,
  - a) welche Akteure an dem ausgewählten Widerspruch beteiligt sind und
  - b) welche Handlungsoptionen die Akteure vor dem Hintergrund der beiden Perspektiven Effizienz und Nachhaltigkeit haben.



*Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit:*



## QUELLEN

**Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (BDL) (Hrsg.) (2017):** Klimaschutz Report 2017.

Online unter: [https://www.bdl.aero/download/2681/klimaschutz-report\\_2017\\_v5.pdf](https://www.bdl.aero/download/2681/klimaschutz-report_2017_v5.pdf). Stand:10.12.2017.

**Müller-Christ, Georg (2007a):** Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten. In: Müller-Christ, Georg; Arndt, Lars; Ehnert, Ina (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. In: Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Management. Band 1. Münster: LIT Verlag. S. 13-57.

**Müller-Christ, Georg (2007b):** Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, Georg; Arndt, Lars; Ehnert, Ina (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. In: Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Management. Band 1. Münster: LIT Verlag. S. 127-177.

**Müller-Christ, Georg (2014):** Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2. Auflage. Baden-Baden: utb.

## IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Arbeitseinheit Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universitätsallee 1, 21335 Lüneburg  
Steinbeis Innovationszentrum Logistik und Nachhaltigkeit (SLN), Dresdener Straße 17, 74889 Sinsheim

**Redaktion:** Prof. Dr. Andreas Fischer, Harald Hantke, Jens-Jochen Roth, Kristin Senneke, Jan Pranger

**Gestaltung und Satz:** Anke Sudfeld

**Fotos/Illustrationen:** Fotolia und pixabay: S. 1+2

## LIZENZHINWEIS

Dieses Lernmodul unterliegt der Creative Commons Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY-SA 3.0 DE)“.

Die Lizenz wird erklärt unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de>