Pro-DEENLA

LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Steinbeis-Innovationszentrum Logistik und Nachhaltigkeit

LERNMODUL „UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN“

AUSFÜHRUNGEN FÜR AUSBILDER/INNEN

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

INHALT AUSFÜHRUNGEN FÜR AUSBILDER/INNEN

Einordnung des Lernmoduls 3
Inhalt des Lernmoduls 3
Übersicht über das Lernmodul 6

EINORDNUNG DES LERNMODULS

Die folgenden Lernaufgaben zum Thema „Umgang mit Widersprüchen“ bilden ein Querschnittsthema ab, das vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit mehrere Berufsbildpositionen des Ausbildungsrahmenplans für die Berufsausbildung zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung adressiert.

Die Lernaufgaben thematisieren dabei die Existenz von Widersprüchen in der täglichen Lebens- und Arbeitswelt sowie den möglichen Umgang mit diesen Widersprüchen. Dabei lernen die Auszubildenden den Unterschied zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit kennen. Sie beschäftigen sich außerdem mit Handlungsalternativen in Dilemma-Situationen und reflektieren die Bedeutung von Widersprüchen für ihre tägliche Entscheidungsfindung im Berufsalltag.

In diesem Lernmodul, das drei Lernaufgaben umfasst, liegt der Fokus auf individuellen Widersprüchen zwischen nachhaltigem Handeln und den betrieblichen Routinen. Die Auszubildenden lernen insbesondere die Lern- und Erkenntnismethode der „Systemischen Visualisierung“ kennen und wenden diese an. In der Basislernaufgabe konzentrieren sich die Auszubildenden auf die Identifikation und Interpretation von Widersprüchen. In der Verknüpfungslernaufgabe reflektieren sie ihre betriebliche Arbeitswelt im Hinblick auf diese Widersprüche und stellen einen selbstgewählten, alltäglichen Widerspruch dar. In der Erweiterungslernaufgabe führen die Auszubildenden dann gemeinsam unter Anleitung eines Ausbilders bzw. einer Ausbilderin eine „Systemische Visualisierung“ durch, um daraus abschließend Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit Widersprüchen abzuleiten.

INHALT DES LERNMODULS

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

Nicht unbedingt!

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

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

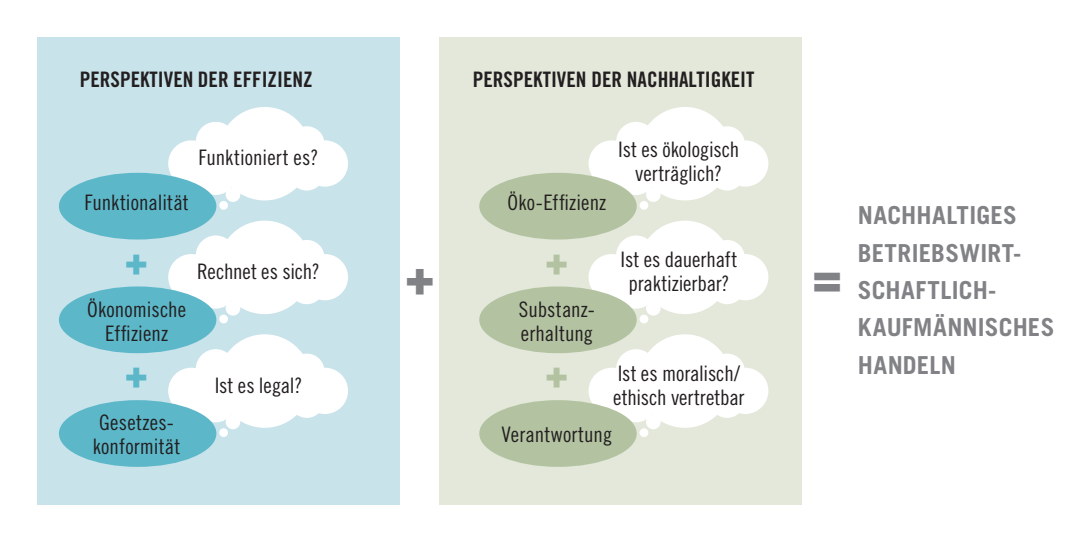


Abbildung 1: Effizienz- und Nachhaltigkeitsperspektiven im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Christ 2014)

Im Rahmen des betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handelns entstehen Widersprüche zwischen der Effizienzrationalität („Funktionalität“, „ökonomische Effizienz“ und „Gesetzeskonformität“) und der Nachhaltigkeitsrationalität („ökologische Effizienz“, „Substanzerhaltung“ und „Verantwortung“). Ein zukunftsfähiges betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Handeln zeichnet sich somit dadurch aus, mit diesen Widersprüchen umgehen zu können.

Doch stellt sich nun die Frage, was der Umgang mit Widersprüchen für den Berufsalltag bedeutet. In diesem Zusammenhang kann von so genannten „Trade-offs“ – auch „Zielkonflikte“ oder „Kompromisse“ – gesprochen werden. Grundsätzlich geht es darum, den möglichen Widerspruch zwischen einer Idealvorstellung und dem Berufsalltag zu verstehen und eine begründete Handlungsentscheidung zu treffen. Dabei werden Entscheidungsträger häufig in Dilemma-Situationen versetzt. Im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handeln geht es somit oftmals um eine Entscheidung zwischen knappen Ressourcen, wie Geld, Zeit oder Personal.

Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich demnach, wenn über die Verwendung einer absolut knappen und endlichen Ressource wie zum Beispiel Zeit handelt? Diese Frage soll – in Anlehnung an Georg Müller- Christ 2007 – anhand eines allgemeinen Beispiels erörtert werden: Der allgegenwärtigen Zwickmühle zwischen dem Engagement für die Karriere und bzw. oder für die Familie. Denn niemand kann in beiden Bereichen gleichzeitig die eigene Zeit maximieren ohne Verluste hinnehmen zu müssen, wodurch persönliche Prozesse des Umgangs unumgänglich werden. Prinzipiell existieren folgende vier Möglichkeiten des Umgangs mit diesem Dilemma:

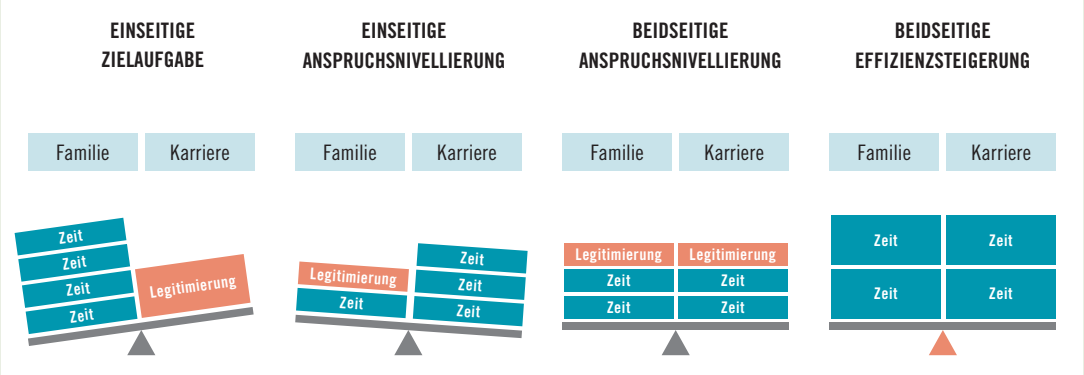


Abbildung 2: Umgangsmöglichkeiten mit Trade-offs in Anlehnung an Georg Müller-Christ 2007

Erstens könnte ein Teilziel darin bestehen, die Maximierung des Engagements für die Karriere aufzugeben. Damit würde der Trade-off jedoch nicht bewältigt, sondern einfach beseitigt. Dies würde allerdings die psychische Herausforderung nach sich ziehen, die Aufgabe des Teilziels für sich persönlich legitimieren zu müssen. Zweitens könnte der eigene Anspruch, zum Beispiel auf Seite der Familie, auf einen mittleren Zielerreichungsgrad gesenkt werden, wodurch nur bedingt eine individuelle Legitimierung notwendig würde (einseitige Anspruchsnivellierung). Drittens könnte eine beidseitige Anspruchsnivellierung vorgenommen werden. Das würde allerdings eine enorme psychische Leistung von dem Entscheidungsträger und beidseitige Legitimierungen vor sich selbst sowie den beiden Anspruchsgruppen erfordern. Viertens könnte versucht werden, die persönliche Effizienz zu steigern. Beispielsweise könnte durch eine straffere Selbstorganisation und ein besseres Zeitmanagement die zur Verfügung stehende Zeit intensiver genutzt werden. Allerdings besteht auch hier die Gefahr psychischer und körperlicher Belastungen, die ggf. nicht dauerhaft ausgehalten werden können. Aus diesem Beispiel lässt sich bereits erkennen, dass eine allseits ideale Lösung nicht existieren kann. Das Aushalten und Verhandeln von Trade-offs führt zwangsläufig zu teils erheblichen Entscheidungsschwierigkeiten. Zum Umgang mit Widersprüchen im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Berufsalltag bieten sich folgende drei Bewältigungsstrategien an:

1. Umgang durch zeitliche Trennung;
2. Umgang durch räumliche Trennung;
3. Umgang durch sphärische Trennung.

Umgang durch zeitliche Trennung
Um mit dem Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit umzugehen, könnten diese beiden Rationalitäten zeitlich getrennt werden. Beispielsweise könnte das Leitbild der Nachhaltigkeit solange in den Fokus des betrieblichen Handelns gestellt werden, bis finanzielle Herausforderungen ein effizienzrationales Handeln erfordern. Nachhaltigkeits- bzw. effizienzrationales Handeln wechseln sich demnach ab und könnten sich somit gegenseitig ausgleichen.

Umgang durch räumliche Trennung
Beim Umgang mit Widersprüchen durch räumliche Trennung wird der Widerspruch mit Hilfe organisatorischer Mittel räumlich im Unternehmen aufgeteilt. Beispielsweise könnte sich eine Abteilung auf die Realisierung nachhaltigkeitsorientierter Ziele konzentrieren und eine andere Abteilung die Effizienzorientierung im Blick behalten. Im Rahmen dieser zweigeteilten Zielverfolgung müssen Nachhaltigkeits- und Effizienzrationalität jedoch einen gleichrangingen Stellenwert haben.

Umgang durch sphärische Trennung
Die sphärische Trennung beschreibt den Umgang mit Widersprüchen durch eine gleichzeitige Berücksichtigung der Effizienz- und Nachhaltigkeitsstrategie in verschiedenen Sphären des betrieblichen Handelns. Demnach müssen sowohl effizienzrationale als auch nachhaltigkeitsrationale Zielsetzungen im alltäglichen Handeln gleichzeitig berücksichtigt werden, wodurch mögliche Widersprüche in parallelen Sphären kontinuierlich mitgedacht werden müssen.

ÜBERSICHT ÜBER DAS LERNMODUL

Zuordnung zur Ausbildungsordnung: Querschnittsthema

Thema: Umgang mit Widersprüchen

Lernaufgabentyp: Basislernaufgabe, Verknüpfungslernaufgabe, Erweiterungslernaufgabe

Lernorte: Arbeitsplatz, Betriebs- bzw. Lernraum, überbetrieblicher Lernort

Sozialformen: Einzelarbeit und Gruppenarbeit

Angestrebte Kompetenzförderung:
- Die Auszubildenden skizzieren die Methode „Systemische Visualisierung“.
- Die Auszubildenden beschreiben und interpretieren das Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche mit Hilfe einer Abbildung.
- Die Auszubildenden erläutern den Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit.
- Die Auszubildenden reflektieren ihren beruflichen Alltag vor dem Hintergrund des Widerspruchs zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit

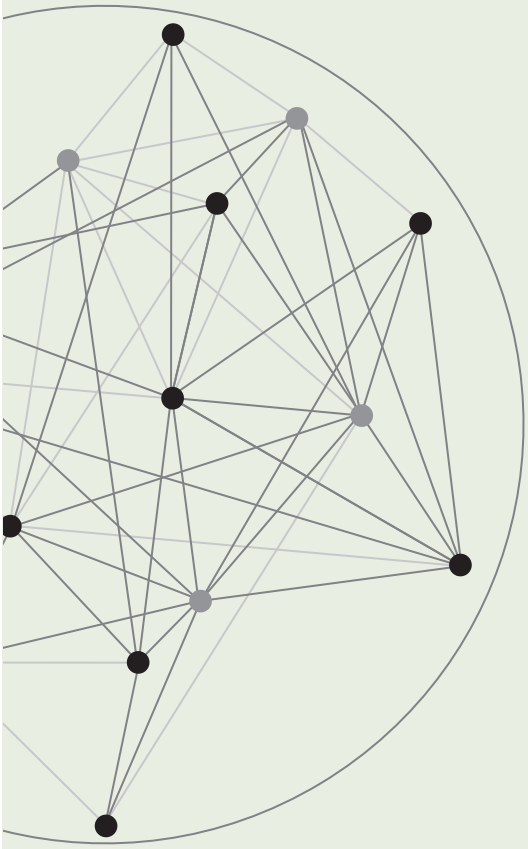
Kurzbeschreibung und Einordnung: Die Auszubildenden beschreiben und interpretieren in der Basislernaufgabe ein Bild zum Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche, das im Rahmen einer "Systemischen Visualisierung" von Experten der Branche entworfen wurde. Dabei bekommen sie einen Einblick in die Methode der „Systemischen Visualisierung“. Im Rahmen der Verknüpfungslernaufgabe setzen sich die Auszubildenden mit dem Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit auseinander und identifizieren in diesem Zusammenhang Widersprüche in ihrer Berufswelt. Anschließend entscheiden sich die Auszubildenden gemeinschaftlich für einen der Widersprüche, den sie in der darauffolgenden Erweiterungslernaufgabe mit Hilfe der Methode „Systemische Visualisierung“ selbst aufstellen. Vor diesem Hintergrund reflektieren die Auszubildenden gemeinsam ihre Erkenntnisse und ziehen Rückschlüsse auf ihren Arbeitsalltag.
Dieses Modul dient als Querschnittsmodul, das diverse Verknüpfungspunkte zu den anderen Lernmodulen ermöglicht. Es fördert das Verständnis für Handlungsalternativen zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsrationalität im beruflichen Alltag und thematisiert vor diesem Hintergrund den Umgang mit Widersprüchen.

Inhalte und Aufgaben:
- Einführung in die Lern- und Erkenntnismethode „Systemische Visualisierung“
- Interpretative Auseinandersetzung mit einem Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche
- Strukturierte Auseinandersetzung mit dem Widerspruch zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsrationalität
- Identifizierung und Reflektion von Widersprüchen zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsorientierung im beruflichen Alltag
- Erarbeitung möglicher Optionen für ein zukunftsfähiges betriebswirtschaftlichkaufmännisches Alltagshandeln

Benötigte Materialien:
- Flipchart-Papier und Flipchart-Marker
- Metaplanwand
- Moderationskarten

LERN-PHASEN	HANDLUNGSABLAUF DER LERNENDEN	ERLÄUTERUNGEN ZU LERN-FORMEN UND -TECHNIKEN	ERLÄUTERUNGEN ZU MEDIEN
	IN DER EINSTIEGSPHASE BIETET ES SICH AN, IN EINZELARBEIT ZU LERNEN		
EINSTIEGSPHASE	Bevor sich die Auszubildenden mit Widersprüchen in der Transport- und Logistikbranche beschäftigen, lernen sie mit Hilfe von Texten und Bildern die Methode der „Systemischen Visualisierung“ kennen. In diesem Kontext interpretieren die Auszubildenden mit Hilfe von Leitfragen das Bild einer „Systemischen Visualisierung“ zu einem Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche aus ihrer persönlichen Perspektive. Abschließend formulieren sie ein Fazit in Form einer These, über die sie sich optional mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen austauschen.	Die Auszubildenden lesen einen kurzen Informationstext (siehe *Material 1**) und interpretieren ein Bild (siehe *Material 2**). Den Auszubildenden werden Leitfragen zur Interpretation des Bildes zu Verfügung gestellt (siehe *Hinweis 1**). Außerdem werden ihnen Tipps zur Formulierung einer These gegeben (siehe *Hinweis 2**).	
	IN DER ANALYSEPHASE BIETET ES SICH AN, IN GRUPPENARBEIT ZU LERNEN.		
ANALYSEPHASE	Nachdem die Auszubildenden ein Bild einer fremden Visualisierung interpretiert haben, informieren sie sich mit Hilfe eines Informationstextes über den Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. Anschließend reflektieren sie ihren persönlichen Berufsalltag und identifizieren ähnliche Widersprüche. Die identifizierten Widersprüche stellen die Auszubildenden dann der Gruppe vor und prüfen diese auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Abschließend einigen sie sich gemeinsam auf einen Widerspruch, mit dem sie weiterarbeiten möchten.	Die Auszubildenden lesen einen Informationstext zum Thema „Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Entscheidungsrationalitäten“ (siehe *Material 3**). Zur gemeinsamen Besprechung und Auswahl der identifizierten Widersprüche werden ihnen Leitfragen und Tipps gegeben (siehe *Hinweise 3 und 4**).	Zur Ergebnissicherung benötigen die Auszubildenden Flipchart-Papier und Flipchart-Marker.
DURCHFÜHRUNGS- UND REFLEXIONSPHASE	Auf Basis des gewählten Widerspruchs führen die Auszubildenden unter Anleitung des Ausbilders bzw. der Ausbilderin eine „Systemische Visualisierung“ durch. Abschließend reflektieren sie anhand der durchgeführten Visualisierung mögliche Handlungsoptionen vor dem Hintergrund der beiden Perspektiven Effizienz und Nachhaltigkeit. Die dabei gemachten Erkenntnisse übertragen sie letztlich auf ihren persönlichen Berufsalltag. Alternativ können die Auszubildenden im Anschluss an die Analysephase auch ohne Durchführung einer eigenen „Systemischen Visualisierung“ über die Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure diskutieren.	Dem Ausbilder bzw. der Ausbilderin werden Methodenkarten zur Verfügung gestellt, die eine detaillierte Anleitung zur Durchführung einer „Systemischen Visualisierung“ geben (siehe *Material 4***).	Für die Durchführung der „Systemischen Visualisierung“ wird ein geräumiger Betriebsbzw. Lernraum benötigt, der mit Flipchart-Papier, Flipchart-Markern, einer Metaplanwand und Moderationskarten ausgestattet ist.

** siehe Ausführungen für Auszubildende*
*** siehe Moderationskarten zur Methode "Systemische Visualisierung"*



QUELLEN

Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (BDL) (Hrsg.) (2017): *Klimaschutz Report 2017. Online unter: https://www.bdl.aero/ download/2681/klimaschutz-report_2017_v5.pdf. Stand:10.12.2017.*

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

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

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

IMPRESSUM

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

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

Gestaltung und Satz: *Anke Sudfeld*

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

LIZENZHINWEIS

Dieses Lernmodul unterliegt der Creative Commons Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY-SA 3.0 DE)“. Die Lizenz wird erklärt unter: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de