

Formen der Bewältigung von Widersprüchen

Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem

Georg Müller-Christ

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	128
2. Die Widerspruchsterminologie.....	130
2.1. Der Widerspruch in der Philosophie.....	131
2.2. Widerspruchsnahe Denkkontexte	133
2.3. Widerspruchsnahe Begriffe.....	136
2.3.1. Ambivalenzen	136
2.3.2. Dualität	137
2.3.3. Paradoxie	137
2.3.4. Dilemma	138
2.3.5. Konflikt.....	139
2.4. Das Wesen von Widersprüchen	140
2.4.1. Widersprüche in der Organisations- und Managementlehre	141
2.4.2. Idee und Realität als Scheinwiderspruch?	143
3. Logische Formen der Widerspruchsbewältigung	144
3.1. Die Nicht-Bewältigung durch Ignoranz oder Abstraktion.....	144
3.1.1. Ignoranz von Widersprüchen.....	144
3.1.2. Abstraktion von Widersprüchen.....	146
3.2. Eine Systematisierung der logischen Widerspruchsbewältigungsformen.....	147
3.3. Das Pendel und die Sequenzialisierung	149
3.3.1. Spannungsvermeidung durch die goldene Mitte	150
3.3.2. Spannungserhaltung durch die Zone der Komplementarität	152
3.3.3. Der Entscheidungsbezug	153

3.4.	Die Hybride und die Segmentierung.....	155
3.4.1.	Spannungsabfederung durch die gesunde Mischung.....	156
3.4.2.	Spannungserhaltung durch Partitionierung.....	156
3.4.3.	Der Entscheidungsbezug	157
3.5.	Der Seilakt und die Balance.....	160
3.5.1.	Spannungsüberwindung durch Integration.....	161
3.5.2.	Spannungserhaltung durch Kompensation	163
3.5.3.	Der Entscheidungsbezug	164
4.	Entscheidungsfindung, Trade-offs und Widersprüche	165
4.1.	Trade-offs: Das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen	165
4.2.	Präskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs	167
4.3.	Deskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs.....	168
4.4.	Bewältigungsformen von Trade-offs	171
5.	Implikationen für ein Widerspruchsmanagement	173
	Literatur.....	174

1. Einleitung

Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Rationalitäten ist der Ansatz dieses Buches. Während im ersten Beitrag dieses Bandes die Widersprüchlichkeit theoretisch begründet wurde, geht es in diesem Beitrag um die konstruktive Bewältigung dieses Widerspruchs. Ein Blick in die Literatur zeigte, dass das folgende Zitat gerne verwendet wird, wenn es um den Umgang mit Unvereinbarkeiten geht: „The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in mind at the same time, and still retain the ability to function“ [Fitzgerald, 1956: 69]. Wenn es darauf ankommt, zwei gegensätzliche Ideen wie bspw. Nachhaltigkeit und Effizienz zur gleichen Zeit als spannungsgeladene Entscheidungsprämissen zu berücksichtigen, gibt es eine psychologische und eine methodische Herangehensweise: Die psychologische Herangehensweise zielt darauf ab, systema-

tische Widersprüche durch geeignete innerpsychische Mechanismen der Spannungsbewältigung zu reduzieren [Wiendieck, 2006]. Psychologische Lösungsbeiträge finden sich in den Beiträgen von Riese und von Müller-Christ/Weßling in diesem Band. In diesem Beitrag wird es um die methodischen Fragen einer konstruktiven Widerspruchsbewältigung gehen mit dem Ziel, Implikationen für ein systematisches Widerspruchsmanagement aufzuzeigen. Der besondere Fokus liegt dabei auf der Frage, was der Inhalt von Entscheidungen ist, die unter widersprüchlichen Prämissen getroffen werden müssen.

Die intensivere Beschäftigung mit Widersprüchen hat schnell gezeigt, dass die Analyse von Gegensätzen *Grenzregionen logischen Denkens und sprachlichen Handelns* berühren [Gruntz/Stoll/Thommen, 1997: 19]. Weil dem so ist, zeigt sich in Wissenschaft und Praxis, dass Menschen sich sehr unwohl fühlen, wenn sie auf Unvereinbares stoßen. Die zugrundeliegende Spannung oder Dissonanz wird von den Menschen verdrängt und ignoriert. Laut Agyris ist die implizite Empfehlung zum Umgang mit dieser Spannung: „Make the inconsistency in the message and the act that there is no inconsistency undiscussable“ [Argyris, 1988: 258].

Zudem gibt es seit *Aristoteles* die tief verinnerlichte Grundannahme, dass zwei Phänomene nicht zugleich wahr sein können. Tauchen solche Aussagen in einem Kontext auf, wird solange argumentiert, bis eine der Alternativen wahr und die andere falsch ist. Es hat den Eindruck, dass dies auch und gerade für die Wissenschaft gilt: Untersuchungsdesigns und theoretische Plausibilitätsüberlegungen werden konsistent, also widerspruchsfrei angelegt.

Gleichwohl werden Begriffe wie Spannungsfeld, Ambivalenz, Paradoxon und Dilemmata in der gegenwärtigen Managementliteratur gerne verwendet. Systematische Ansätze für ein Widerspruchsmanagement finden sich hingegen nur vereinzelt in der Literatur [z.B. Remer, 2001; Remer 2004; Neuberger, 1995]. In zwei Dissertationen wurden der Stand der Literatur und erste Lösungsansätze zusammengetragen [Fontin, 1997; Grimm, 1999]. Bis in die Mitte der 80er Jahre sind auch in der internationalen Managementliteratur Widersprüche und ihre konstruktive Bewältigung kaum aufgezeigt worden [für einen Überblick über die internationale Literatur vgl. den Beitrag von Ina Ehnert in diesem Band]. Selbst 2004 stellen El-Sawad/Arnold/Cohen noch fest, dass dort dem Widerspruch sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Und das obwohl seit dem Bestseller von Peters/Watermann [1982: 91] kolportiert wird, dass *exzellente Unternehmen* – wenn sie überhaupt etwas Besonderes können – mit Paradoxien umgehen können. Sogar Mintzberg [1989: 272] resümierte, dass das Erreichen von Effektivität in ei-

nem Unternehmen vor allem das *Management von Widersprüchen* erfordere.

Folglich ist in der Organisationsliteratur schon länger bekannt, dass der *Effektivität von Organisationen eine inhärente Widersprüchlichkeit* zukommt [Cameron, 1986]. So bleibt es erstaunlich, dass das Thema Gegensätzlichkeit und Dialektik nicht wirklich aufgegriffen wird. Und wenn es aufgegriffen wird, dann fehlen die logischen Bewältigungsformen von Widersprüchen und die Arbeiten agieren allein mit der Lösungsprämisse der Balance, um Spannungen zu überwinden [Förster, 2005].

Die Grundprämisse dieses Beitrags ist es hingegen, dass die Spannungen zwischen widersprüchlichen Polen *nicht überwunden*, sondern *bewältigt* werden müssen, wenn eine dauerhafte und konstruktive Lösung der Probleme angestrebt wird. Diese Bewältigung setzt voraus, dass die Widersprüchlichkeit im Handlungskontext *anerkannt* wird und damit auch die entscheidende Lösungsprämisse im Entscheidungskontext: *der Trade-off*. Erfahrungen – u.a. auch die eigenen – zeigen, dass in der Praxis Barrieren gegen den Begriff des Widerspruchs aufgebaut werden, weil er immer auch das Unerreichbare implizit mittransportiert [Wiedeman, 2003: VII]. Genau dieses Unerreichbare – der Trade-off – fordert eine Betriebswirtschafts- und Managementlehre heraus, die sich als zielorientierte Entscheidungslehre mit einem eindimensionalen Erfolgsbegriff versteht: *Wertschöpfung*.

Da eine *einheitliche terminologische Verwendung* in der Literatur nicht gegeben ist und eine sprachliche Vereinheitlichung vermutlich nicht leistbar ist (Grenzregionen des Denkens), erfolgt im ersten Teil des Beitrages eine Fundierung und Umschreibung des Widerspruchsbegriffs. Das Anliegen dieses Beitrages ist es, *grundlegende und logische Formen eines Umgangs mit widersprüchlichen Anforderungen* aufzuzeigen mit dem Ziel, die entstehenden Trade-offs entscheidbar zu machen. Gerade weil der Umgang mit Widersprüchen immer auch die Psyche des Entscheiders mitberührt, wird in diesem Beitrag mit dem *Erkenntnisinstrument der Metapher* gearbeitet: Die Bilder sollen verdeutlichen, dass es vielfältige Bewältigungsformen von Gegensätzen im Alltagsdenken bereits gibt.

2. Die Widerspruchsterminologie

Die Vielfältigkeit der Begriffe, die sich rund um das Phänomen des Gegensatzes bewegen – wie bspw. Dualitäten, Paradoxien, Antinomien, Aporien, Dilemmata, Widersprüche, Ambivalenzen – ist nur begrenzt aufzulösen: Diese Begriffe betreffen – wie bereits mehrfach erwähnt – Grenzregionen

logischen Denkens und sprachlichen Handelns; ihrem Begreifen sind durch Sprache deutliche Grenzen gesetzt [Gruntz-Stoll/Thommen, 1997: 19]. Es geht folglich zum einen um logische und zum anderen um sprachliche Unterschiede der Begriffe, die nur begrenzt zu vermitteln sind. Wenn logische Probleme auf sprachliche Begrenzungen treffen, dann wird sich in der Alltagswelt zuweilen mit Begriffen wie Ausweglosigkeit, Zwangslage oder Sackgasse geholfen.

Aber auch Begriffe wie Denksportaufgabe, Rätsel oder Problem transportieren eine Semantik, die etwas mit Logik und ihrer Bewältigungsform zu tun hat. Nun wird durch diese Begriffe signalisiert, dass das zugrundeliegende logische Problem beantwortbar, erratbar oder lösbar ist. Widersprüche beinhalten jedoch immer einen radikalen Dissens, auch wenn die Gegensätzlichkeit erkannt, verstanden und durch Maßnahmen scheinbar überwunden erscheint [Gruntz-Stoll/Thommen, 1997: 22]. Die Philosophie zeigt, dass dieser Dissens schon immer die Menschen angetrieben hat.

2.1. Der Widerspruch in der Philosophie

In der Philosophie wird der Widerspruch als Einheit und „Kampf“ von *Gegensätzen* verstanden [Klaus/Buhr, 1983: 1302]. Es erfolgt eine Unterscheidung nach Art des Zusammenhangs und der Natur der Gegensätze in *logische* und *dialektische* Widersprüche: Der logische Widerspruch existiert nur in der Sphäre des Denkens. Hingegen ist der dialektische Widerspruch „[...] den Dingen, Prozessen, Systemen usw. der objektiven Realität selbst eigen und stellt die Quelle aller Bewegung, Veränderung und Entwicklung dar“ [Klaus/Buhr, 1972: 1161].

Die erste philosophische und logische Analyse der Widerspruchsproblematik geht auf Aristoteles zurück, der vier Arten von Gegensätzen unterscheidet: 1. die Relation, z.B. Doppeltes – Halbes; 2. die Kontrarietät, z.B. Gutes – Schlechtes; 3. Beraubung und Habitus, z.B. Blindheit – Gesicht; 4. Bejahung – Verneinung, z.B. Sitzen – Nichtsitzen [Klaus/Buhr, 1972: 1162]. Als eigentlichen Widerspruch bezeichnete Aristoteles das Gegenüber von Bejahung und Verneinung als *kontradiktorischen* Widerspruch. Darauf aufbauend entwickelte Aristoteles den Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch (auch Satz vom zu vermeidenden Widerspruch) als oberstes Prinzip allen Beweisens: Man vermag „nicht wahr zu reden [...], wenn man über ein Identisches gleichzeitig einander widersprechende Behauptungen aufstellt“ [Klaus/Buhr, 1983: 1303]. Eine Fülle der philosophischen Auslegungen und Konkretisierungen dieser Widerspruchslogik finden sich bei Eisler [2007].

Der Satz vom *ausgeschlossenen Widerspruch* (Tertium non datur!) zählt zu den elementaren Gesetzen der Logik und Metaphysik. Seine Klarheit und sein Absolutheitsanspruch haben vielleicht auch dazu geführt, dass Widersprüche mehr als zu *überwindender Erkenntnisfehler* (Unlogik) interpretiert werden, denn als Normalität in einer komplexen Welt. Wenn lang genug verbreitet wurde, dass – falls zwei widersprüchliche Aussagen über ein Objekt oder einen Erkenntnisgegenstand existieren – eine davon falsch und eine richtig ist, weil es eine dritte Möglichkeit nicht gibt (tertium non datur!), dann verwundert es nicht, dass es in den Köpfen der meisten Menschen eine mentale Spur gibt, die Widersprüchlichkeiten zu unangenehmen Gefühlen führen lassen, die Menschen gerne vermeiden. Laut El-Sawad/Arnold/Cohen [2004: 1179] geht ein Großteil der Literatur von dieser Annahme aus. Letztlich wird damit axiomatisch die *Theorie der kognitiven Dissonanz* von Festinger [1957] angewendet, der davon ausgeht, dass die Individuen Spannungen zwischen ihren Einstellungen und ihrem Verhalten nicht ertragen und immer versuchen werden, wieder Konsistenz herzustellen.

Dieser psychologischen Einsicht steht auch nicht die philosophische Deutung von Widersprüchen im Wege. Auch wenn die Spannungen schwer auszuhalten sind, so können Widersprüche durchaus konstruktive Wirkungen haben. Bereits Hegel hat in seiner Dialektik die *konstruktive Kraft von Widersprüchen* genutzt. In seiner Lesart führen Widersprüche eben auch zu Bewegung sowie Veränderung und: „[...] nur insofern etwas in sich selbst einen Widerspruch hat, bewegt es sich, hat Trieb und Tätigkeit“ [Hegel, 1948: 58]. Diese positive Kraft der Widersprüche erklärt Popper durch den *Grundsatz der Widerspruchslosigkeit*: „Die alleinige Kraft, die die dialektische Entwicklung vorwärts treibt, ist deshalb unser Entschluss, den Widerspruch zwischen Thesis und Antithesis nicht zu akzeptieren bzw. nicht zu dulden“ [Popper 1972: 267]. Der Grundsatz der Widerspruchslosigkeit wiederum liegt ganz in der Denktradition Aristoteles, die zugleich lähmend und antreibend sein kann. Eine gängige menschliche Reaktion auf Widersprüche ist nämlich die *Ignoranz* oder die *Umdefinition*, um die Spannung zwischen den Wahrheiten zu reduzieren oder zu vernichten [Neuberger, 2000]. Ein ähnlicher Versuch der Spannungsvernichtung ist die Empfehlung, nach Drittvariablen zu suchen, die zu einem Ausbruchversuch verhelfen [Müller-Stewens/Fontin, 1997: 4], also aus dem Tertium non datur ein Tertium datur zu machen.

Während die *westliche Philosophie* sich also eher mit der Widerspruchsfreiheit beschäftigt und ein Harmonieverständnis verbreitet hat, welches die Überwindung von Widersprüchen als Ethos hat, hat die *östliche Philosophie* und hier besonders der *Buddhismus* ein anderes Harmonieverständnis entwickelt: Beide Pole eines Gegensatzpaares werden immer latent gehalten

und zusammen thematisiert [Ho, 2000]. Ist eher einer der Pole handlungsleitend, wird der andere zumindest mit erwähnt und so präsent gehalten. Die bekannte Darstellung von Yin und Yang zeigt zudem, dass die Gegensätzlichkeiten im östlichen Denken nicht nur konträr einander gegenüber stehen, sondern dass jeder Pol ein kleines Stück des Gegenpols bereits in sich trägt. Nicht Überwindung der Gegensätzlichkeit ist das Ziel der östlichen Philosophie, sondern die Harmonie oder *Einheit in der Gegensätzlichkeit*.



Darstellung 1: Yin und Yang

Aus der Philosophie kann man lernen, dass es einen Unterschied macht, ob von logischen oder dialektischen Widersprüchen gesprochen wird. Logische Widersprüche betreffen mehr die Welt des Denkens und beziehen sich zumeist auf ein Erkenntnisproblem. Die Lösungsprämisse ist immer, eine tiefergehende Erkenntnis anzustreben, in der die Unlogik bereinigt ist: der Widerspruch ist nicht bewältigt, sondern aufgelöst. Dialektische Widersprüche sind eher der Welt des Handelns entnommen und beziehen sich zumeist auf duale Prinzipien, die jedes für sich wahr und gestaltbar sind, zusammen aber unvereinbar sind und gleichwohl zusammen berücksichtigt werden müssen. Spätestens im Entscheidungskontext taucht hier ein Dilemma auf, wenn zur Umsetzung der Prinzipien Zeit, Geld und andere Ressourcen eingesetzt werden müssen [Gebert, 2000: 8].

2.2. Widerspruchsnahe Denkkontexte

Der Begriff des Widerspruchs ist ein sehr schwieriger, weil er als Bestandteil der Alltagssprache zumeist in Kontexten verwendet wird, in denen Unterschiede und Gegensätzlichkeiten thematisiert werden. Er scheint als Schirm über die gesamte Vielfalt an Unvereinbarem, Gegensätzlichem und Dualem zu dienen, welches die Alltagswelt im Denken und Handeln bestimmt.

Es lassen sich schnell vier Denkkontexte entdecken, die in einer Art *Widerspruchssemantik* verwendet werden, und die implizite Lösungs- oder Bewältigungsprämissen für Widersprüche transportieren. Diese werden im Folgenden holzschnittartig aufgezeigt, um zu verdeutlichen, dass gerade bei der Bewältigung von Widersprüchen tief sitzende Grundannahmen über „gute Lösungen“ aufeinander treffen, die das Aushandeln von Maßnahmen erschweren.

1. *Kontext: Die logische Entwicklung von der Einheit zur Integration*
Spätestens seit der systemtheoretischen Erkenntnis, dass Systeme mit zunehmender Komplexität sich ausdifferenzieren [Luhmann, 1986], ist die Entwicklungsrichtung von der Einheit über die Ausdifferenzierung über die Integration zu neuer Einheit eine Denkfolie im Hintergrund, die vielfältig verwendet wird. Gerade Integration ist ein Heilsbegriff, der die Welt von Ausdifferenziertem und damit Gegensätzlichem befreien soll, weil das Ausdifferenzierte zu viele Rücksichtslosigkeiten und Nebenwirkungen produziert. Die neu entstandenen Unterschiede des Ausdifferenzierten können als Widersprüchliches verstanden werden. Differenzen sind aber nicht in jedem Falle Widersprüchlichkeiten.
2. *Kontext: Konflikte und Interessensgegensätze*
In anderer Terminologie beschreibt die Konfliktsemantik denselben Zusammenhang: Aufgrund der zunehmenden Vielfalt an Individuen und Institutionen nimmt das Potenzial für gegensätzliche oder unvereinbare Interessen zu. Die so entstehenden Interessensgegensätze werden als Konflikte bezeichnet, die durch moderierte Aushandlungsprozesse gelöst werden können. Nicht jedem Konflikt liegt aber ein logischer oder dialektischer Widerspruch in den Interessen zugrunde.
3. *Kontext: Von der Konvergenz zur Divergenz*
Konvergente Phänomene oder Meinungen sind übereinstimmend und eindeutig. Je mehr Vielfalt und Abstraktion auftauchen, desto gegenläufiger und mehrdeutiger können Phänomene und Meinungen werden. Das Auseinanderstreben von Meinungen und Phänomenen bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie sich gegenläufig oder widersprechend ausprägen, es reicht auch wenn sie mehrdeutig oder ambivalent werden.
4. *Kontext: These, Antithese, Synthese*
Aus der griechischen Tradition entstammt die Dialektik Platons, welche die Kunst der Unterredung umschreibt. Das wechselseitige Aufeinandertreffen von These (Spruch) und Antithese (Widerspruch) bringt den Diskutierenden eine stetige Erweiterung des Wissens und

der Einsicht, so dass sie schließlich der Wahrheit sehr nahe kommen (Synthese) [Patzig, 1992].

Diese vier Denkkontexte, die heutzutage deshalb wieder deutlicher zutage treten, weil die Welt in ihrer Fülle, Komplexität und Dynamik immer mehr Unvereinbarkeiten produziert, überlappen sich und sind nicht völlig trennscharf. Gleichwohl transportieren sie *unterschiedliche Erfolgsbegriffe* im Umgang mit diesen Unvereinbarkeiten, mit den Differenzen, Interessensgegensätzen und Mehrdeutigkeiten einer modernen Welt. Erste Überlegungen lassen auf die folgenden Erfolgsbegriffe schließen:

1. *Integration*

Integration bedeutet etymologisch „Wiederherstellung eines Ganzen“ oder „Eingliederung in ein größeres Ganzes“ [Duden, Bd. 5]. Am Ende dieses Prozesses steht dann eine neue *Einheit*. Die Überwindung der Dualität ausdifferenzierter Phänomene kann nur eine rein geistige (unstoffliche) Leistung sein, weil stoffliche Differenzen (wie beispielsweise der Einsatz ökologischer, sozialer und ökonomischer Ressourcen) nicht zusammengeführt werden können: Die Differenz von Materie und Zeit kann nicht überwunden werden. Von daher ist besonders im Nachhaltigkeitskontext Vorsicht geboten, wenn von Integration der drei Dimensionen gesprochen wird.

2. *Kompromiss*

Der Ethos des Konfliktmanagements ist der Kompromiss oder der Konsens [Glasl, 2004]: Konflikte können dadurch *gelöst* werden, dass die unvereinbaren Interessen geändert werden und die Konfliktparteien auf Teile ihrer Ansprüche verzichten. Interessen sind grundsätzlich gestaltbar und können durch Diskurs aufeinander abgestimmt werden. Konflikte sind somit *auflösbar* (auch wenn Unzufriedenheiten bleiben). Die Tatsache, dass Konflikte eine Eskalationsstufe erreicht haben können, die keinen Kompromiss mehr zulässt, sondern nur noch die Definition von Gewinnern und Verlierern, bedeutet nicht, dass letztlich der Erfolgsbegriff doch die Auflösung durch Ausgleich ist.

3. *Re-Konvergenz*

Der Begriff der Divergenz, sofern er nicht einfach als Synonym für Konflikte und Interessensgegensätze verwendet wird, umschreibt das *Auseinanderlaufen von Meinungen und Zielen*. Das Wiederannähern von Entwicklungen wäre dann als Re-Konvergenz zu bezeichnen, wobei es wohl nicht darauf ankommt, völlige Übereinstimmung zu erreichen. Mehrdeutigkeit wird nur durch Eindeutigkeit *aufgelöst*, so dass die Lösungsprämisse hier die Präzisierung ist. Widersprüche können

indes nicht allein durch Präzisierung oder Re-Konvergenz bewältigt werden.

4. *Synthese*

Dialektik als Methode der Gesprächsführung hat als Erfolgsbegriff die *Versöhnung* der Gegensätze in der Synthese. Diese Versöhnung ist eine Vereinigung von These und Antithese auf einer höheren Ebene der Erkenntnis. Letztlich aber ist die Versöhnung nur eine vorübergehende, die durch eine neue These wieder in Frage gestellt werden kann. Diese Prämisse der *Versöhnung* taucht in der Bewältigung von Widersprüchen im Alltag regelmäßig auf, was aber letztlich nur dadurch erfolgen kann, dass das Gegensätzliche durch Umdefinition vereint wird.

Die Gegensätzlichkeiten oder Dualitäten, die alle diese Denkkontexte behandeln, können auch auf logischen Widersprüchen beruhen. Von daher ist es naheliegend, dass in Ausführungen über Widersprüche die Terminologie dieser Denkkontexte uneinheitlich oder synonym verwendet wird [bspw. bei Attems, 1996]. Ihre analytische Trennung ist jedoch so wichtig, weil die *Erfolgsbegriffe der Denkkontexte* die Ansätze eines Widerspruchsmanagements bestimmen und teilweise unzulänglich einschränken. Der Beitrag soll aufzeigen, dass Widersprüche im Gestaltungskontext weder durch *Überwindung* der Pole (Integration), noch durch *Kompromisse* zwischen den Polen (Konfliktmanagement) noch durch *Re-Konvergenz* (Präzisierung) noch durch (Synthese) *Versöhnung* dauerhaft und konstruktiv bewältigt werden können.

2.3. Widerspruchsnahe Begriffe

Ein Widerspruch umschreibt einen Gegensatz, für den im Alltag einige Synonyme verwendet werden. Eine genaue Abgrenzung der verschiedenen gegensatzbeschreibenden Begriffe ist sicherlich schwierig und soll hier mit Bezug auf *lexikalische Umschreibungen* versucht werden. Der Oberbegriff zu den Synonymen ist der Gegensatz, die ähnlichen Begriffe sind: Ambivalenzen, Dualität, Paradoxie, Dilemma und Konflikt.

2.3.1. Ambivalenzen

Ambivalenzen bezeichnen eine *Doppelwertigkeit*: gleichzeitig bestehende, einander entgegengesetzte Gefühle und Bestrebungen. In der Psychologie

wird mit dem Begriff Ambivalenz das gleichzeitige Auftreten von einander widersprechenden Vorstellungen, Gefühlen (z.B. Hassliebe) und Willensregungen bezeichnet, verstärkt werden diese bei Psychosen und Neurosen (Schizophrenie). In der Religionswissenschaft wird der Begriff Ambivalenz bevorzugt zur Charakterisierung der Komponenten von Gottesvorstellungen gebraucht, die dem Betrachter als gegensätzlich erscheinen: Freundlichkeit und Feindlichkeit eines Gottes, Zorn und Güte, schöpferisches und destruktives Wirken. Für die Kultteilnehmer sind diese gegensätzlichen Eigenschaften der Götter im Allgemeinen jedoch nicht ambivalent, sondern selbstverständlicher Teil der Souveränität von Göttern. Eine *Ambiguität* wiederum ist allgemein eine Doppel- oder Mehrdeutigkeit einer Aussage [Brockhaus, 1997: 489].

Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz sind zentrale Konzepte der Psychologie, die die menschliche Bewältigung der Spannung umschreiben, die durch Gegensätzlichkeiten hervorgerufen wird [vgl. den Beitrag von Müller-Christ/Weßling in diesem Band].

2.3.2. Dualität

Unter Dualitäten wird im Allgemeinen eine Zweiheit in der Form einer Gegensätzlichkeit oder Polarität verstanden. Der eine Pol bzw. die eine Perspektive existiert nur unter Bezug auf die andere [Pankau, 2002: 49ff.; Fontin, 1997: 24]. Beispiele für eine Dualität sind: Mensch/Natur, Leben/Tod, Mann/Frau, Ruhe/Chaos, Ich/Umwelt, Körper/Geist, Licht/Finsternis, Reinheit/Sünde [Attems, 1996: 529]. Verwendung finden Dualitäten oder Dualismen besonders in der Philosophie und der Religion. Dualismen erzeugen nicht das Verlangen, die *Gegensätzlichkeiten zu versöhnen* oder zwischen ihnen zu vermitteln. Deshalb führen sie auch nicht zu Entscheidungsproblemen, bei denen gleichzeitig, aber ausschließend über die Pole entschieden werden muss (sowohl als auch) [Brockhaus, 1997: 725].

2.3.3. Paradoxie

Die sprachlichen Wurzeln der Paradoxie lassen sich auf das griechische *para* (gegen) und *doxa* (Meinung, aber auch Erwartung) zurückführen. Ein Paradoxon ist somit eine der allgemeinen *Erfahrung zuwiderlaufende, scheinbar widersinnige Aussage*, die auf die Vielfalt, Widersprüchlichkeit und

Komplexität von Erscheinungen und eine sich darin spiegelnde spezifische Form von Wahrheit hinlenken will [Brockhaus, 1997: 555].

Der Begriff des Paradoxon – oder synonym der der Paradoxie – findet in der Organisations- und Managementliteratur seit etwa 20 Jahren eine zunehmende Bedeutung, die sich nicht nur auf die Erklärung organisatorischer Phänomene beschränkt, sondern auch als *Auslöser für Interventionsstrategien*, d.h. zur Organisationsentwicklung dient [Prisching, 1996; Cameron, 1986]. Tatsächlich lohnt sich auch genaueres Hinsehen, da „Paradoxes Management“ durchaus auch genau im Bedeutungssinne eingesetzt werden kann und Paradoxes gemanagt wird – im Gegensatz zu Widersprüchlichem [Beispiele hierzu finden sich bei Gutschelhofer/Scheff, 1996]. Da im engeren Sinne des Wortes etwas Paradoxes eine nur *vordergründige Unvereinbarkeit* darstellt, lässt sich ein Paradox auch auflösen.

Ina Ehnert zeigt in ihrem Beitrag in diesem Band auf, dass der Begriff Paradox im angloamerikanischen Raum häufig als Synonym eingesetzt wird für Dilemma und Widerspruch.

2.3.4. Dilemma

Als Dilemma wird eine Situation oder eine Zwangslage bezeichnet, in der zwischen zwei in gleicher Weise erstrebenswerten oder unangenehmen Dingen gewählt werden muss. Bei mehr als zwei Entscheidungsmöglichkeiten spricht man auch von Polylemma (Di-, Tri- oder Tetra-, Octa-Lemmata) [Brockhaus, 1997: 518].

Ein Dilemma umschreibt folglich eine *konkrete* Entscheidungssituation, in der bezogen auf ein avisiertes Ziel zwei sich *gegenseitig ausschließende, widersprüchliche* Handlungen ausgeführt werden müssen [Neuberger, 1995: 535]. Für beide Seiten sprechen gute oder negative Gründe; das synchrone Verfolgen beider Handlungen ist nicht möglich und eine dritte Alternative ist nicht gegeben. Das Dilemma setzt somit die Logik des „Tertium non datur“ – das Fehlen einer dritten Möglichkeit – voraus [Fontin, 1997: 22].

Neuberger konkretisiert sein Dilemmaverständnis anhand von drei Bestimmungskriterien: Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen, also ein *Entscheidungszwang* oder Handlungsdruck vorhanden sein, dem nicht zu entgehen ist, eine *Entscheidungswahl*, die bindend ist (nur Analyse oder Reflexion geht nicht) sowie das Vorhandensein von mindestens zwei *gegebenen gleichwertigen gegensätzlichen Alternativen* [Neuberger, 2002: 337].

Der Begriff des Dilemmas wird in der Literatur häufig im Managementkontext, jedoch mit unterschiedlichen inhaltlichen Bezügen gebraucht [Hülsmann, 2003; Remer, 2001; Remer, 2004; Gebert/Boerner, 1995; Gutschelhofer/Scheff, 1996; Pankau, 2002; Fontin, 1997; Müller-Stewens/Fontin, 1997]. So beschreiben Gebert/Boerner [1995] das Dilemma im Zusammenhang von Offenheit und Geschlossenheit von Gesellschaften. Neuberger [2002] hingegen wählt mit seinem Blickwinkel das Führungsdilemma im Unternehmenskontext, das aufgrund widersprüchlicher Ziele der Führungskräfte entsteht.

2.3.5. Konflikt

Der Begriff Konflikt geht auf den lateinischen Terminus „conflictus“ zurück und bedeutet „Zusammenstoß, Widerstreit“. Im allgemeinen Sprachgebrauch findet der Begriff mehrdeutig und sehr unterschiedlich Verwendung. Er wird gebraucht für innere psychische Zustände, für Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehreren Personen, aber auch für Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene [Regnet, 2001: 7]. Folglich ist auch in der Literatur eine große Bandbreite an Definitionen unterschiedlicher Fachdisziplinen zu finden, die teilweise von verschiedenen Konfliktbegriffen, -formen und -themen ausgehen [Hugo-Becker/Becker, 2004: 99]. Glasl definiert den Konflikt als:

„eine Interaktionen zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur [...] in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur [...] erfolge“ [Glasl, 2004: 17].

Wenn es bei Konflikten um Interessensgegensätze, unvereinbare Handlungspläne oder Entscheidungsfragen geht, die durch *das subjektive Erleben* einer Partei entstehen, dann ist die Wahrnehmung des Interessengegensatzes eine unabdingbare Voraussetzung des Konfliktes [Regnet, 2001: 9]. Die erzeugte Spannung in Konflikten beruht auf Ziel-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungsunvereinbarkeiten und nicht auf logischen oder dialektischen Gegensätzen. Zielformulierungen, Bewertungsprozesse, Verteilungsansprüche und Beziehungserwartungen entstehen in *mental*en und *emotionalen Denkwelten*, die grundsätzlich veränderbar sind. Von daher ist der Erfolgsbegriff des Konfliktmanagements auch der Kompromiss, der dann anhaltend trägt, wenn die Spannungen der Akteure auf ein erträgliches Maß reduziert wurden, welches als *Konsens* bezeichnet wird [Glasl, 2004]. Von

daher wird auch von Versöhnung gesprochen. Dass diese Lösungsprämisse bei der Bewältigung von Widersprüchen nicht trägt, wurde bereits erwähnt.

2.4. Das Wesen von Widersprüchen

Widersprüche umschreiben logische Gegensätzlichkeiten, die zeitlich unabhängig, nicht an Personen gebunden, nicht lösbar und in der Sache begründet sind. Widersprüche können im engeren und im weiteren Sinne unterschieden werden:

Der *kontradiktorische* oder auch Widerspruch im engeren Sinne umfasst einen Begriff und seine gleichzeitige Verneinung: Standardisierung versus Nicht-Standardisierung. Diese formale Negation ist nur relevant, wenn in Entscheidungssituationen über beide Optionen auch gleichzeitig entschieden werden muss. Bei solchen Entscheidungen wird eine graduelle Abwägung vorgenommen, die, weil sie in fast allen Entscheidungen mit der Wahl einer Option über eine andere mit entschieden wird, trivial ist [Grimm, 1999: 31ff.].

Der *konträre* bzw. Widerspruch im weiteren Sinne hingegen beruht auf einem inhaltlich durch anerkannte Prämissen, Gesetzmäßigkeiten oder Regeln begründeten Gegensatz. Durch bipolare Begriffspaare (Antonyme) werden zwei verschiedene Zustände beschrieben, die nicht zu einer Einheit zusammengeführt werden können (im Sinne von konträr). Gleichzeitig liegen die Gegensätze als Endpunkte auf einer Vergleichskala, auf der eine Abstufung möglich ist (im Sinne von polar) [Grimm, 1999: 31ff.]. Diese Abstufung beinhaltet, dass die Zunahme der einen Ausprägung automatisch die Reduktion der anderen zur Folge hat. Beim konträren Widerspruch können demnach nie beide Gegensätze zur gleichen Zeit und in vollem Umfang miteinander kombiniert werden. Als Beispiel dient hier Standardisierung versus Individualisierung oder Kontrolle versus Selbstständigkeit [Müller-Christ, 2003a: 11f.].

Der *Scheinwiderspruch* basiert auf einer versteckten Inkonsistenz in den Gedanken bzw. der Argumentation, die auf fälschlicherweise angenommenen Prämissen oder einem (bewussten oder unbewussten) Verstoß gegen anerkannte Prämissen beruht und ist somit lediglich ein Trugschluss. Ein bekannter Scheinwiderspruch waren die gegensätzlichen Marktstrategien von Kostenführerschaft und Differenzierung. Ihre vermutete Widersprüchlichkeit beruhte auf Annahmen über technologische Restriktionen in der Massenproduktion, die heute überwunden sind. Mittlerweile ist es möglich,

sowohl kostengünstige als auch individuelle Produkte in Massen zu fertigen [Fleck, 1995].

2.4.1. Widersprüche in der Organisations- und Managementlehre

Dass sich vor allem die Organisationstheorie dem Widerspruch angenommen hat, liegt daran, dass sie das Zusammenspiel der Rollen für einen Zweck schon immer im Wechselspiel von Zwang und Freiheit oder Determinismus versus Voluntarismus erforscht hat [Neuberger, 2000]. Zwang versus Freiheit ist der logische Grundwiderspruch in der Gestaltung sozialer Systeme, aus dem alle weiteren Widersprüche in der Organisationsgestaltung abgeleitet sind [vgl. die Übersicht der abgeleiteten Widersprüche verschiedener Autoren bei Grimm, 1999: 78ff.]. Jede Einheit mehr Zwang reduziert die Ausprägung der Freiheit und jede Einheit mehr Freiheit reduziert die Möglichkeit, Zwang auszuüben. Beispiele für abgeleitete organisations-theoretische Widersprüche sind in der nachfolgenden Darstellung aufgeführt.

Zwang			Freiheit	
Determinismus	versus		Voluntarismus	
Kontrolle	versus		Selbstständigkeit	
Standardisierung	versus		Flexibilisierung	
Zentralisierung	versus		Dezentralisierung	
Fremdorganisation	versus		Selbstorganisation	
Fremdsteuerung	versus		Selbststeuerung	
Kooperation	versus		Konkurrenz	
Ordnung	versus		Kreativität	
Kollektivität	versus		Individualität	

Darstellung 2: Ausgewählte Widersprüche in der Organisationsgestaltung

Die Widersprüche, die die Organisationslehre schon länger beschäftigt, führen zu einem Orientierungsdilemma des Managements [Remer, 2004; Hülsmann, 2003]. Bewältigung des Orientierungsdilemmas des Managements unter moderneren Bedingungen ist die Vermittlung zwischen Idee und Realität. Mit Idee ist der gezielte und bewusste Gestaltungsanspruch eines Systems in der Systemumwelt gemeint. Mit Realität ist die Anpassung des

betreffenden Sozialsystems an die Bedingungen in der Umwelt gemeint, die sich zumeist in Restriktionen und Limitationen der Gestaltung äußern. „Zwischen Idee und Realität besteht in der Regel eine mehr oder weniger große Spannung, die nur dann beseitigt wäre, wenn die Realität gänzlich der Idee unterworfen werden könnte oder wenn die Idee selbst ein reines Produkt der Realität wäre“ [Remer, 2004: 2]. Beides sind jedoch Spezialfälle, die in der sozialen Wirklichkeit selten vorkommen. In der Darstellung 3 sind die aus dem Grundwiderspruch von Idee und Realität abgeleiteten Spannungsfelder skizziert.

Idee	Realität
Ziel	Mittel
Zweck	Bestand
Effizienz	Nachhaltigkeit
Ansprüche	Bedingungen
System	Umwelt
Output	Input

Darstellung 3: Konkretisierungen des Spannungsfeldes zwischen Idee und Realität

Mit den Konkretisierungen des Spannungsfeldes zwischen Idee und Realität (vgl. Darstellung 3) lässt sich vielleicht auch nachvollziehen, wieso teilweise davon ausgegangen wird, dass modernes Management im Wesentlichen ein Management von Widersprüchen sein sollte [Mintzberg, 1989]. Die Ansprüche des Systems (bspw. auf maximalen Gewinn) lassen sich nicht gleichzeitig mit den Ansprüchen der Umwelt (bspw. Kundennutzen oder Umweltschutz) maximal berücksichtigen, weil hier partiell logische Widersprüche vorhanden sind [Remer, 2004: 188ff.]. Die Widersprüche entstehen durch die Knappheit auf der Mittelseite, die eine absolute Restriktion darstellen [vgl. den ersten Beitrag von Müller-Christ in diesem Band]. Insofern ist es auch nicht erstaunlich, dass der Widerspruch zwischen Idee und Realität als Widerspruch zwischen Organisationspolitik und Organisationspraxis wieder Einzug in die Organisationslehre hält [El-Sawad/Arnold/Cohen, 2004].

Die sehr abstrakte Semantik von Idee versus Realität könnte leicht den Eindruck erwecken als müssten nur die Ideen der Realität angepasst werden, um den Widerspruch zu lösen. Handelt es sich also vielleicht doch eher um einen Scheinwiderspruch?

2.4.2. Idee und Realität als Scheinwiderspruch?

Vertreter von Wissenschaft und Praxis, die mit dem Argument konfrontiert werden, dass Nachhaltigkeit und Effizienz ein Widerspruch sind [vgl. hierzu die Ausführung im ersten Beitrag von Müller-Christ in diesem Band], reagieren zum einen häufig mit *Ignoranz und Abwehr*, zum anderen mit der Diskussion darüber, ob es sich nicht um einen Scheinwiderspruch handle. Letztere Annahme ist durchaus gerechtfertigt und soll an dieser Stelle etwas ausführlicher begegnet werden.

Der *Entwicklungsweg des Managements* lässt sich nach Remer [2004] ganz abstrakt beschreiben vom Ausgangspunkt der Einheit von Idee und Realität (klassische Verhältnisse: jede Idee ist realisierbar!) über die völlige Differenz (neoklassische Verhältnisse: Idee und Realität müssen sich wechselseitig vermitteln) bis hin zur Reintegration (moderne Verhältnisse: die Ideen leiten sich aus den Notwendigkeiten der Mittel ab). Nur solange die Zwecke der sozialen Systeme noch nicht vollständig die Eigengesetzlichkeiten ihrer Umwelten berücksichtigen, existieren Widersprüche auf der Zweck-Mittel-Ebene. Erst wenn Unternehmen ihr Selbstverständnis dahingehend verändert haben, dass sie sich als Systeme gesellschaftlicher Problemlösung verstehen, kommt es zur Reintegration von Ideen und Realität und von Zwecken und Mitteln.

So beruht auch der Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit (Realität) und Effizienz (Idee) auf der *Restriktion der absolut knappen Ressourcen*. Langfristig wirtschaftliches Wachstum realisieren, also zunehmende Bedürfnisse einer wachsenden Weltbevölkerung zu befriedigen (Idee der Wirtschaft) und zugleich die Ressourcenentstehungsgesetzmäßigkeiten berücksichtigen (Realität von Natur und Gesellschaft), ist eben in der Welt knapper Ressourcen logisch nicht möglich. Idee und Realität können einander nur wechselseitig vermittelt werden, die Art und Menge der Bedürfnisse auf die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen des Wirtschaftens abgestimmt werden.

Dies wiederum würde bedeuten, dass mittelfristig nur so viele natürliche und soziale Ressourcen in einer Zeiteinheit genutzt werden, wie in dieser reproduziert werden können. Die weltweite Möglichkeit, materielle Bedürfnisse zu befriedigen, würde aber trotz aller *Effizienzrevolutionen* drastisch reduziert werden müssen: Dies scheint gegenwärtig noch so utopisch zu sein, dass der Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz als ein logischer Konflikt angesehen werden muss und nicht als ein vorüber gehender Konflikt oder gar Scheinwiderspruch modelliert werden sollte. Letztlich bleibt der Widerspruch dann auf der Ebene der Wertekontexte bestehen, in denen die Rationalitäten Nachhaltigkeit und Effizienz eingesetzt werden. Effizienzsteigerungen um den Wohlstand zu mehrern lässt sich nicht gleich-

zeitig maximieren mit dem Wert *gerechte Ressourcenverteilungen* intragenerativ und intergenerativ zu erzielen.

3. Logische Formen der Widerspruchsbewältigung

Aus der Tatsache schließend, dass Widersprüche aufgrund einer logischen Gegensätzlichkeit entstehen, also nicht allein ein Wahrnehmungsproblem des Individuums sind, muss es auch Handhabungsformen geben, die wiederum sich *logisch aus der Logik* von Widersprüchen ergeben. Ein solcher Systematisierungsversuch wird im Weiteren unternommen. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass aufgrund der Unbeliebtheit von Widersprüchen Menschen durchaus dazu neigen, Gegensätzlichkeiten zu ignorieren oder durch Abstraktion rein verbal zu bearbeiten. Ignoranz und Abstraktion werden daher zuvor als Nicht-Bewältigungsformen skizziert.

Bewältigungsformen stellen die Alternativen bei der Handhabung eines wahrgenommenen Widerspruchs dar. Sie sind die *Denkmuster*, die unterschiedliche Möglichkeiten bieten, wie Entscheidungen im Handlungsansatz von Widersprüchen aufeinander bezogen werden. Fast jede Bewältigungsform impliziert, dass die Bewältigung eines Widerspruchs nur durch *mehrere, aufeinander folgende und aufeinander bezogene Entscheidungen* geschehen kann. In Analogie zu den Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme müssen aus dem übergreifenden Problem der Bewältigung des Widerspruchs mehrere kleine und eigenständige Problemlösungsprozesse abgeleitet werden [Grünig/Kühn, 2005], für deren Grundausrichtung die nachfolgenden Bewältigungsformen systematisiert worden sind. Die Ausführungen werden zeigen, dass die Entscheidungsprozesse sich verändern müssen, wenn die aus Widersprüchen abgeleiteten Handlungsalternativen zu dilemmatischen Entscheidungsprozessen führen. Dies ist fast immer dann der Fall, wenn in den Entscheidungen über knappe Ressourcen wie Geld, Zeit und Aufmerksamkeit entschieden werden muss. Letztlich wird die *Komplexität von Entscheidungsprozessen* deutlich angehoben.

3.1. Die Nicht-Bewältigung durch Ignoranz oder Abstraktion

3.1.1. Ignoranz von Widersprüchen

Die Erfahrungen in unternehmerischen und privaten Alltagen zeigen, dass das Ausweichen der Spannungen von Widersprüchen und damit die Umge-

hung einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen Anforderungen sehr weit verbreitet werden. Die Ausweichformen, die zu einer Negierung der Spannung führen, können als Negation, Ignoranz und Abstraktion zusammengefasst werden [Pankau, 2002: 63]. Während die *Negation* ein bewusster Akt ist, um die aufkommende Spannung nicht zuzulassen, ist *Ignoranz* eher ein Akt der Nicht-Wahrnehmung. Beide Erscheinungen werden hier zusammengefasst. Die Wirkungen von ignorierten oder negierten Widersprüchen können ganz erheblich sein. Es handelt sich um generelle Orientierungslosigkeit, um destruktive Konflikte, um anhaltende Auseinandersetzungen und partielle Entscheidungsunfähigkeit [Grimm, 1999: 40]. All diese Phänomene treten auf, weil versucht wird durch *Macht* oder durch *ungeeignete Kompromissformeln* die Kräfte des nicht berücksichtigten Pols wegzudefinieren.

Einen Widerspruch in der Organisationsgestaltung nicht zur Kenntnis zu nehmen, ihn also zu ignorieren oder zu negieren, kann *vielfältige Gründe* haben. Wenn ein Gegensatzpol ignoriert wird und nur der andere intensiv verfolgt wird, dann kann das zum einen an Erfolgen der Vergangenheit liegen, die wiederholt werden, weil sie die Wahrnehmung so stark beeinflussen. Oder aber es werden unzureichende Analysemethoden angewandt, was durch fehlende Kompetenz der Entscheidungsträger verursacht wird [Grimm, 1999: 120]. Natürlich kann auch die *fehlende Ambiguitätstoleranz* der Entscheidungsträger [siehe den Beitrag von Müller-Christ/Weßling in diesem Band] die Ursache für die Ignoranz von Widersprüchen sein. Letztlich ist die Diagnose schwierig, warum beispielsweise Unternehmen unvermindert auf Effizienzsteigerungen als Erfolgsbegriff setzen, obwohl die Umwelt ihnen bereits signalisiert, dass sie die *Externalisierung der Kosten und die damit entstehenden Nebenwirkungen* nicht mehr länger tragen will. Die Managementlehre rekurriert hier mithilfe des Stake- und Shareholder-Ansatzes nur auf die Machthematik oder engagiert sich bislang noch zu häufig aktiv in der Negation von Unvereinbarkeiten [bspw. Schierenbeck, 2006].

Die Wirkungen der Ignoranz bei der Bewältigung von Widersprüchen hängen von der *Kraft und der Macht* ab, die die nicht-berücksichtigten Gegenpole entwickeln können. Wird beispielsweise die Intensität der Kontrolle der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Unternehmen gesteigert, um straffer führen zu können, nimmt die Bereitschaft zu kreativem und selbstständigem Handeln ab. Es werden nur noch die Probleme gelöst, die durch die Kontrollinstanz initiiert und genehmigt werden. Die *ungelösten Probleme* können sich nun in der Form von Demotivation der Mitarbeiter, Umsatzeinbrüche wegen fehlender innovativer Marktlösungen und Abfluss des Wissens durch Fluktuation massiv an die Oberfläche bewegen [Grimm,

1999: 120ff.]. Genauso kann durch zuviel Selbstständigkeit und Kreativität die Kontrolle der Zweckerreichung verloren gehen und ähnliche Wirkungen auftreten. Letztlich ist die Organisationslehre schon lange mit der Analyse von Organisationen beschäftigt, die aufgrund ihrer Starrheiten nicht in der Lage sind, komplexe und widersprüchliche Probleme zu lösen [Remer, 2005].

3.1.2. Abstraktion von Widersprüchen

Werden die Widersprüche wahrgenommen, die Spannung aber verbal negiert, kann es sich um die Bewältigungsform der *Abstraktion* handeln. Abstraktion – als Gegenteil zu Konkretheit – entsteht, wenn ein Sachverhalt oder eine Ausrichtung bewusst unscharf formuliert wird. In dieser Abstraktion wird der Widerspruch kaschiert und beide Pole als gleichzeitig erreichbar dargestellt oder inszeniert. Die Leistung der Abstraktion liegt darin, dass sie Interpretationsspielräume schafft, die es ermöglichen eine größere Bandbreite auf dem Kontinuum zwischen den Widerspruchspolen abzudecken [Grimm, 1999: 128]. Da Abstraktion aber eine *verbale Problembewältigung* darstellt, bleiben die Widersprüche uneingeschränkt erhalten und werden auf der Gestaltungsebene wieder manifest, wenn aus Worten Taten werden müssen. Abstraktion *verlagert folglich die Bewältigung* eines Widerspruchs in die Zukunft oder in eine andere Situation. Dies kann aus unternehmenspolitischen Gründen eine sinnvolle Reaktionsmöglichkeit sein, wenn die aktive Widerspruchsbewältigung Maßnahmen erfordert, die sich nicht kurzfristig realisieren lassen oder kurzfristig wirken können.

Genau aus diesem Grund wird in der *Nachhaltigkeitsdiskussion* gerne mit der Abstraktion als Widerspruchsbewältigung gearbeitet. In der Phase, in der Manager, Politiker und Finanzanleger von Nachhaltigkeit überzeugt werden müssen, werden Nachhaltigkeit und Effizienz als komplementär angepriesen und in eine *Win-Win-Situation* gebracht. Ganz in diesen Sinne versucht ein Großteil der beraternahen Managementliteratur, aber auch die Unternehmen in ihren Veröffentlichungen zum Thema Nachhaltigkeit nachzuweisen, dass das Engagement für Nachhaltigkeit die Effizienz des Unternehmens steigert und dass es letztlich darauf ankommt, die ökologischen, die sozialen und die ökonomischen Herausforderungen in eine Balance zu bringen. In dieser verbalen Problembearbeitung wird der Widerspruch durch die zeitliche Dimension synthetisiert, indem darauf hingewiesen wird, dass Gesellschaftsverantwortung und Naturschutz die Voraussetzung eines langfristigen ökonomischen Erfolges sind [bspw. Hardtke/Prehn, 2001].

Grundsätzlich aber gilt für die Bewältigungsform der Abstraktion: Werden konkrete Gestaltungen des Spannungsfeldes nötig, tauchen die *Gegensätze in den Entscheidungsprämissen* wieder auf und müssen bewältigt werden. Auf der konkreten betrieblichen Ebene muss entschieden werden, wie viel Kapital in Wertschöpfungsprozesse investiert und wie viel hingegen in Umweltschutz, in Personalentwicklung oder in vertrauensbildende Maßnahmen gesteckt wird, die keinen direkten monetären Rückfluss erwarten lassen.

3.2. Eine Systematisierung der logischen Widerspruchsbewältigungsformen

Während sich die Bewältigungsformen der Ignoranz und der Abstraktion dadurch auszeichnen, dass sie Widersprüche nicht entscheidungsrelevant werden lassen, geht es im Weiteren nun darum, aktive Bewältigungsformen zu schildern, die zu Entscheidungsprozessen führen. *Inhalt der Entscheidungsprozesse* sind die Vorbereitungen des eigentlichen Wahlaktes, der indes genau dadurch erschwert wird, dass Problemstellung, Lösungssuche und Alternativenbewertung nicht mehr konsistent, also widerspruchsfrei durchgeführt werden können.

Die vorangegangenen Betrachtungen von Widersprüchen zeigten, dass der *Umgang mit der Spannung*, die zwischen den Gegensätzen herrscht, den Ansatz liefert, wie mit Widersprüchen umgegangen werden kann. In der Literatur finden sich mehrere Systematisierungsversuche für die logischen Bewältigungsformen von Widersprüchen [Grimm, 1999; Fontin, 1999; Müller-Stewens/Fontin, 1997; Pankau, 2002]. In der Managementlehre wird der *Zugang über die Spannungsbewältigung* jedoch selten gewählt [Ausnahme Bleicher, 1995; Remer, 2005]. Wird der Widerspruch gesehen und akzeptiert, gibt es zwei Möglichkeiten mit der Spannung umzugehen, die die erste hier gewählte Systematisierungskategorie darstellen (vgl. Darstellung 4):

- Auf der einen Seite kann versucht werden, den „Schmerz der Spannung“ zu lindern, indem die Spannung vermieden, abgefedert oder überwunden wird. Letztlich folgen diese Ansätze zum einen dem Aristotelischen Axiom, dass es eigentlich Widersprüche gar nicht geben darf, sie also durch geeignete Maßnahmen überwunden werden können. Zum anderen folgen sie dem Axiom Festingers [1957], dass Menschen Spannungen nicht aushalten wollen und immer versuchen werden, Dissonanz abzubauen und Harmonie und Konsistenz wiederherzustellen.

- Auf der anderen Seite kann versucht werden, die Spannung als *unüberwindbar* zu akzeptieren und mit der Spannung zu arbeiten. Widerspruchsbewältigung heißt in diesem Falle, die mit den Gegensätzlichkeiten einhergehenden Inkonsistenzen und Disharmonien als Ergebnis des Widerspruchsmanagement zu verteidigen und die erhöhte interne Komplexitätsstufe hinzunehmen.

Die *zweite Systematisierungskategorie* in Darstellung 4 sind dann die logischen Umgangsformen mit Widersprüchen, die sich aus dem Konstrukt der Gegensätzlichkeit oder Polarität ergeben: die Sequenzialisierung mit dem Bild des Pendels, die Segmentierung mit dem Bild des Hybrids und die Balancierung mit dem Bild des Seilaktes.

- Die Metapher des Pendels suggeriert: Wenn beide Gegensatzpole handlungsleitend sind, ist es richtig, abwechselnd die beiden Pole zu berücksichtigen. Die Entscheidungsprozesse werden sozusagen in *Sequenzen* zerlegt: Mal ist eher die Sequenz Effizienz handlungsleitend, mal eher die Sequenz Nachhaltigkeit.
- Bei einer *Segmentierung* wird die Bewältigung nicht allein zweidimensional auf einem Gestaltungskontinuum gesucht wie bei einem Pendel, sondern es werden verschiedene Gestaltungselemente verwendet, die gemischt (hybrid) in Richtung der gegensätzlichen Pole ausgerichtet werden. Das gleichzeitige Verfolgen der Spannungspole steht hier im Vordergrund.
- Die *Balancierung* beinhaltet dann eine wesentlich dynamischere Perspektive wie es das Bild des Seiltanzes verdeutlicht: Die Seiltänzerin sucht im Wechselspiel von Körperhaltung und Balancierstange das Gleichgewicht. Balancierung funktioniert ähnlich wie Sequenzialisierung und Segmentierung, betont aber noch mehr den Gedanken der Kompensation und des dynamischen Ausgleichs.

Diese logischen Bewältigungsformen für Widersprüche können eher so eingesetzt werden, dass sie die Spannungen reduzieren und die Konsistenz steigern oder aber eher so, dass sie die Spannung erhalten und mit Inkonsistenzen agieren. Diese Systematisierung, wie sie in der nachfolgenden Darstellung entworfen wurde, wird im Weiteren erläutert. Natürlich sind die Kategorien nicht trennscharf, gleichwohl können sie in ihrem Kern eine *logische Eigenständigkeit* beanspruchen, die dann an den Rändern verschwimmt, weil die Formen ineinander aufgehen. Die Sequenzialisierung auf der 1. Stufe stellt die einfachste Form der Bewältigung dar, die Balance die komplexeste.

	1. Stufe Sequenzialisierung (Pendel)	2. Stufe Segmentierung (Hybride)	3. Stufe Balancieren (Seilakt)
Spannungsveränderung - vermeiden - abfedern - überwinden	Vermeiden durch die goldene Mitte	Abfedern durch eine gesunde Mischung	Überwinden durch Integration
Spannungserhaltung	Zone der Komplementarität	Partitionierung	Kompensation

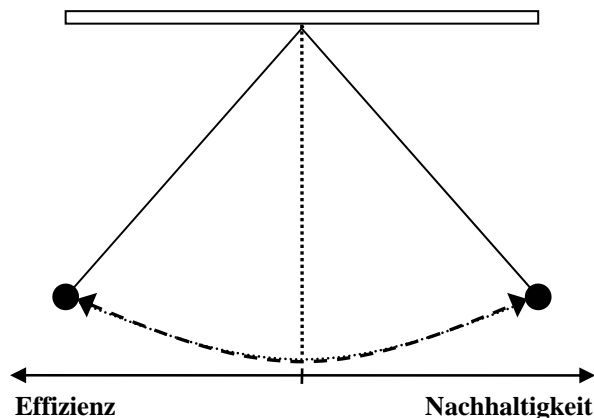
Darstellung 4: Systematisierung der Bewältigungsformen

Im Anschluss an die Erläuterungen zu den verschiedenen Bewältigungsformen werden erste Überlegungen angestellt, welche Konsequenzen sich aus der jeweiligen Bewältigungsform für die *Organisation des Entscheidungsprozesses* ergeben. Unter dem Obergriff Entscheidungsbezug werden Implikationen für einen widerspruchstoleranten Entscheidungsprozess formuliert, die indes mehr als Hinweise für weiteren Forschungsbedarf denn als abgesicherte Erkenntnisse verstanden werden dürfen.

3.3. Das Pendel und die Sequenzialisierung

Werden Widersprüche akzeptiert und eine konstruktive Bewältigung gesucht, dann scheint die erste und naheliegendste Bewältigungsform die des Pendelns zu sein. Die beiden Pole werden in den Handlungskontexten und Handlungsrountinen abwechselnd berücksichtigt. Dabei werden die Widersprüche als auf einem Kontinuum liegende zweidimensionale Pole angesehen und Handlungskontexte angenommen, die jeweils nur über einen Widerspruch entscheiden müssen.

Diese Widerspruchsbewältigung folgt der Logik der *Sequenzialisierung* [Grimm, 1999: 129]. In aufeinander folgenden Sequenzen wird abwechselnd die Handlungslogik der gegensätzlichen Pole berücksichtigt. Gleichwohl wird implizit davon ausgegangen, dass das Pendel nicht jedes mal bis zu den Extremen ausschlagen sollte: Die Extrempole sind schon allein deshalb nicht anzustreben, weil die Gegenkraft des nicht-berücksichtigten Pols so groß wird, dass sehr viel Energie investiert werden muss, um den Extremausschlag zu erreichen und zu halten.



Darstellung 5: Die Metapher des Pendels

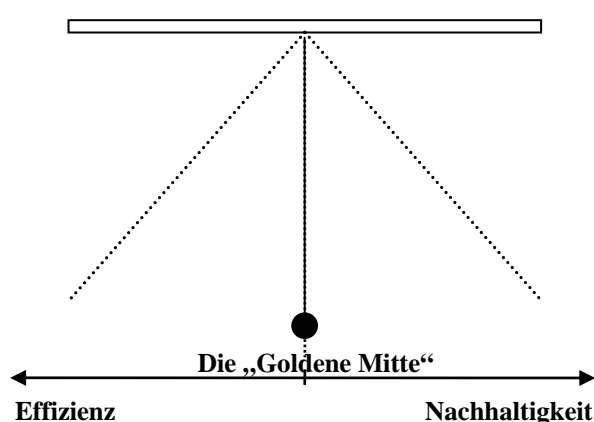
Bei der Sequenzialisierung werden die Spannungspole *zeitlich nacheinander* verfolgt. Entscheidungen werden in aufeinander folgenden Sequenzen jeweils anhand einer Extremposition getroffen. Da eine der wesentlichen Eigenschaften widersprüchlicher Anforderungen in der Simultanität bzw. Synchronität zu sehen ist, wird diese durch das zeitlich nacheinander Verfolgen der Pole entschärft [Neuberger, 1995: 538]. Die Sequenzialisierung entschärft den manifesten Widerspruch, indem die Anforderungen zeitlich nacheinander verfolgt werden. Bei Gebert/Boerner [1995: 368] wird diese Vorgehensweise als eine „Entschärfung durch Balancierung“ bezeichnet.

Die Sequenzialisierung kann in zwei Formen auftreten. Zum einen besteht die Möglichkeit, sie als einen einmaligen Vorgang zu betrachten und den *Kompromiss der goldenen Mitte* zu suchen: Hierbei wird die Spannung aus dem Kontinuum herausgenommen. Zum anderen kann die Sequenzialisierung als eine dauerhafte Pendelbewegung verstanden werden. In diesem Fall geht es darum, die Pendelausschläge zu kontrollieren und in eine *Zone der Komplementarität* [Evans/Doz, 1990] zu bringen. Die Spannung wird hierbei eher erhalten.

3.3.1. Spannungsvermeidung durch die goldene Mitte

Die goldene Mitte ist ein geflügelter Ausdruck für einen *Kompromiss*. Der Kompromiss stellt einen bekannten Bewältigungsansatz dar, bei dem eine Position zwischen den beiden Polen eines Widerspruchs gesucht wird, die im Idealfall die Mittelposition beider Haltungen ist. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Polen aufge-

hoben wird und somit keine Gründe für weitere Auseinandersetzungen bestehen (Darstellung 6). Ganz im Sinne des menschlichen Hanges zu Überwindung von Dissonanz wird die Bewältigung des Widerspruchs dadurch vorgenommen, dass das *Pendel angehalten* und die goldene Mitte gesucht wird. Laut Pascale [1990] wird in der westlichen Kultur ein Großteil der Managementenergie darauf verwendet, genau diese Ausgewogenheit herbeizuführen, die jedoch zu einem Zustand führt, wo aufgrund der fehlenden Spannung keine kreativen Kräfte mehr wirken können.



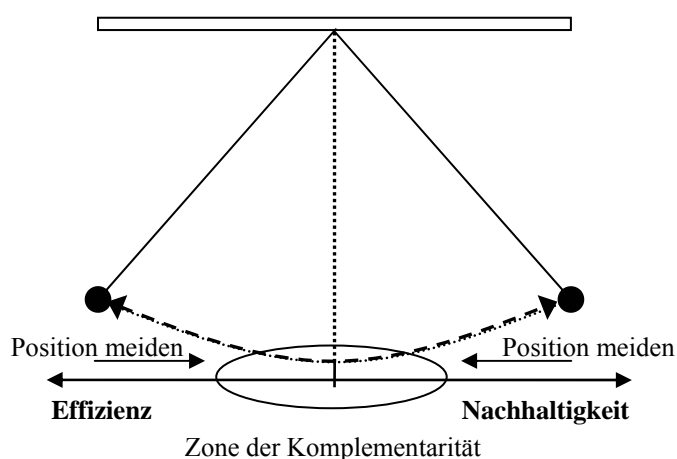
Darstellung 6: Die „Goldene Mitte“

Grimm [1999: 127] sieht in der Kompromissfindung den positiven Aspekt der Vermeidung destruktiver Konflikte, da es innerhalb des Zeitraums der Gültigkeit dieses Mittelweges nicht erneut zu Auseinandersetzungen kommt. Diese Methode kann allerdings kritisch auch als ein *Reflexionsabbruch* (auf dem Weg zur Wahrheit) gesehen werden, da weitere Erkenntnisse oder eine andere Herangehensweise nicht gesucht wird. Für fundamentale Entscheidungen im Organisationskontext mag diese Bewältigungsform noch eine gewisse Bedeutung haben, da einmalig im Kontext des Spannungsfeldes – bspw. von Selbstständigkeit und Kontrolle – strukturelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Aber schon in diesem Fall ist das Lösungsmodell ein *hypothetisches*: In der Realität lässt sich die Mitte des ausgependelten vermutlich gar nicht feststellen: Wo heben sich die Kräfte von Selbstständigkeit und Kontrolle auf, weil sie gleich groß sind? Vielmehr werden die Kräfte weiterwirken, die beispielweise eine Steigerung der Selbstständigkeit einfordern genau wie die, die eine Steigerung der Kontrolle einfordern. Diese goldene Mitte ist deshalb auch nicht mit einer Synthese zu verwechseln, da der Widerspruch nicht auf einer höheren Ebene aufgehoben wird, sondern im Kontinuum der Gegensätze ausgeschaltet wird.

Ganz eng betrachtet ist der Kompromiss oder die goldene Mitte eine Nichtbewältigung von Dilemmata und Widersprüchen. Wenn beide Handlungsstränge oder Pole eines Dilemmas sachlogisch gleichzeitig verfolgt werden müssen, kann man sich eigentlich auch nicht zur Mitte bewegen [Fontin, 1997: 263]. Dies wäre dann an sich ein *Nichthandeln* in beiden Handlungssträngen, also ein Nichtentscheiden. Damit wäre noch einmal verdeutlicht, warum die aus der Konfliktsemantik entlehene Formel des Kompromisses und der goldenen Mitte nicht auf den Widerspruchskontext übertragen werden kann. Ihr Anwendungsversuch müsste eigentlich zwangsläufig den Beteiligten die Erkenntnis bringen, dass eine goldene Mitte nicht realisierbar ist und es im nächsten Schritt eher darauf ankommt, ein *maßvolles Pendeln* zu realisieren. Damit wird das westliche Harmonieverständnis enorm herausgefordert, weil nun in Gegensätzlichkeiten gedacht werden muss.

3.3.2. Spannungserhaltung durch die Zone der Komplementarität

In der Metapher der „Goldenen Mitte“ wird die Spannung durch Anhalten des Pendels ausgeschaltet; die Nebenwirkungen sind evident. Auf der anderen Seite sehen Evans/Doz [1992] eine Gefahr in den Extremen der Pole und präferieren daher eine Konzentration auf die Mitte. Bei einer Bewegung zur Mitte entsteht ein Bereich der „Komplementarität der Gegensätze“. Es handelt es sich dabei nicht um einen statischen Punkt, sondern vielmehr um eine *Zone von konstruktiver Spannung*, die es zu nutzen gilt. Diese Haltung ist charakterisiert durch eine Pendelbewegung mit nur geringem Ausschlag.



Darstellung 7: Balancierungsansatz nach Evans/Doz

Etwas irritierend hierbei ist der Begriff der *Komplementarität*: Er könnte so ausgelegt werden, dass es einen Bereich in der Mitte gibt, in dem die Kräfte der Gegensätze in die gleiche Richtung wirken und somit eine *Win-Win-Situation* schaffen. Des Weiteren könnte die Zone der Komplementarität so verstanden werden, dass bei nur geringer Verfolgung des einen Pols im Handlungskontext auch die Nebenwirkungen so gering sind, dass die Kräfte des Gegenpols sich nicht verstärkt zu Wort melden.

Für den Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz beispielsweise würde dies bedeuten, dass in der Zone der Komplementarität das Pendel durchaus in Richtung Effizienzverfolgung dauerhaft ausschlagen könnte, aber nur leicht. Extreme Effizienzsteigerungen verursachen durch Kostenexternalisierungen erhebliche *Gegenkräfte* in den betrieblichen Umwelten, die dann eine Berücksichtigung ihrer Eigenwertigkeiten und Eigengesetzlichkeiten verlangen und Widerstand mobilisieren. Ähnlich lässt sich die Bewältigung des Widerspruchs zwischen Selbstständigkeit und Kontrolle modellieren: Das Pendel könnte im Handlungskontext dauerhaft leicht in Richtung Selbstständigkeit ausschlagen, um den Kapazitätsgewinn für bessere Entscheidungen zu realisieren. Der Verzicht auf ein gewisses Maß an Kontrolle wäre dann tolerierbar.

Komplementarität kann aber auch so verstanden werden, dass es möglich sein muss, beide Handlungsstränge eines Pols *gleichzeitig* zu verfolgen, wenn diese nicht allzu ausgeprägt angesteuert werden. Damit findet in der Zone der Komplementarität kein Pendeln statt, sondern die Handlungsstränge werden gleichzeitig, aber auf unterschiedlichen Ebenen verfolgt [Evans/Doz, 1992]. Damit findet ein Wechsel des Widerspruchsmanagements von Stufe 1 auf Stufe 2 statt.

3.3.3. Der Entscheidungsbezug

Der Gewinn der Metapher der Sequenzialisierung für Entscheidungen im Widerspruchskontext liegt in der Tatsache, dass die Gegensätze immer latent im *Bewusstsein des Entscheiders* sind. In der reinen Anwendung des Pendels muss den Entscheidern bei jeder Entscheidung klar sein, dass

- die Verfolgung eines Pols zu einer Reduzierung der Wirkungen (Kräfte) des anderen Pols führt und
- dass weitere Entscheidungen wieder zugunsten der gerade nicht verfolgten Wirkung des Gegenpols erfolgen müssen.

Folgt der Entscheider dem Hang zur Spannungsvermeidung, wird er vermutlich die Ausgewogenheit der Mitte suchen, ein Verhalten, welches sich wie bereits erwähnt empirisch gut beobachten lässt [Neuberger, 2000]. Entscheidungen könnten dann auch ohne Bezug zu den vorangegangenen oder den kommenden Entscheidungen gefällt werden. Anders ist es, wenn die Spannung akzeptiert und erhalten wird. In der Konsequenz der Sequenzialisierung müssen dann die Sequenzen genau beobachtet werden. Benötigt wird folglich ein *Monitoring der Entscheidungen*, mit dessen Hilfe sich das soziale System oder der wirtschaftende Akteur selbst beobachtet und festhält, welche Entscheidungen er zugunsten welchen Pols getroffen hat (vgl. Darstellung 8).

	effizienzorientierte Entscheidungen	nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen
Strategische Planung	Summe der Entscheidungen für Wettbewerbsvorteile	Summe der Entscheidungen für ein stabiles Beziehungsnetzwerk
Marketing und Vertrieb	Summe der Entscheidungen für Ertragssteigerungen	Summe der Entscheidungen für langfristige Kundenbeziehungen
Produktion	Summe der Entscheidungen zur Kapazitätsauslastung	Summe der Entscheidungen zur Wartung der Anlagen
Human Resource Management	Summe der Entscheidungen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität	Summe der Entscheidungen zum Erhalt der Regenerationsfähigkeit des Personals
Umweltschutzmanagement	Summe der Entscheidungen zur Steigerung der Öko-Effizienz	Summe der Entscheidungen zum Erhalt der ökologischen Produktionsprozesse der Natur
Finanzmanagement	Summe der Entscheidungen zur Steigerung der finanziellen Rentabilität	Summe der Entscheidungen zur Erhaltung der Liquidität

Darstellung 8: Monitoring von Nachhaltigkeitsentscheidungen

Das Grundproblem der Sequenzialisierung ist, dass eine Situation eintreten kann, die ein *anhaltendes Verfolgen eines Pols* (bspw. Effizienz) verlangt. Obwohl die Nebenwirkungen dieser Strategie zunehmen und das System bedrohen, ist kein Umschwenken möglich. Das Umschwenken des Pendels wird auf bessere Zeiten verschoben, in denen sich das Kräfteparallelogramm wieder verschoben hat.

So hat das Denkmodell des Pendels seine *Grenzen*: Diese liegen in der Natur der Sequenzialisierung; Sequenzen haben einen zeitlichen Bezug und werden immer in einer Abfolge gedacht. Ein Pendel kann nicht zugleich an zwei Orten sein. Gleichwohl können sich die Gestaltungsansätze des Managements nicht auf einem Kontinuum, sondern auf verschiedenen Ebenen von Stellschrauben bewegen, so dass tatsächlich *gleichzeitig beide Handlungsstränge* eines Pols verfolgt werden können. Zudem ist es im Alltag des betrieblichen Entscheidens schwierig, die Wendepunkte des Pendels zu entdecken und zu bestimmen.

Um in der metaphorischen Sprache zu bleiben: Wenn aus der Idee des Pendels zwischen den Handlungssträngen der Pole eine kontinuierliche Professionalisierung der Bewältigungsform von Widersprüchen entsteht, dann bietet sich das Bild der *Helix* als Metapher an. Im gleichmäßigen Schwingen zwischen den Polen anerkannter Gegensätze schwingt sich das System auf eine höhere Stufe der Problemlösungsfähigkeit und agiert auf der nächsten Ebene mit hybriden Bewältigungsformen.

3.4. Die Hybride und die Segmentierung

Spätestens seit nun auch in der Automobilindustrie Hybridmotoren verwendet werden, hat der Begriff eine größere Verbreitung erfahren. Klassische Elemente (Benzinmotor) und moderne Elemente (Elektromotor) werden so kombiniert, dass über eine komplexe Steuerung Vorteile *addiert* und Nachteile *reduziert* werden. Folglich entsteht eine geringere Umweltbelastung (weniger Benzinverbrauch und damit Emissionen) und eine höhere Leistungsfähigkeit (Kombination der Motoren). Ähnliche Effekte sind schon länger in der Biologie bekannt, die unter Hybriden die Lebewesen versteht, die durch Kreuzung von Eltern verschiedener Rassen oder Arten hervorgegangen sind. Hierbei kann es bei der Pflanzenzucht zum *Heterosis-Effekt* kommen: Die Erben haben im Vergleich zu den Eltern mehr Vitalität und Leistungsfähigkeit [Hagel, 2001].

Hybride Formen sind also *Mischformen*, in denen Segmente verknüpft werden, die ursprünglich nicht zusammen auftreten. Segmente, bezogen auf soziale Systeme, sind Differenzierungen hinsichtlich der Situation, des Falls, der Person, der Dringlichkeit etc. [Neuberger, 1995]. Diese Segmente haben aus der Sicht der Steuerung Gestaltungsansätze, oder – um mit einer weiteren Metapher zu reden – Stellhebel, die gegensätzlich aber gleichzeitig ausgerichtet werden können. Im Unterschied zur Sequenzialisierung, bei der die gegensätzlichen Entscheidungsprämissen nacheinander verfolgt werden, er-

möglicht die hybride Bewältigungsform deren *gleichzeitige Berücksichtigung*.

Eine solche gleichzeitige Berücksichtigung kann so erfolgen, dass die Spannung durch eine gesunde Mischung abgefedert wird oder so, dass unterschiedliche Partitionen gegensätzlicher Kräfte geschaffen werden unter Beibehaltung der gesamten Spannung.

3.4.1. Spannungsabfederung durch die gesunde Mischung

Wenn im Alltag von einer gesunden Mischung die Rede ist, dann wird eine Lösung umschrieben, bei der sehr unterschiedliche Segmente oder gegensätzliche Segmente so kombiniert werden, dass keine Übertreibungen mehr entstehen. Gesund meint folglich in diesem Kontext ausgewogen und ohne Extreme. So wurden auch von Miles/Snow mit dem Begriff der Gesundheit Unternehmen umschrieben, denen es gelingt, widersprüchliche Strategien zu verfolgen [Miles/Snow, 1994: 14].

Im Gegensatz zur goldenen Mitte wird bei einer gesunden Mischung das Pendel nicht angehalten und damit die Dynamik aus der Spannung genommen; es wird vielmehr gleichzeitig versucht, beide Ausprägungen in verschiedenen Segmenten (Fall, Person, Situation, Dringlichkeit usw.) zu realisieren: Ein wenig Flexibilisierung und ein wenig Standardisierung; ein wenig Effizienz und ein wenig Nachhaltigkeit. Dieses *Gleichzeitige* wird indes nur funktionieren, wenn die Pole eben nicht in ihren Extremen gestaltet werden. Wie auch bei der Vermeidung der Spannung durch die goldene Mitte ist die Gestaltung einer gesunden Mischung auf eine Art Zone der Komplementarität angewiesen, in der die Spannungen abgefedert werden. Diese Zone erstreckt sich allerdings dann über mehrere Gestaltungsebenen und wird eher gefühlsmäßig denn systematisch erkannt und eingesetzt.

3.4.2. Spannungserhaltung durch Partitionierung

Partitionierung ist eine Metapher im Kontext des Widerspruchsmanagements, die diesmal aus der Informatik entlehnt ist. Partitionierung ist die Unterteilung eines physischen Datenträgers in verschiedene logische Bereiche. So können beispielsweise mehrere Betriebssysteme auf einer Festplatte installiert werden, weil verschiedene Dateisysteme verwendet werden. Genauso könnte ein Unternehmen in verschiedene Bereiche gegliedert werden, die jeweils in sich *konsistente Rollensysteme* aufweisen, untereinander je-

doch widersprüchlich ausgerichtet sind. Im Gegensatz zur gesunden Mischung werden hier die Segmente größer und systematischer gedacht: Im Gesamtsystem ist die gesamte Spannung zwischen den Gegensätzen abgebildet und erhalten. Die besondere Brisanz liegt in der Gestaltung der gemeinsamen Entscheidungsprozesse der Partitionen (was auf einer Festplatte mit mehreren Betriebssystemen wohl nicht vorkommt).

Die psychologische Bewältigung von Widersprüchen im „Doublethink“ [El-Sawad/Arnold/Cohen, 2004] könnte als eine Erscheinungsform der Partitionierung interpretiert werden. In Interviews lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter in Unternehmen durchaus sachlogische, aber widersprüchliche Aussagen machen: allerdings nicht in einem Zusammenhang und nicht in einer Aussage. Wechselt nämlich der Fragekontext (Segment, Partition), kann es eben durchaus sein, dass konträre Aussagen zu einer zeitlich vorgelagerten Aussage gemacht werden, ohne dass der Interviewte sich dessen bewusst ist. Spannungen tauchen in den Erzählungen deswegen nicht mehr auf, weil im Moment des Erzählens der einen Seite die andere vergessen scheint. Taucht sie kurze Zeit später in den Erzählungen wieder auf, ist die zuvor erzählte gegensätzliche Aussage wieder im Hintergrund. Wird der Erzähler auf die zuvor getätigte gegensätzliche Aussage hingewiesen, wird er vermutlich antworten, dass dies etwas ganz anderes sei (eine andere Partition). Je unsystematischer und je zufälliger das *Doublethink* eingesetzt wird, desto eher kann es allerdings zu einer Ignoranz oder Negation von Widersprüchen werden. Welches Motiv hinter dem Doublethink steckt, ist vermutlich eine Frage der Ambiguitätstoleranz des Entscheiders.

3.4.3. Der Entscheidungsbezug

Die Bewältigungsform der hybriden Ausrichtung kann auf der einen Seite zu einer räumlichen Trennung (Segmente, Partitionen) der widersprüchlichen Gestaltungsansätze führen. Dies bedeutet, dass einzelne Subsysteme in der Entscheidungsorganisation zwar in sich konsistent, untereinander aber widersprüchlich angelegt werden (subsystem-hybride Ausrichtung). Auf der anderen Seite könnte die Trennung der Partitionen oder Segmente direkt in das Aufgabenfeld einer Rolle hineinverlegt werden (personifiziert-hybride Ausrichtung).

- Die subsystem-hybride Ausrichtung der Entscheidungsorganisation

Bei der subsystem-hybriden Ausrichtung erfolgt eine quasi räumliche Trennung der Gegensätze, indem diese auf Subsysteme verlagert werden. Diese Subsysteme sind in sich widerspruchsfrei und verfolgen konsistent eine der

Gegensätzlichkeiten. In den relevanten Entscheidungsprozessen treffen die Subsysteme mit ihren Handlungsansätzen aufeinander und versuchen eine gemeinsame Lösung zu erzielen. Eine solche Bewältigungsform ist nur dann effektiv, wenn die Subsysteme in den Entscheidungsprämissen ein gleichberechtigtes Mitspracherecht haben und sie zugleich nicht allein belohnt werden für ihr egoistisches Engagement, sondern auch für ihren Beitrag zum *Wohlergehen des Gesamtsystems* [Grimm, 1999: 156].

Da in den Aushandlungsprozessen der Subsysteme nur Menschen die konsistenten Blickwinkel der Gegensätze einbringen können, wird bei der subsystem-hybriden Bewältigungsform der *Weg der Sichtbarmachung der Widersprüche* in den Entscheidungsprämissen über den Umweg der konsistenten, aber gegensätzlich denkenden Subsysteme gemacht. Letztlich aber handeln Menschen aus, welche Entscheidungsprämisse in welchem Umfang berücksichtigt wird. Die Spannung zwischen den Gegensätzlichkeiten liegt dann zwar *zwischen* Subsystemen, die Spannungsbewältigung aber bei den Mitgliedern der Subsysteme, wenn sie aufeinandertreffen. Der Vorteil dieser Bewältigungsform ist der, dass die Widersprüche in das „amtliche Koordinierungs- und Konfliktverfahren“ [Luhmann, 1973: 233] kommen. Dann hängt es von der Ambiguitätstoleranz der Entscheidungsprozesse ab, ob Gegensätzlichkeiten bewältigt oder ignoriert werden.

Die subsystem-hybride Bewältigungsform würde es beispielsweise nahe legen, den *Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz* im Unternehmen so abzubilden, dass eine Nachhaltigkeitsabteilung eingerichtet wird. Diese Abteilung, die ein Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen hat, fungiert hierbei als „advocatus diaboli“, der in der *Rolle des Hofnarrens* immer wieder auf die langfristigen Nebenwirkungen des Effizienzhandelns auf die Ressourcenquellen aufmerksam macht. Ob die vermuteten Nebenwirkungen dann in den strategischen Entscheidungen trotz ihrer Vagheit berücksichtigt werden, hängt wie gesagt von der Ambiguitätstoleranz der strategischen Entscheidungsträger, aber auch von den Machtkonstellationen und den gesellschaftlichen Bewertungen der Nachhaltigkeitsprobleme ab.

Vollständig im *Sinne einer Partitionierung* agiert eine Nachhaltigkeitsabteilung, deren Aufgabenstellung es ist, losgelöst von Kerngeschäft des Unternehmens an der Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Ressourcenquellen zu arbeiten. So gibt es beispielsweise große deutsche Kaffeeröster, die weiterhin ihren Kaffee nach Qualitäts-/Preisabwägungen an den Kaffeebörsen kaufen (Partition: Einkaufsabteilung), andererseits aktiv auf die Verbesserungen der sozialen und ökologischen Bedingungen auf den Kaffeeplantagen hinarbeiten, damit die Kaffeebauer bessere Qualität anbieten können und dafür einen höheren Preis erhalten (Partition: Nachhaltigkeitsabteilung). Ziel ist eine Anhebung des Weltmarktpreises, damit die Lebensbedingungen

der Kleinbauern verbessert werden, wodurch allerdings der Einkaufspreis für Rohkaffee steigt. Dieser Widerspruch wird unternehmensintern so gelenkt, dass Einkaufs- und Nachhaltigkeitsabteilung *unabhängig von einander* arbeiten, die Nachhaltigkeitsabteilung allerdings durch Vorstandsbeschluss eingerichtet und mit einem Budget ausgestattet worden ist. Der Vorstand übernimmt den Abwägungsprozess, wie viele Mittel in die Erhaltung der Ressourcenquellen (Plantagen) investiert werden.

▪ Die personifiziert-hybride Ausrichtung der Entscheidungsorganisation

Die personifiziert-hybride Bewältigungsform verlegt die Widersprüche *ohne Umweg über die Subsysteme* direkt auf die Entscheidungsträger: Der Widerspruch tritt damit räumlich und zeitlich zugleich im Handlungs- und Entscheidungskontext von Rollen auf. Dies kann dadurch erreicht werden, dass Rollen mit konsistenten Handlungsausrichtungen (Experten) in einer Gruppe oder in einem Subsystem zusammengefasst werden und diese gemeinsam die Gegensätzlichkeiten bewältigen müssen (Projektorganisation). Stärker noch in der Auswirkung auf das Individuum ist die Formulierung widersprüchlicher Rollenerwartungen. In diesem Fall ist die Bewältigung des Widerspruchs *völlig personifiziert*: Der Einkäufer muss sich sowohl nachhaltig als auch effizient verhalten. Ob er diese Spannung aushält und wie der die Gegensätzlichkeit bewältigt, hängt in diesem Fall von seinen mentalen Modellen (Ambiguitätstoleranz), den vorhandenen Informationssystemen und den Anreiz- und Belohnungssystemen seiner Rolle ab.

Wenn der Widerspruch von Nachhaltigkeit und Effizienz räumlich und zeitlich in einer Rolle zusammengelegt wird, müssen die Rolleninhaber die gegensätzlichen Entscheidungsprämissen *selbstständig* verarbeiten. Schon die Umweltmanagementdebatte in den 90er Jahren sah in der Integration von ökologischen und ökonomischen Aspekten in *den Köpfen aller Mitarbeiter* das Idealbild einer ökologischen Unternehmensentwicklung [Müller-Christ, 2001]. Eingetreten ist dies freilich nicht, da übersehen wurde, dass das Abwägen zweier Entscheidungsprämissen unterschiedlicher Komplexität eine erhebliche Herausforderung an die Mitarbeiter stellt. Solange das System das Engagement für Ökologie und heute für Nachhaltigkeit nicht positiv sanktioniert, bleibt die unterkomplexe Entscheidungsprämisse der ökonomischen Effizienz immer eine *dominante Logik*. Tatsächlich gibt es auch kaum Entscheidungshilfen (integriertes Öko-Controlling), wie die Mitarbeiter den Abwägungsprozess gestalten sollen. Die *Prospect Theory* als Teil der deskriptiven Entscheidungstheorie weist beispielsweise daraufhin, dass Entscheidungen deutlich durch die Rahmung der Entscheidungsalternativen geprägt werden [Kahnemann/Tversky, 1979]. Konkret bedeutet dies, dass in den meisten Umweltschutzentscheidungen über Gewinne (ökologische Entlastungen) und Verluste (hohe Kosten) zugleich entschieden werden muss,

Menschen aber *unterschiedliche Prämissen* bei der Bewertung von Gewinnen und Verlusten anwenden. Hier deutete sich bereits an, dass Widerspruchsentscheidungen Trade-off Entscheidungen sind, auf die die meisten Unternehmen nicht vorbereitet waren.

3.5. Der Seilakt und die Balance

Die komplexeste Stufe der Widerspruchsbewältigung stellt das Ausbalancieren dar. So findet sich der Begriff Balance oder Ausgleich ganz häufig in der Beschreibung der Herausforderung eines nachhaltigen Managements: Die meisten Unternehmen reden auf ihren Internetseiten und in ihren Nachhaltigkeitsberichten davon, dass sie einen Ausgleich suchen zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Dimension des Wirtschaftens oder die drei Dimensionen neu ausbalancieren wollen. Die Lufthansa AG nennt gar ihren Nachhaltigkeitsbericht *Balance*. Während Ausgleich ein Begriff ist, der statische Verhältnisse impliziert wie bei einer herkömmlichen Balkenwaage, kann mit dem Begriff der Balance oder des Ausbalancierens viel mehr *Dynamik* assoziiert werden.

Im Bild des Balanceaktes gehen die beiden vorangegangenen Bewältigungsformen von Widersprüchen auf: Sequenzialisierung und Segmentierung versuchen letztlich doch, ein *widerspruchsaarmes Management* zu realisieren, wenn auch nur für begrenzte Zeit [Remer, 2004: 449]; eine *Seiltänzerin* hingegen spürt permanent die *Kräfte des Spannungsfeldes*. Sie kann sich nur in der Zone der Komplementarität auf dem Seil halten; sie darf nicht zuviel nach rechts oder links pendeln und muss immer wieder die Goldene Mitte suchen. Sie bleibt dabei aber ständig in Bewegung und setzt zumeist ein wirkungsvolles Hilfsmittel ein: die Balancierstange. Mit dieser kann sie fallweises Ungleichgewicht ausgleichen. Die Seiltänzerin, die in traumwandlerischer Sicherheit auf dem Seil tanzen kann, scheint die Kräfte des Spannungsfeldes *überwunden* zu haben, indem sie – durch jahrelanges Training – *eine Einheit* mit dem Seil geworden ist: das Seil und die Kräfte des Spannungsfeldes sind *integrierter* Bestandteil der Bewegungen der Tänzerin geworden. Letztlich steckt hinter diesem Bild der *Integration* die Vorstellung der Synthese von Widersprüchen auf einer höheren Ebene der Professionalität.

Wird der Seiltanz auf mehreren Ebenen gedacht, hilft vielleicht die Metapher des *Mobiles*, die Herausforderung des Ausbalancierens zu illustrieren. Bei einem Mobile ist jedes Element gleichrangig für das Gleichgewicht des Mobiles. Systemisch ausgedrückt, ist jedes Managementelement *ebenbürtig*.

ger *Überlebensengpass* und muss zum Ausgangspunkt des Balancierens gemacht werden [Remer, 2004: 450]. Im Unterschied zu einem plastischen Mobile als Schmuckstück verändern sich im Unternehmen dauernd die Gewichte und Erscheinungsformen der Managementelemente, so dass das Ausbalancieren über mehrere Ebenen zu einem *ständigen Prozess* wird. Der physische Lösungsansatz ist hierbei die Kompensation durch die Gestaltung der Länge von Faden und Draht.

3.5.1. Spannungsüberwindung durch Integration

In Kapitel 2.2. wurden bereits erste Ausführungen zum Integrationsbegriff gemacht und zur Vorsicht in der Anwendung des Begriffs gemahnt. Erwähnt wurde auch schon, dass Integration etymologisch *Wiederherstellung eines Ganzen* oder *Eingliederung in ein größeres Ganzes* bedeutet [Duden, Bd. 5]. Am Ende dieses Wiederherstellungs- oder Eingliederungsprozesses steht dann eine neue (alte) *Einheit*. Es stellt sich die Frage, ob eine Integration verschiedener Aspekte nur dann erzeugt werden kann, wenn man die Geschichte der Trennung versteht. Warum wurden die Dimensionen, die zuvor eine Einheit darstellten, getrennt oder haben sich getrennt?

Bezogen auf das *Nachhaltigkeitsproblem* mit dem Anspruch, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte des Wirtschaftens zu integrieren, würde dies bedeuten zu analysieren, unter welchen Bedingungen diese Aspekte einmal als Einheit gedacht wurden und warum sie sich getrennt haben? Eine solche Analyse erfolgt natürlich in der ökonomischen Theorie, wenn sie nach ihrer *Natur- und Sozialvergessenheit* sucht [Biesecker/Hofmeister, 2006]. Die betriebswirtschaftliche Theorie hingegen setzt seit den Werken ihres Gründungsvaters Erich Gutenberg auf die *Ausdifferenzierung der Entscheidungsprämissen*, wenn sie Wirtschaftlichkeit als Leitrationalität setzt [vgl. den Beitrag „Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten“ von Müller-Christ in diesem Band].

Schon die gesellschaftliche Umweltdiskussion mit ihrem Anspruch auf eine umweltverträgliche Wirtschaftsweise hat gezeigt, dass die Managementlehre und -praxis sich sehr schwer damit tun, zwei ausdifferenzierte Entscheidungsprämissen *gleichzeitig* anzuwenden: Gewinnstreben und ökologische Rücksicht. Was definitiv nicht funktioniert ist die kausale Unterordnung: *Ökologische Rücksicht durch Gewinnstreben* [Seidel, 2004]. Jenseits dieser Unterordnungsvorstellung im Sinne einer *Win-Win-Rhetorik* ist die Managementlehre seltsam ideenlos geblieben, wie Ausdifferenziertes wieder gemeinsam gedacht und entschieden werden kann: Das Integrationsproblem wird immer noch sehr unsystematisch und unreflektiert bearbeitet. Es finden

sich kaum Veröffentlichungen, die erst das logische Integrationsproblem erarbeiten und dann Instrumente vorschlagen. Vielmehr herrscht die Tendenz vor, unmittelbar Instrumente zu entwickeln, die ökonomische, ökologische und soziale Informationen nebeneinander zur Verfügung stellen. Dieses Nebeneinander von Informationen wird dann als integriertes Managementsysteme oder integriertes Informationssysteme bezeichnet [Müller-Christ, 2001: 340ff.]. Beispiel hierfür ist die Sustainable Balanced Scorecard [Schaltegger/Dyllick, 2002]. Bei genauerem Hinsehen wird nur die Systematik des Nebeneinanders der Informationen geändert, so auch beispielsweise bei integrativen Nachhaltigkeitsindikatoren [Kopfmüller et al., 2001].

Resümierend lässt sich vielleicht festhalten, dass *Integration von Differenzen* oder Aufheben der gegensätzlichen Kräfte auf einer höheren Ebene in der Form einer Synthese der Entscheidungsprämissen zwar seit Aristoteles das Ziel oder gar der Ethos aller Widerspruchsbewältigung ist, im Vergleich zum gegenwärtigen Entscheidungszwang in sozialen Systemen stellt Integration jedoch eher einen *philosophischen Diskurs* dar: Es lassen sich so gut wie keine praktischen Beispiele finden, die nicht zugleich erhebliche Veränderungen des Wirtschaftssystems implizieren. Integration oder Synthese stellen folglich kurzfristig keine praktikablen Lösungsbeiträge für die Bewältigung von Widersprüchen dar [Gebert/Boerner, 1995: 369]. Grundsätzlich lenkt die Suche nach einer Synthese von der faktischen Notwendigkeit ab, unter den gegebenen Widerspruchsbedingungen hier und heute Entscheidungen treffen zu müssen. Von daher werden hier auch die Konzepte sehr kritisch gesehen, die unter einem Dilemma- oder Widerspruchsmanagement den Ansatz des *Aufhebens der Spannungen durch Transparenz* und die anschließende Suche nach Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Spannungsfeld durch den dritten Weg propagieren [so bei Müller-Stewens/Fontin, 1997; Hampden-Turner, 1990].

Ein integratives Widerspruchsmanagement ist gleichwohl denkbar (im Gegensatz zu heute gestaltbar) und wird vielleicht von den Verhältnissen irgendwann erzwungen. Der Grundwiderspruch von Zwecken und Mitteln wird es aufgrund der Mittelknappheit irgendwann erzwingen, *Management-idee und Managementrealität* besser aufeinander abzustimmen. Dies gelingt nur dann, wenn die Managementidee stärker den Realitäten angepasst wird und das System Unternehmung nur dann seinen Bestand sichern kann, wenn es mehr Probleme für seine Umwelten löst, als dass es ihnen schafft [Remer, 2004: 455]. Diese Anpassung der Idee des Systems an die Realität der Gesellschaft führt nicht zwangsläufig zu Opportunismus und einem intensivierten Marketingdenken. Vielmehr setzt die Reintegration der unternehmerischen Idee an die gesellschaftliche Realität gemeinsame Normen einer lebenswerten und humanen Gesellschaft voraus. Damit wird auch deutlich,

dass es Einheit als Ziel von *Integration nur auf ideeller oder geistiger (oder spiritueller) Ebene* geben kann; Materie und damit auch Geld braucht die Differenz, um bestehen zu können. Ökologische, ökonomische und soziale Entscheidungsprämissen werden in ihrer Materialität (Einsatz von Geld, Zeit, Arbeit, Rohstoffen, Energie) immer nur nebeneinander existieren können. Wie sie in Beziehung zueinander gestellt werden, welche Prämisse Vorrang hat und welche als Restriktion in den Entscheidungsprozess einfließt, ist eine Frage der *Idee des Systems* und der *Idee eines guten Lebens*. Und Ideen sind grundsätzlich gestaltbar.

3.5.2. Spannungserhaltung durch Kompensation

Kompensation bedeutet zum einen einfach Ausgleich. Der Ausgleich entsteht durch Aufhebung von Wirkungen *einander entgegenstehender* Ursachen. Im Bild der Kompensation bleiben die Kräfte erhalten, sie werden nicht wie beim Pendeln durch Anhalten vernichtet. Dies ist auf der Ebene einer Rechnungseinheit von Ursache und Wirkung leicht denkbar und weit verbreitet: Wer Fläche versiegeln möchte, muss laut verschiedener Landesgesetze eine Kompensationsfläche schaffen. Oder: Die Bundesstiftung Umwelt pflanzt in ihrer Vorbildfunktion genau die Fläche an Wald neu, die ihre jährliche CO₂ Erzeugung durch ihren Geschäftsbetrieb ausgleicht.

Die Bewältigungsform der Kompensation hat als Lösungsprämisse ebenfalls die Balance. Gleichwohl wird von einem viel *komplexeren Gestaltungsansatz* ausgegangen, letztlich mit dem Ziel, ein soziales System oder eine wirtschaftende Einheit auf widersprüchliche Umwelanforderungen auszurichten, indem das *Management selbst widersprüchlich* wird. Die Aufforderung zu einem solchen spannungsgeladenen Vorgehen, stammt aus der modernen Managementlehre, die weniger die Elemente eines Unternehmens oder des Managements als deren *Beziehungen zueinander* in den Vordergrund der Gestaltung stellt [Remer, 2004: 446]. Gerade hier passt daher das Bild des Mobiles, weil die Balance durch entsprechend gestaltete Beziehungen (Fäden, Drähte) der Einzelteile hergestellt wird.

Dies gelingt wiederum nur, wenn das System *in sich* widersprüchlich gestaltet wird. Diese widersprüchliche Gestaltung ist bezogen auf den *Grundwiderspruch* von Zwang und Freiheit sowie Zweck und Mittel, von Idee und Realität, von Öffnen und Schließen (vgl. Kapitel 2.4.1). Wirtschaftende Systeme müssen folglich idealistisch und realistisch, geschlossen und offen, selbstbezogen und situationsangepasst, zentral und dezentral [Remer, 2004: 448] sowie nachhaltig und effizient sein. Die Bewältigung dieser Widersprüche ist nicht mehr allein als Problem einzelner Entscheidungen zu sehen

(Sequenzialisierung, Segmentierung), sondern als Grundaufgabe des Managements, *widerspruchstolerante Strukturen und Prozesse* zuzulassen und einzurichten, um das Unternehmen in sich widersprüchlich auszurichten.

3.5.3. Der Entscheidungsbezug

Auf dieser komplexen Stufe des Widerspruchsmanagements kann es nun nicht mehr darum gehen, einzelne Entscheidungen zu koordinieren. Diese Stufe lässt sich nur denken und in Gestaltungsempfehlungen übersetzen, indem ein *umfassender und konsistenter Managementansatz* zugrunde gelegt wird, der alle Komponenten (Elemente des Mobiles) und ihre Austarierungsmöglichkeiten enthält. Ein solcher Ansatz findet sich bei Remer [2004]. Dieser konsistente Ansatz zeigt auf, wie durch eine *widersprüchliche Ausgestaltung von Politik, Planung, Organisation und Personal* eine Entscheidungsstruktur geschaffen werden kann, die die oben geschilderten Dilemmata bewältigen kann (vgl. Darstellung 9).

Öffnungsstufen Managementelemente	Zweckorientierung (Gestaltungsanspruch aus der Innenperspektive)	Problemorientierung (Gestaltungsanspruch aus der Außenperspektive)	Mittelorientierung (Erhaltungstreben aus der Innenperspektive)	Ressourcenorientierung (Erhaltungstreben aus der Außenperspektive)
Politik	z.B. Gewinnorientierung	z.B. Stakeholder-Ansatz	z.B. Kapitalerhaltung	z.B. Nachhaltigkeit
Planung	z.B. Absatzlehre	z.B. Marketingansatz	z.B. Kernkompetenzenansatz	z.B. Resource-Based-View
Organisation	z.B. funktionale Organisation	z.B. divisionale Organisation	z.B. Lernstatt-Organisation	z.B. Netzwerk-Organisation
Personal	z.B. Produktionsfaktor-konzept	z.B. Personalportfolio	z.B. Human-Asset-Management	z.B. Human-Resource-Management

Darstellung 9: Baukasten für ein Widerspruchsmanagement

Der Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz, wie er in diesem Buch thematisiert wird, ist in diesem Ansatz aufgehoben in den Anforderungen der Moderne, im Management mehrere und eben auch gegensätzliche Rationalitäten bewältigen zu müssen. Diese verschiedenen Rationalitäten führen zu einem veränderten Erfolgsbegriff von Unternehmen: Um dauerhaft zu überleben, müssen sie eben nicht allein am Markt erfolgreich sein (Gewinne erwirtschaften), sondern eben auch ihren Bestand sichern. Diesen dualen Erfolgsbegriff kann man auf die Formel „Effizienz und Existenz“ [Remer, 2004] oder „Effizienz und Nachhaltigkeit“ [Müller-Christ, 2003b] bringen.

4. Entscheidungsfindung, Trade-offs und Widersprüche

Bislang wurden die Implikationen der verschiedenen Bewältigungsformen von Widersprüchen auf die Entscheidungsorganisation betrachtet. Jetzt aber soll sich der Blick genauer auf das Entscheidungsproblem richten. Was ist genau *Gegenstand der Entscheidungen*, also ganz im etymologischen Sinne des Wortes: Ent-scheiden, von einander trennen, unterscheiden. In den Fokus geraten hiermit *Trade-offs* und die Fragen nach der *Legitimation des Nicht-Erreichten*.

4.1. Trade-offs: Das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen

Weil letztlich auch die Schaffung von organisatorischen Regeln oder unternehmerischen Strategien im *Raum-Zeit-Kontext* geschehen muss, ist der Gegenstand eines jeden Entscheidungsproblems die Zuweisung von Mitteln oder Ressourcen: Zeiteinheiten, Geldeinheiten, mentale Kapazitäten, Arbeitskapazitäten, natürliche Rohstoffe usw. Der Raum-Zeit-Kontext bedeutet, dass mit jeder Zuweisung einer Ressource auch eine *Nicht-Zuweisung* für andere Alternativen erfolgt: Mittel können eben nicht zur selben Zeit an verschiedenen Orten eingesetzt werden. Je knapper die verfügbaren Mittel sind, desto gravierender wird das Verteilungsproblem zwischen *Zuweisung und Nicht-Zuweisung*.

Das organisationstheoretische *Sowohl-Als-Auch-Problem* des Widerspruchsmagements – sowohl Nachhaltigkeit als auch Effizienz, sowohl Öffnung als auch Schließung des Systems, sowohl Selbststeuerung als auch Kontrolle usw. – wird folglich auf der Ebene der konkreten Entscheidung wieder zu einem *Entweder-Oder-Verteilungsproblem*: Entweder geht eine Einheit Res-

source in die Verfolgung des einen Pols des Gegensatz oder aber in den anderen.

Wenn aber beide Pole eines Gegensatzpaares zeitgleich gestaltet werden müssen, kommt es in der Zuweisung der Mittel zu einem *Trade-off-Problem*. Ein *Trade-off* beschreibt eine negative wechselseitige Abhängigkeit zweier Aspekte. Er liegt dann vor, wenn man eine Verbesserung oder Erlangung eines Aspektes (durch Zuweisung von Mitteln) nur unter Inkaufnahme der Verschlechterung oder des Verlustes des anderen Aspektes (durch Nicht-Zuweisung von Mitteln) erreichen kann. Er entsteht, wenn das Austauschverhältnis der beiden Pole als *Nullsummenspiel* formatiert ist. In einem solchen Nullsummenspiel ist der Gewinn des einen ein Verlust für den anderen in gleicher Höhe, so dass ein kompetitives Verhältnis entsteht. Die Vermutung liegt nahe, dass das Austauschverhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz ab einem bestimmten Entwicklungspunkt bezogen auf die Kosten ein Nullsummenspiel darstellt: Wenn die Entscheidung für den Pol Effizienz fällt, dann müssen x-Einheiten vom Pol Nachhaltigkeit *aufgegeben* werden; wenn die Entscheidung für den Pol Nachhaltigkeit fällt, dann müssen y-Einheiten vom Pol Effizienz *aufgegeben* werden.

Um diesen Abwägungsprozess zu gestalten, muss natürlich zum einen die Widersprüchlichkeit *akzeptiert* werden und eben kein Ausbruchversuch gestartet werden (Langfristig führt die Steigerung der Effizienz doch zu mehr Nachhaltigkeit!). Zum anderen müssen Entscheidungsprämissen festgelegt werden, die das *Aufgeben bzw. das Nichterreichen* der Einheiten des Gegenpols legitimieren. Mit anderen Worten: Entscheidern muss es erlaubt sein, für mehr Nachhaltigkeit auf eine bestimmte Menge an Einheiten von Effizienz zu verzichten genauso wie sie für mehr Effizienz auf eine bestimmte Menge an Einheiten für Nachhaltigkeit verzichten dürfen.

Damit ist die Grundfrage des Widerspruchsmanagement hergeleitet: *Wie lauten die Entscheidungsprämissen oder Entscheidungsregeln, die den Trade-off legitimieren?* Letztlich kann eine Einheit Ressource nur einmal verwendet werden: als Einsatz in die Wertschöpfung oder als Kapitalausschüttung auf der einen Seite, als Investition in die Funktionsweise der Ressourcenquelle auf der anderen Seite.

Die Frage nach der Legitimation des Nicht-Erreichten ist eine multidimensionale. Legitimation wird hier eher umgangssprachlich denn rechtswissenschaftlich verstanden als *Erlaubnis, eine bestimmte Handlung ausführen zu dürfen*. Organisationstheoretisch hat es erhebliche Konsequenzen, wenn mit der zweckorientierten Gestaltung der Rollen auch die Legitimation verbunden ist, genau diese Zweckorientierung zugunsten der Mittellorientierung wieder zu relativieren. Folglich liegt in dieser notwendigen Legitimation das

Grundproblem der Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsansätze. Insbesondere die Entscheidungstheorie ist mit dieser Problematik der Legitimation von Trade-offs erheblich herausgefordert.

In der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist das Thema der *guten, d.h. zweckorientierten Entscheidungsprozesse* schon lange eine Hauptforschungsrichtung. Flankiert durch die Psychologie gibt es mittlerweile eine umfassende Literatur zur deskriptiven und präskriptiven Entscheidungstheorie. Diese soll an dieser Stelle nicht aufgearbeitet werden. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob diese Entscheidungstheorien bislang schon einen Beitrag dazu leisten können, wie ein widersprüchliches Entscheidungsproblem bearbeitet werden sollte? Einige Gedanken dazu werden im Weiteren formuliert.

4.2. Präskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs

Die präskriptive oder auch normative Entscheidungstheorie erhebt den Anspruch, Normen für die Entscheidungsfindung festzulegen, also Vorgaben machen zu können, wie optimale Entscheidungen in einer konkreten Situation und unter gegebenen Prämissen ausfallen sollten [Fischer, 2004: 14; Bamberg/Coenenberg, 1996: 2ff.]. Die Wurzeln der Entscheidungstheorie liegen im Utilitarismus, dessen Grundannahme davon ausgeht, dass jede Handlung nur von ihrem Ziel her bestimmt werden kann.

Ein herkömmliches Entscheidungsproblem aus Sicht der präskriptiven Entscheidungstheorie ist in drei Fragen aufgeteilt: Was sind die Ziele, welche Handlungsalternativen gibt es, welche Umweltzustände können eintreten? [von Nitzsch, 2002: 85] Diese drei Fragen definieren das Entscheidungsfeld und werden unter drei Kategorien bearbeitet: Bei einer *Entscheidung unter Sicherheit* sind alle möglichen Alternativen und Umweltzustände und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt, die Entscheidung ist eine Optimierungsaufgabe; bei einer *Entscheidung unter Unsicherheit* sind zwar die Handlungsalternativen und die Umweltzustände bekannt, nicht aber ihre Eintrittswahrscheinlichkeit, die Entscheidung bleibt eine Optimierungsaufgabe; bei einer *Entscheidung unter Risiko* sind immer noch die Handlungsalternativen bekannt, nicht aber die Summe der möglichen Umweltzustände und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten. Alle präskriptiven Entscheidungsmodelle gehen dabei von einem eindeutig definierten Entscheidungsfeld aus und suchen die Entscheidungsregel und das Entscheidungsprinzip, welche zur Auswahl der optimalen Handlungsalternative führt [Manz/Dahmen/Hoffmann, 2000: 11].

Das Thema *Entscheidung unter Widersprüchen* sowie Entscheidungsregeln für Trade-offs oder gar zur Umgehung von Trade-offs finden sich in der Literatur zur präskriptiven Entscheidungstheorie kaum. Dies liegt daran, dass diese Entscheidungstheorie von ihren Grundannahmen nicht in der Lage ist, *Widersprüche in den Bewertungsalternativen* zu bewältigen. Bewertet wird die Zielerreichung anhand der Maximierung des Nutzens. Liegt ein Trade-off Entscheidungsproblem vor, muss zugleich über einen Nutzengewinn und einen Nutzenverlust entschieden werden. Eine solche Entscheidung entzieht sich jedoch dem *Optimierungskalkül*, weil das Austarieren der Trade-offs nur über mehrere Entscheidungen hinweg erfolgen kann. Der Entscheider muss bereits erfolgte sowie auch zukünftige Entscheidungen im Blick haben, um Trade-offs zu balancieren. Dieses Balancieren bedeutet jedoch nicht, dass in einem präskriptiven Entscheidungsprozess nur das Informationsniveau erhöht werden muss, um wieder auswahlfähig zu werden. Der Einbezug bereits erfolgter sowie künftiger Entscheidungen führt nicht dazu, dass eine *Alternative nützlicher erscheint als die andere*. Kern des Widerspruchs ist, dass beide Alternativen gleichzeitig verfolgt werden müssen, also eben nicht eine der anderen vorgezogen werden darf.

Abschließend sei die Hypothese aufgestellt, dass aufgrund des Rational-Choice-Ansatzes die präskriptive Entscheidungstheorie das Thema Legitimation von Entscheidungen (damit vielleicht auch von Trade-offs) nicht offen berührt. Oder noch stärker formuliert: Die präskriptive Entscheidungstheorie ist eigentlich ein Ansatz zur *Neutralisierung des Legitimationsproblems* durch das Verfahren der Optimierung. In der optimalen Auswahl einer Handlungsalternative gibt es keine Rechtfertigung mehr: Sie liegt implizit in der zugrundegelegten Rationalität der Nutzenmaximierung. Es wird die Alternative gewählt, die den höchsten Nutzenbeitrag verspricht.

4.3. Deskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs

Die deskriptive Entscheidungstheorie versucht durch die empirische Beschreibung realen Entscheidungsverhaltens Heuristiken und Entscheidungsregeln für gute Entscheidungen zu finden. Trade-offs spielen in dieser deskriptiven Entscheidungstheorie bereits eine Rolle. Sie werden thematisiert im Bereich der *Entscheidungen unter Zielkonflikten* und hier insbesondere unter komplexeren Entscheidungsprozessen mit Zielen und Unterzielen. Bei der Bewertung der Ausprägungen der Zielattribute kann es dann zu konfliktären Ausprägungen kommen, wodurch der Entscheidungsprozess aufgehoben wird: Die Wichtigkeiten der Ausprägungen müssen neu bewertet werden und eine Meta-Wahl für eine Entscheidungsregel getroffen werden.

So nähert sich die deskriptive Entscheidungstheorie über die *Erforschung von Entscheidungsschwierigkeiten* der Frage, wie Trade-offs in Entscheidungsprozessen bewältigt werden. In dem kognitiven Prozess des Abwägens von Zielen und des Aufgebens von einem Ziel zugunsten eines Anderen werden die wesentlichen Ursachen für Entscheidungsschwierigkeiten vermutet [Baron/Weber, 2001].

Die deskriptive Entscheidungstheorie kennt zudem eine Entscheidungsregel, die *Trade-off Methode* genannt wird. Diese Methode wird allerdings nur dazu eingesetzt, wenn die Wichtigkeit von Konsequenzen eines Entscheidungsproblems, welches eine multiattribute Struktur aufweist, und die Nutzenfunktion der einzelnen Attribute zu einem Gesamtnutzen integriert werden müssen. Der Lösungsansatz der Methode ist hierbei die *Kompensation*: Treten bei der Auswahl von Alternativen positive und negative Ausprägungen von Attributen auf (idealer Zuschnitt einer Wohnung, sie liegt aber an einer lauten Straße), stellt sich für den Entscheider die Frage, ob er den Trade-off akzeptieren kann. Hierbei neigen Menschen entweder dazu, gar nicht zu entscheiden oder aber die negative Ausprägung des betroffenen Attributes durch eine höhere Gewichtung der positiven Attribute zu kompensieren [Jungermann/Pfister/Fischer, 2005: 414].

Kompensatorische Regeln verlangen vom Entscheider die Fähigkeit und Bereitschaft, Nachteile eines Attributes mit Vorteilen von anderen zu *verrechnen*. Diese Notwendigkeit des Ausgleichs kann bei dem Entscheider dazu führen, dass er – wie bereits erwähnt – den Entscheidungsprozess als sehr belastend empfindet und versucht eine Entscheidung zu vermeiden. Dieses liegt daran, dass es *kognitiv als schwierig* empfunden werden kann, Vor- und Nachteile von mehreren Optionen auf viele Attribute einigermaßen genau und angemessen gegeneinander abzuwägen. Deswegen kann emotional leicht die Tendenz entstehen, auf eine Abwägung zu verzichten und irgendeine Wahl zu treffen oder gar den Wahlakt zu vermeiden [Jungermann/Pfister/Fischer, 2005: 284]. Da Individuen dazu neigen, im Laufe eines Entscheidungsprozesses die *Entscheidungsregeln zu ändern*, haben empirische Studien gezeigt, dass negative Emotionen, ausgelöst durch den hohen kognitiven Aufwand zur Problemlösung, die *Wahl non-kompensatorischer Regeln* begünstigen. Diese Regeln helfen Trade-offs zu ignorieren [Luce/Payne/Bettmann, 1999].

Des Weiteren haben empirische Studien gezeigt, dass die *Möglichkeit der Rechtfertigung* den Wahlakt zwischen Alternativen bestimmt. Dieses Erkenntnis stellt eine erhebliche Herausforderung der konsequenzialistisch geprägten Entscheidungstheorie dar, welche den Wahlakt letztlich immer über die Bewertung der Konsequenzen der Alternativen begründet. Neuere Überlegungen zeigen, dass die Möglichkeit oder eben auch die *Unmöglich-*

keit der Begründung oder Legitimation einer Entscheidung Menschen auch Alternativen auswählen lässt, die nicht die besten Konsequenzen vermuten lassen, aber eben leichter zu legitimieren sind [Bettmann/Luce/Payne, 1998]. Ein solches empirisches Entscheidungsverhalten muss bei der Erforschung der Bewältigungsformen von Trade-offs berücksichtigt werden.

Weitere interessante Erkenntnisse zum möglichen Umgang mit Trade-offs liefert die schon erwähnte Prospect Theory von Kahneman/Tversky [1979]. Ihre Weiterentwicklung hat zu Erkenntnissen über Risikoeinschätzungen geführt, die sich aus der Abwägung von Nutzen- und Schadenskategorien (*risk-benefit-tradeoff*) ergeben. Individuen betrachten, das zeigt die Forschung, Gewinne und Verluste, Nutzen und Schaden nicht als entgegengesetzte Extrempole einer Dimension, sondern als unterschiedliche Konzepte. Ein Verlust wird nicht als negativer Gewinn interpretiert. Der Verlust eines Geldbetrages wird höher bewertet als der Gewinn desselben. Das Risikourteil ist deshalb von der Perspektive oder Sichtweise der Risikodarstellung (Gewinn- oder Verlustmöglichkeit) abhängig. So kann allein schon durch die Fragestellung das Antwortverhalten vorausgesagt werden [Jungermann/Slovic, 1993: 94]. Im Bereich des Nutzens (Gewinn) sind Individuen *risikoavers*. Ein geringer, aber sicherer Gewinn wird einem größeren unsicheren Gewinn bei gleichem Erwartungswert vorgezogen. Umgekehrt verhält es sich bei den Schäden (Verlusten). Hier zeigt sich ein *risikosuchendes* Verhalten (Risikobereitschaft), da ein großer unsicherer Verlust einem kleinen sicheren bei gleichem Erwartungswert vorgezogen wird [Jungermann/Slovic, 1993: 94].

Die hier noch unsystematisch aufgelisteten Forschungsergebnisse zeigen, dass es viele Erkenntnisse gibt, die Einschätzungen ermöglichen, wie *Entscheider mit Trade-offs umgehen werden*. Allein die Vermutung, dass ein sicherer, aber kleiner Effizienzgewinn einem größeren, aber unsichereren Nachhaltigkeitsgewinn vorgezogen wird, lässt sich wahrscheinlich durch einen Blick in die Praxis relativ schnell nachweisen. Das *Framing oder die Inszenierung der Nachhaltigkeitsentscheidungen* bekommt damit eine immer größere Bedeutung [vgl. den Beitrag von Bastian Behrens in diesem Band], ein Framing, welches aber nicht mehr der klassischen Lesart folgen darf, dass Effizienzgewinne zu mehr Nachhaltigkeit führen.

Da Trade-offs aus Entscheidungen unter logischen Widersprüchen entstehen, können auch *logisch einige Bewältigungsformen abgeleitet* werden, die dann allerdings einer empirischen Überprüfung bedürfen.

4.4. Bewältigungsformen von Trade-offs

Trade-offs lassen sich als konkrete Erscheinungsform des *Grundwiderspruchs von Idee und Realität* interpretieren: Knappe Mittel (Zeit, Geld, Gedanken, Arbeitskapazität u.a.m.) in der Realität treffen auf einen offenen Möglichkeitsraum in der Ideenwelt. Damit sind auch schon die *grundsätzlichen Ansatzpunkte für Bewältigungsformen von Trade-offs* beschrieben: Entweder werden knappe Mittel effizienter eingesetzt oder aber die Ideen an die Realitäten *angepasst*. Hingegen wäre die *grundsätzlichste Umgehungsform* von Trade-offs, den Zufluss der benötigten Mittel zu erhöhen und so dem Nullsummenspiel ausweichen zu können, weil die Knappheit beseitigt werden kann. Diese Möglichkeit ist im nachfolgenden Beispiel verschlossen, weil sich Zeit nicht vermehren lässt.

Die einzelnen Bewältigungsformen, die sich logisch aus dem Zweck-Mittel-Widerspruch ableiten lassen, werden im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert, welches aus der *Lebenswelt der Menschen* stammt und deshalb vielleicht individuell besser nachzuvollziehen ist als der Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz. Gleichwohl ließe sich dieser ebenso bewältigen.

Das folgende Beispiel handelt von dem *Trade-off zwischen Beruf und Familie*. Viele gut ausgebildete Arbeitnehmer stehen vor dem Wunsch, Karriere und Familie gleichzeitig zu verwirklichen. Bezogen auf den Faktor Zeit können Engagement im Beruf und Engagement in der Familie *nicht gleichzeitig maximiert* werden. Jede Einheit Zeit, die in die Familie investiert wird, könnte zu Verlusten auf der Karriereseite führen, jede Einheit Zeit, die in die Karriere gesteckt wird, kann zu Verlusten in der Beziehung zur Familie führen. Sowohl Karriere im Unternehmen als auch gute und stabile Beziehungen in der Familie setzen die *absolut knappe Ressource Zeit* voraus, so dass es in vielen alltäglichen Entscheidungen zu Trade-offs kommt.

Welches sind nun die *logischen Umgangsmöglichkeiten* mit diesem Trade-off?

1. *Ein Ziel wird aufgegeben:*

In der Praxis lässt sich gut beobachten, dass entweder das Ziel der Karriere zugunsten der Familie aufgegeben wird (vorwiegend von Frauen) oder aber nach zerbrochenen Partnerschaften Karriere ohne Familie weiterverfolgt wird. In beiden Fällen wird der Trade-off nicht wirklich bewältigt; er wird beseitigt. Die psychische Leistung liegt in dieser Bewältigungsform in der inneren Legitimation der Aufgabe eines der beiden Ziele.

2. *Einseitige Anspruchsnivellierung:*

Weil beide Ziele nicht in zufriedenstellendem Ausmaß erreicht werden können, wird der Anspruch bei einem der Ziele gesenkt und ein mittlerer Zielerreichungsgrad angestrebt: Es wird entweder so viel Zeit in die Familie investiert, dass sie gerade nicht auseinander bricht, oder aber soviel Zeit in die Karriere investiert, dass es gerade in kleinen Schritten vorwärtsgeht. In beiden Fällen werden im Übrigen Nutzenverluste auch sozialisiert: Das Unternehmen muss mit weniger Commitment auskommen, die anderen Familienmitglieder müssen mehr Einsatz leisten. Hier deutet sich an, dass die Wahl für eine Anspruchsnivellierung von der Möglichkeit abhängt, diese gegenüber den Betroffenen zu legitimieren.

3. *Beidseitige Anspruchsnivellierung:*

Sowohl die Ansprüche an die Karriere als auch die Ansprüche an gute Familienbeziehungen werden reduziert und somit der Trade-off nach beiden Seiten hin scheinbar verkleinert. Eine Herausforderung ist die psychische Leistung bei der Umdefinition der Lebensziele, welche wiederum gegenüber den betroffenen Partner (Unternehmen, Familie) legitimiert werden müssen.

4. *Intensivierung:*

Da sich Zeit nicht vermehren, gleichwohl aber intensiver nutzen lässt, kann man versuchen, die investierten Zeiteinheiten in Beruf und Familie besonders intensiv zu nutzen und damit das Weniger zu kompensieren: straffe Arbeitsorganisation, wenige, aber innige Zeit mit den Kindern. Intensiverer Einsatz der Zeit verlangt sehr viel von der Persönlichkeit des Einzelnen und führt leicht zu einem Burnout oder zu Krankheiten, weil die individuellen Regenerationszeiten wegfallen und ein andauernder Rechtfertigungsdruck sehr belastend sein kann [Kernen, 1999].

Der Trade-off zwischen Beruf und Familie lässt sich im Alltag eine Zeit lang *verschleiern*, weil zum einen die Verluste bei dem jeweils anderen Ziel durch Einbeziehung weiterer Ressourcen teilweise kompensiert werden können und zum anderen die Erfolgsbegriffe der Zielerreichung unterschiedlich *vage oder abstrakt* formuliert werden: Entweder wird das Karriereziel *vage* formuliert (Weiterkommen) und das Familienziel eindeutig (4 Kinder) oder aber umgekehrt. Letzteres ist naheliegender, weil es wesentlich schwieriger ist, qualitative Beziehungs- und Erziehungsziele zu formulieren und zu kontrollieren als Berufsziele. Von daher kann der Zeitentzug aus der Familie leichter vor dem eigenen Gewissen legitimiert werden als aus dem Unternehmen. Andere Menschen und kluge Regeln können eine Zeitlang die Nebenwirkungen *abpuffern*; die Trennungs- und Scheidungsquoten von

heute zeigen aber, dass die familiären Systeme durch Zeitentzug nicht unendlich belastbar sind.

Die Ausführungen zur deskriptiven Entscheidungstheorie haben bereits verdeutlicht, dass *Zielaufgaben* und vermutlich auch *Zielnivellierungen* zu erheblichen Entscheidungsschwierigkeiten führen. Nun sind aber *Zielaufgaben* und *Zielnivellierungen* genau die logischen Bewältigungsformen von Trade-offs; damit wird auch verständlich, warum Trade-offs gerade in betrieblichen Entscheidungsprozessen vermieden werden. In einem derart zielorientiert agierenden System wie einem Unternehmen gibt es noch keine anerkannten Prozesse der Akzeptanz und Legitimation des Nicht-Erreichbaren. Dieses Nicht-Erreichte wird bislang als Versagen bewertet, was zu meist personelle Konsequenzen im Management nach sich zieht. Benötigt werden folglich Diskussionsprozesse aller Beteiligten, in denen das nicht zu Erreichende (Trade-offs) legitimiert wird. Insbesondere bedarf es hierbei der Einbeziehung der Shareholder.

5. Implikationen für ein Widerspruchsmanagement

In der jetzigen Phase der Widerspruchstoleranz scheint die wichtigste Herausforderung für Entscheidungsträger darin zu liegen, die Widersprüche im Gestaltungsansatz von sozialen Systemen *zu erkennen* und *zu akzeptieren*. Steigt die Akzeptanz und das Bewusstsein für Widersprüche, kann sich die Aufmerksamkeit zum einen auf die *Auswahl der situationsangemessenen Bewältigungsform* und zum anderen auf *Trade-off-belastbare Entscheidungsprozesse* richten. Letztere stellt für ein unter ständigem Erfolgsdruck stehendes soziales System die größte Herausforderung dar, weil in den Erfolgsausweisen nun logischerweise auch das *Nichterreichbare* und das *bewusst Ausgeschlossene* vorkommen müssen.

Das Management von Widersprüchen ist folglich weniger eine Anwendung neuer Managementinstrumente als ein *Lernprozess zur Gestaltung komplexerer Entscheidungsprozesse*. Dieser Lernprozess lässt sich durchaus in den Stufen gestalten, wie sie hier dargestellt wurden: Vom Pendeln zwischen den Gegensätzen über deren hybride Gestaltung bis hin zum umfassenden Kompensationsansatz durch einen systematischen Managementansatz.

Anlass der Gedanken in diesem Beitrag zum Umgang mit Widersprüchen war der Gegensatz von Effizienz und Nachhaltigkeit. Als eine weitere Erkenntnis hat sich dabei ergeben, dass die moderne Managementlehre durchaus den *Grundwiderspruch von Idee und Realität thematisiert*, aus dem der Widerspruch von Effizienz und Nachhaltigkeit ableitbar ist. Unternehmen

sind demnach herausgefordert, ihre Idee (Selbstverständnis) stärker den Realitäten (knappe Ressourcen) zu vermitteln. Gegenwärtig, so die hiesige Interpretation, verläuft der Vermittlungsprozess in der Form, dass die Realität (Gesellschaft, Natur) immer weniger bereit ist die Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns zu erleiden. Diese Nebenwirkungen sind die Konsequenz der bislang akzeptierten Trade-offs des betriebswirtschaftlichen Effizienzdenkens, welche immer weniger akzeptiert werden. Die gegenwärtige Klimaschutz- und Nichtraucherschutzdebatte in Deutschland sind ein starker Indikator dafür, dass der Legitimationsaufwand für Trade-offs zunimmt.

Literatur

- Argyris (1988): Crafting a Theory of Practice – The Case of Organizational Paradoxes. In: Quinn, R. E./Cameron, K. S. (Hrsg.): Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge. S. 255-278.
- Attems, R. (1996): Es lebe der Widerspruch! In: Gutschelhofer/Scheff (Hrsg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Linde. Wien.
- Bamberg, G./Coenenberg, A. G. (1996): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 7. Auflage. München.
- Bettmann, J. R./Luce, M. F./Payne, J. W. (1998): Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25, 187-217.
- Biesecker, A./Hofmeister, S. (2006): Die Neuerfindung des Ökonomischen. Ein (re)produktionstheoretischer Beitrag zur sozial-ökologischen Forschung. München.
- Bleicher, K. (1995): Paradoxien unternehmerischer Dynamik. In: Thommen, J. P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze der Exekutive MBA der Hochschule St. Gallen. Zürich. S. 93-105.
- Cameron, S. K. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. In: *Management Science*, Vol. 32, No. 5, January 1986, S. 539-553.
- Chmielewicz, K. (1979): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. Poeschel. Stuttgart.
- Choi, I./Nisbett, R. E. (2000): Cultural psychology of surprise: Holistic theories and recognition of contradiction. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79. S. 890-905.
- Dittmar, H. (2001): Impulse buying in ordinary and “compulsive” consumers. In: Weber, E. U./Baron, J./Loomes, G. (Hrsg.): Conflict and tradeoffs in decision making. Cambridge. S. 110-135.
- Eisler, R. (2007): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. www.textlog.de. (März 2007)
- El-Sawad, A./Arnold, J./Cohen, L. (2004): “Doublethink”: The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life. In: *Human Relations*, Vol. 57 (9), S. 1179-1203.
- Evans, P./Doz, Y. (1992): Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. In: Pucik, V./Tichy, N. M./Burnett, C. K. (Hrsg.): Creating and Leading the Competitive Organization. New York. S. 85-106.

- Festinger, L. A. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford.
- Fischer, K. (2004): Aspekte einer empirisch fundierten betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre. Wiesbaden.
- Fitzgerald, F. S. (1956): The crack-up. New York.
- Fleck, A. (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Wiesbaden.
- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata: Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale. Wiesbaden.
- Förster, L. (2005): Werteausgleichende Führung. Überwindung des Spannungsverhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz kreativitätsabhängiger Organisationen. Bremen.
- Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformativen Wandels in Organisationen – eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Berlin. S. 1-32.
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft? Campus. Frankfurt [u. a.].
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. 8. Auflage. Bern.
- Grimm, R. (1999): Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management: eine evolutions- und entwicklungsorientierte Perspektive. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2550. Peter Lang. Frankfurt a. M. [u. a.].
- Grünig, R./Kühn, R. (2005): Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Berlin [u. a.].
- Gruntz-Stoll, J/Thommen, B. (1997): Einfach verflixt, verflixt einfach. Paradoxe Situationen, Paradoxe Interventionen. Dortmund.
- Gutschelhofer, A./Scheff, J. (1996): Paradoxes Management: Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Linde. Wien.
- Hardtke, A./Prehn, H. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden.
- Hagel, I. (2001): Zur Anbauwürdigkeit von Hybriden im biologisch-dynamischen Landbau. Lebendige Erde (6). S. 36-39. <http://orgprints.org/00002245/>.
- Hampden-Turner, C. (1990): Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts. New York.
- Hegel, G. W. F. (1948): Wissenschaft der Logik. Sämtliche Werke, Bd. 4. Leipzig.
- Ho, D. (2000): Dialectical thinking: Neither eastern nor western. In: American Psychologist, Vol. 55, S. 1064-1065.
- Hoffmeister (Hrsg.) (1955): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Meiner. Hamburg.
- Hülsmann, M. (2003): Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. DUV. Wiesbaden.
- Hugo-Becker, A./Becker, H. (2004): Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation. München.
- Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. 2. Auflage. München.
- Jungermann, H./Slovic, P. (1993): Charakteristika individueller Risikowahrnehmung. In: Bayerische Rück (Hrsg.): Risiko ist ein Konstrukt. München. S. 89-107.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: Econometrica, Vol. 47, No. 2, S. 263-291.
- Kernen, H. (1999): Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. 2. Auflage. Bern.
- Klaus G./Buhr, M. (1983) (Hrsg.): Marxistisch-leninistisches Wörterbuch der Philosophie. Rowolt Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbek bei Hamburg.
- Klaus, G./Buhr, M. (1972) (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch. Berlin.

- Königswieser, R./Cichy, U./Jochum, G. (2001): SIMSalabim – Veränderung ist keine Zauberei; Systemisches Integrationsmanagement. Frankfurt a. M.
- Kopfmüller, J./Brandl, V./Jörissen, J./Paetau, M./Banse, G./Coenen, R./Grunwald, A. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren (Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland. Bd. 1). Berlin.
- Luce, M. F./Payne, J. W./Bettmann, J. R. (1999): Emotional trade-off difficulty and choice. In: *Journal of Marketing Research*, 36, S. 143-159.
- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf die ökologische Gefährdung einstellen? Opladen.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Tübingen.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1994): Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies succeed or Fail. New York [u. a.].
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organization*. New York/London.
- Müller-Christ (2003a): Verstetigung von Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext durch Widerspruchsmanagement. In: Biesecker, A./Elsner, W. (Hrsg.): *Neuartige Netzwerke und nachhaltige Entwicklung – Komplexität und Koordination in Industrie, Stadt und Region*. Peter Lang, Frankfurt a. M. [u. a.].
- Müller-Christ, G. (2003b): Nachhaltigkeit und Effizienz. Theoretische Überlegungen zu einem dualen Erfolgsbegriff eines Managements von Umweltbeziehungen. In: Zabel, M. (Hrsg.): *Theoretische Grundlagen und Ansätze einer nachhaltigen Umweltwirtschaft*. Halle. S. 57-78.
- Müller-Christ, G. (2001): *Umweltmanagement*. München.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (Hrsg.) (2004): *Modernisierung des Managements*. DUV, Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): *Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Neuberger, O. (2000): Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess – Grenzen der Entscheidungsrationalität. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung*. Berlin. S. 173-221.
- Neuberger, O. (1995): *Führungsdilemmata*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart. S. 533-540.
- Neuberger, O. (1992): Widersprüche in Ordnung. In: Königswieser, R./Lutz, C. (Hrsg.): *Das Systemisch Evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*. Wien. S. 146-167.
- Nitzsch, R. von (2002): *Entscheidungslehre*. Stuttgart.
- Pankau, E. (2002): *Sozial-Ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden.
- Pascale, R. T. (1990): *Managing on the Edge. How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York.
- Patzig, G. (1992): Platon. In: Hoerster, N. (Hrsg.): *Klassiker des philosophischen Denkens*. München. S. 9-51.
- Popper, K. R. (1972): Was ist Dialektik? In: Topitsch, E. (Hrsg.): *Logik der Sozialwissenschaften*. Köln. S. 262-290.
- Precht/Burkard (Hrsg.) (1999): *Metzler Philosophie Lexikon – Begriffe und Definitionen*. Wismar. Stuttgart.

- Prisching, M. (1996): Die Effizienz der Ineffizienz: Paradoxien beim Organisationsmanagement, auf dem Arbeitsmarkt und bei der Mitarbeiterqualifikation. In: Gutschelhofer/Scheff (Hrsg.): Paradoxes Management: Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Linde/Wien. S. 257-278.
- Quinn, R. E./Cameron, K. S.: Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge. S. 1-18.
- Regenbogen/Meyer (1998): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Meiner. Hamburg
- Regnet, E. (2001): Konfliktmanagement. Stuttgart.
- Remer, A. (2006): Organisationslehre. Bayreuth.
- Remer, A. (2005): Organisation. Struktur und Prozess. 6. Auflage. Bayreuth.
- Remer, A. (2004): Management. System und Konzepte. 2. Auflage. Bayreuth.
- Remer, A. (2001): Management im Dilemma – von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration. In: Die Unternehmung, Jg. 55, Heft 6, S. 353-375. Haupt. Bern.
- Schaltegger, S./Dyllick, Th. (2002) (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien. Wiesbaden.
- Schierenbeck, H. (2006): Strategien zur Berücksichtigung von Zielkonflikten zwischen Ökonomie und Ökologie. In: Göllinger, Th. (Hrsg.): Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Marburg. S. 315-320.
- Seidel, E. (2004): Brauchen wir eine nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre. In: Hülsmann, M./Müller-Christ, G./Haasis, H.D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm. Wiesbaden. S. 369-435.
- Weber, E. U./Baron, J./Loomes, G. (Hrsg.): Conflict and tradeoffs in decision making. Cambridge. S. 110-135.
- Wiedemann, H. (2003): Das Unternehmen als dialektisches System. Leonberg.
- Wiendieck, G. (2006): Manager im Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 2-3, S. 75-85.