

# Nachhaltigkeit lernen durch Systemaufstellungen\*

GEORG MÜLLER-CHRIST, ANNA KATHARINA LIEBSCHER UND GITTA HUSSMANN\*\*

Um Nachhaltigkeit zu lehren und zu lernen wird zunehmend nach innovativen Methoden gefragt. Systemaufstellungen stellen eine solche innovative Methode dar, um die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen sichtbar zu machen. Dieser Beitrag liefert erste Erkenntnisse zum Einsatz von Systemaufstellungen in der Hochschullehre für Nachhaltigkeit.

Schlagwörter: Nachhaltigkeit, Lehre, Systemaufstellung, Sustainable Leadership, Corporate Social Responsibility

## ***Learning Sustainability via Systemic Constellations***

*Learning and teaching sustainability requires new, innovative methods of knowledge transfer. Systemic constellations are an innovative method to reveal the relevance of sustainability for business. This paper provides first insights into the use of the method in university teaching for sustainability.*

*Keywords: Sustainability, University Teaching, Systemic Constellation, Sustainable Leadership, Corporate Social Responsibility*

### **1. Einleitung**

Es gibt sehr viele Anlässe, zahlreiche theoretische Konzepte und endlose Praxisbeispiele, um das Thema Nachhaltigkeit an Studierende und Praktiker/innen zu vermitteln. Trotz dieser Fülle an Anschauungsmaterial sperrt sich das Thema gegen eine leichtgängige Integration in wirtschaftliches Handeln. Das ungute Gefühl bleibt bestehen, dass ein Großteil des Nachhaltigkeitsengagements in Politik und Wirtschaft eine rhetorische Bewältigung der Herausforderung bleibt. Warum ist das so?

Der Blick in die Literatur zeigt deutlich, dass der häufigste Ansatz zur Vermittlung von Nachhaltigkeit das Vorteilsdenken ist. Der Nutzen einer verantwortlicheren Handlungsweise wird herausgestellt, kurzfristige Win-Win-Hypothesen mehr postuliert denn nachgewiesen, Risikoaspekte betont und, wenn das alles nicht reicht, der Trumpf des langfristigen Erfolgs gezogen. Trotz dieser zahlreichen Vorteile nehmen in der Realität die Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns auf Mensch und Natur eher zu als ab.

---

\* Beitrag eingereicht am 25.05.2014; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 10.12.2014.

\*\* Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Dr. Anna Katharina Liebscher, Gitta Hußmann, Fachgebiet Nachhaltiges Management/Universität Bremen, Wilhelm-Herbst-Str. 12, D-28359 Bremen, Tel.: +49-(0)421-21866780, E-Mail: gmc@uni-bremen.de, liebscher@uni-bremen.de, hussmann@uni-bremen.de, Forschungsschwerpunkte: Nachhaltiges Management, Sustainable Leadership, Ressourcenmanagement, Systemforschung und Systemisches Management.

In diesem Beitrag wird ein anderer Weg aufgezeigt, um Praktiker/innen und Studierenden zu vermitteln, welchen Platz Nachhaltigkeit in einem Unternehmen einnehmen kann. Schwierig ist dabei zunächst, dass Nachhaltigkeit sowohl von Forschenden als auch von Praktiker/innen unterschiedlich definiert und umgesetzt wird. Eine Systematisierung dieser definitorischen Vielfalt kann als Unterteilung von Nachhaltigkeit in die Handlungsbereiche Öko-Effizienz, Substanzerhaltung und Verantwortung dargestellt werden. Je nach Perspektive stellt meist einer dieser Handlungsbereiche, manchmal aber auch zwei oder alle drei, das Konzept der Nachhaltigkeit dar. Diese drei Handlungsbereiche können auch als Entscheidungsprämissen verstanden werden (vgl. Müller-Christ 2013a: 53f.), d.h. als Voraussetzungen für zukünftige Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000: 222ff.). Diese Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit agieren in einem systemischen Spiel miteinander, sie rangeln sozusagen um Bedeutung untereinander und mit herkömmlichen Entscheidungsprämissen des unternehmerischen Handelns. Jede neu hinzukommende Prämisse verändert das Beziehungssystem der schon vorhandenen Prämissen. In diesem Spiel ist Nachhaltigkeit eine Entscheidungsprämisse, die von außen in das Prämissensystem geschoben wird mit der Erwartung, dass sie sehr schnell einen bedeutenden Platz einnimmt. Die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen ist jedoch meist mit Veränderungen, Mehraufwand, Lernen etc. verbunden und kann daher mentale Vorbehalte bei Mitarbeitenden hervorrufen (vgl. hertenstein reader 2012: 14), welche die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien erschweren. Welche weiteren Barrieren entstehen wohl dabei, Nachhaltigkeit in die Kernprozesse eines Unternehmens zu integrieren?

Systemaufstellungen sind eine Methode, um die Beziehungen der Prämissen zu erforschen, Barrieren zu identifizieren sowie Implikationen abzugleichen und zugleich zu vermitteln (vgl. Hußmann 2015: 212). Bei Systemaufstellungen werden Menschen, die z.B. jeweils eine der Entscheidungsprämissen repräsentieren, in einem Raum zueinander in Beziehung gestellt. Dieses Bild ist nicht nur eine bereits sehr erhellende systemische Visualisierung, es ist auch der Anfang einer klärenden Prozessarbeit über die Beziehungen der Entscheidungsprämissen zueinander. Wenn Praktiker/innen und Studierende gemeinsam diese Methode anwenden, wird ein sehr tiefgehender Lernprozess über die Funktionsweise von Systemen ausgelöst. Durch das Mitwirken der Studierenden und die Betrachtung der aufgestellten Bilder wird auf einer anderen Ebene gelernt als es bspw. Fachvorträge ermöglichen. Systemaufstellungen sollen in diesem Beitrag nicht als Ersatz von kognitiven Lernprozessen diskutiert, sondern vielmehr als Ergänzung betrachtet werden. Die Methode kann nur im Zuge einer sinnvollen didaktischen Einbettung, die einen Wechsel von kognitivem und intuitivem Lernen ermöglichen sollte, ihr Lehr-Lern-Potenzial entwickeln.

## 2. Sustainable Leadership: Entscheidungen treffen müssen

Die Frage des Strebens nach Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Frage des *Wobin* oder des *Wonach*, es ist immer auch eine Frage nach dem Ausgangspunkt oder der Ausgangsebene (vgl. für das Konzept der Nachhaltigkeit als regulative Idee Otto 2007: 29; Steimle 2008: 44; Ulrich 2008: 49). Wenn es so etwas wie verantwortungsvolle Unternehmen gibt, dann scheint es auch weniger verantwortungsvolle Unternehmen zu geben. Was verlangt die Gegenwart, was verlangt die Zukunft? Ein gegenwartsfähiges

Unternehmen hat bis dato auf den Märkten überlebt und höhere Erträge erwirtschaftet als Kosten verursacht. Den meisten ist dabei klar, dass aus der Tatsache des Heuteno- noch-präsent-Seins nicht geschlossen werden darf, dass dies auch morgen noch so sein wird. Zu dynamisch sind die Märkte und zu komplex sind die Entscheidungen, würde die Managementlehre antworten. Das Unternehmen und der Unternehmer oder die Unternehmerin müssen immer wieder einen guten Platz für ihr Unternehmen auf Märkten suchen. Und ein zukunftsfähiges und verantwortungsvolles Unternehmen sucht nicht nur einen guten Platz auf den Märkten im Gerangel mit den Konkurrenten, es sucht auch einen guten Platz in der Gesellschaft (vgl. Remer 2004).

Die Frage nach dem guten Platz in der Gesellschaft tritt heute mitunter im Gewande der Nachhaltigkeit auf. Mit Nachhaltigkeit ist hier nicht nur Langlebigkeit oder Dauerhaftigkeit gemeint. Ein nachhaltiges Unternehmen ist gemäß des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnisses, welches auf der Entscheidungsprämisse Substanzerhaltung begründet ist, ein Unternehmen, welches mit allen materiellen und immateriellen Ressourcen gut haushalten kann und stets den Blick darauf hat, dass auch in Zukunft alle ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen zufließen werden, die für das Überleben gebraucht werden (vgl. Müller-Christ 2010; Müller-Christ 2014). Mit dieser Anforderung muss die Fokussierung der Unternehmen auf die Märkte gelockert und ein dualer Blick eingenommen werden: Sowohl die Absatzseite als auch die Beschaffungsseite werden zum Nadelöhr des betrieblichen Erfolgs. Je knapper die materiellen und immateriellen Ressourcen einer Gesellschaft und der ganzen Welt werden, umso wichtiger wird die Frage, *wofür* sie eingesetzt werden. Dies ist lediglich eine andere Umschreibung der Suche nach dem guten Platz des Unternehmens in der Gesellschaft: Trägt das Unternehmen mit seiner Wirtschaftsweise und mit seinen Zwecken dazu bei, dass das Gemeinwohl gesteigert und die Tragfähigkeit von Mensch und Natur berücksichtigt werden können? Wenn die Ressourcen der Welt absolut knapp werden, brauchen wir andere Antworten auf die Frage, welche Bedürfnisse wir mit unserer Wirtschaftsweise befriedigen wollen und welche eben nicht mehr. Die entscheidende Herausforderung dabei ist die Neusortierung der Entscheidungsprämissen in Unternehmen und die Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden, Widersprüche auszuhalten und zu bewältigen (vgl. Nikisch/Müller-Christ 2013). Die zu bewältigende Komplexität der Nachhaltigkeit kann nicht nur durch Strategien, Tools und Anweisungen, also durch Management, bewältigt werden. Leadership, welche auf die Einstellungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten zugunsten eines bestimmten Ziels einwirkt, wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeit gleichermaßen benötigt (vgl. für die Unterscheidung von Management und Leadership z.B. Northouse 2013). Dies wird mittlerweile in zahlreichen Beiträgen diskutiert (vgl. Ferdig 2007; Hind et al. 2009; McCann/Holt 2010; Grothe/Fröbel 2011; Wiek et al. 2011; Robertson/Barling 2012; Avery/Hughes 2013; Jones Christensen et al. 2014).

## 2.1 Was sind Entscheidungsprämissen?

Unter Entscheidungsprämissen können Kriterien bzw. Handlungsrationale verstanden werden, auf die eine Entscheidung ausgerichtet sein sollte (vgl. Luhmann 2000: 222). Die Betriebswirtschaftslehre eines Gutenbergs fügte der Entscheidungsprämisse der Funktionalität der Produktion die Entscheidungsprämisse der Produkti-

vität und daraus abgeleitet die der Effizienz hinzu (vgl. Gutenberg 1958). Mit der zunehmenden Komplexität folgte die rechtliche Legalität, dann die der Sozialverträglichkeit und später die der Umweltverträglichkeit. Moral als Entscheidungsprämisse war immer im Hintergrund vorhanden und erlangte durch die Diskussion um eine Wirtschaftsethik mehr Bedeutung (vgl. Ulrich 2008). Seit Beginn des Jahrtausends ist Nachhaltigkeit eine weitere Entscheidungsprämisse für betriebliches Handeln, welche, wie eingangs erwähnt, häufig zerlegt wird in Öko-Effizienz, Verantwortung (Corporate Social Responsibility) und auch Substanzerhaltung. Mit Blick auf die Entscheidungsprämissen entsteht Komplexität nicht alleine durch eine Ausdifferenzierung der Prämissen, sondern vor allem durch deren unklare, nicht sichtbare Beziehungen. Die Komplexität liegt weitgehend darin, dass jede gute unternehmerische Entscheidung den folgenden Prämissen gerecht werden muss:

1. Es muss funktionieren (*Funktionalität*)!
2. Es muss sich rechnen (*Effizienz*)!
3. Es muss legal sein (Gesetzeskonformität/*Legalität*)!
4. Es muss ethisch einwandfrei sein (*Ethik*)!
5. Es muss die Substanz erhalten bleiben (*Nachhaltigkeit*)!

Die neuere Prämisse der Nachhaltigkeit verdeutlicht in ihrer Beziehung zu herkömmlichen Entscheidungsprämissen ebenfalls, dass es zwischen den Prämissen Spannungen und Anziehungskräfte gibt, die Entscheidungsprozesse sehr komplex machen und Trade-Offs generieren. Mithilfe von Systemaufstellungen können diese Beziehungen dreidimensional betrachtet werden. Die Methode kann hierbei z.B. auch als „Trade-Off-Identifikations-Map“ dienen und damit Entscheidungsprozesse unterstützen (vgl. Hußmann 2015: 213).

## 2.2 Öko-Effizienz und Verantwortung als Teilelemente der Entscheidungsprämisse Nachhaltigkeit

Bislang wurde in Politik und Wissenschaft davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit auf der Gewinnseite des Unternehmens steht. In vielfältigen Ausdrucksformen wurde geforscht und postuliert, dass eine nachhaltigere Verhaltensweise von Unternehmen zu größeren Gewinnen führt. Diese Win-Win-Hypothese hält sich trotz schwieriger empirischer Belegbarkeit relativ hartnäckig in der Praxis (erste empirische Nachweise für die Wirksamkeit der Win-Win-Hypothese weisen auf die konkreten Bedingungen hin, unter denen diese zutreffen kann; vgl. Ameer/Othman 2012; Wang/Sarkis 2013). Will man Nachhaltigkeit partout auf der Seite des Gewinns positionieren, ist diese Stellung indes nur zu halten, indem Nachhaltigkeit als Öko-Effizienz interpretiert wird: Weniger Material- und Energieeinsatz reduziert die Kosten und steigert damit die Gewinne. Hierbei handelt es sich bei genauerem Hinsehen um eine Lesart der betriebswirtschaftlichen Rationalisierung: Der Markt erzwingt eine ständige Steigerung der Produktivität und der Effizienz, was eben auch dadurch möglich ist, dass Material und Energie eingespart werden. Gleichlaufend zu dieser Diskussion wird Nachhaltigkeit auch als ethischere oder verantwortungsvollere Unternehmensführung interpretiert: Es geht darum, mehr Rücksicht auf Mensch und Natur zu nehmen. Der Anreiz

für Corporate Social Responsibility wird dann in der Verbindung mit der obigen Lesart von Nachhaltigkeit gesehen: Rücksichtsvoll handelnde Unternehmen erwirtschaften höhere Erträge, weil die Kunden verantwortungsvolles Verhalten durch ihr Kaufverhalten honorieren. Dabei muss das verantwortungsvolle Handeln jedoch nicht zwingend etwas mit den Kernprozessen des Unternehmens zu tun haben. Nachhaltigkeit, Gewinn und Verantwortung werden in dieser Lesart direkt nebeneinandergestellt.

Nachhaltigkeit als eine Intensivierung von Öko-Effizienz zu deuten oder als verantwortungsvolle Unternehmensführung auszulegen, kann zwar durchaus als Beitrag für eine nachhaltigere Wirtschaftsweise angesehen werden. Diese Prämissen reichen jedoch nicht aus, um den Zufluss an absolut knappen materiellen und immateriellen Ressourcen, die ein Unternehmen zum Wirtschaften benötigt, auf Dauer zu gewährleisten. Diese Aufgabe der Substanzerhaltung wird in diesem Beitrag als essenzieller Bestandteil von Nachhaltigkeit interpretiert (vgl. Müller-Christ 2001). Substanzerhaltung und absolute Effizienzmaßnahmen, die also nicht etwa durch Wachstumsbestreben kompensiert werden, wie auch die Übernahme von Verantwortung, wenn es z.B. um die Reduzierung der Schädwirkungen auf unternehmensrelevante Ressourcenquellen geht, lassen sich dabei selten losgelöst und unabhängig voneinander betrachten.

### 2.3 Substanzerhaltung als Teilelement der Entscheidungsprämisse Nachhaltigkeit

Die Erhaltung der Ressourcenbasis lässt sich folglich auch als Erhaltung der wirtschaftlichen Substanz umschreiben. Der Substanzbegriff ist ein in Betriebswirtschafts- und Managementlehre eingeführter Begriff, allerdings mit einer sehr engen bilanzpolitischen Bedeutungszuweisung. Die Erhaltung der Kapitalsubstanz eines Unternehmens ist die Voraussetzung, um überhaupt Gewinne ausweisen zu können. Die Erhaltung der Kapitalsubstanz ist zudem die Voraussetzung, um die Reinvestitionsfähigkeit zu erhalten, mithin die Erhaltung der Produktionsanlagen (vgl. Wöhe 2010: 1100ff.).

Die Forstwirtschaft hat den Substanzbegriff im Sinne gehabt, als sie sich den Nachhaltigkeitsbegriff aneignete (vgl. von Carlowitz et al. 2000/1713: 105f.). Nicht mehr Holz aus dem Wald zu schlagen als nachwächst, ist dieselbe Handlungsrationalität wie nicht mehr Geld auszugeben als nachkommt oder Vertrauen nicht schneller zu verbrauchen, als es sich aufbauen kann. Die Forstwirte haben den großen Vorteil, dass sie ihre Substanz sichtbar vor Augen haben. Sie haben auch den Vorteil, dass sie ihre Substanz mess- und zählbar machen können und so tatsächlich haushälterisch mit dem Wald umgehen können. Der Substanzerhaltungsgedanke ist eine alte, urökonomische Handlungsrationalität, die so lange plausibel und verhaltensleitend war, wie die Substanz sichtbar war und die Substanzvernichtung zu direkten Konsequenzen für die Menschen führte (z.B. durch Hunger oder Kälte). Nachdem die fossilen Energieträger gefunden waren, wanderte die Substanz unter die Erde und wurde damit unsichtbar. Die Vermutung liegt nahe, dass die Handlungsrationalität der Substanzerhaltung angesichts der immensen Rohstoff- und Energievorkommen an Bedeutung verlor und allmählich aus den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen verschwand.

In der Zwischenzeit erkannte die Managementlehre, dass Unternehmen nicht nur von materiellen Ressourcen, sondern auch von immateriellen Ressourcen abhängig sind. Die Diskussion über die immateriellen Ressourcen, wie sie beispielsweise im

„Resource-based View“ des Strategischen Managements geführt wird, fand deshalb keinen Zugang zur Handlungsrationaltät der Substanzerhaltung und Nachhaltigkeit, weil sie die Entstehungsprozesse der immateriellen Ressourcen ausblenden musste. Nur die Ressource, die so komplex ist, dass sie nicht schnell reproduziert werden kann, eignet sich als intangible Ressource zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Freiling 2001: 20).

Gleichwohl lässt sich beobachten, dass sich die Konzipierung der betrieblichen Substanz, quasi unbewusst und wenig thematisiert, beständig weiterentwickelt hat. Gehörten anfänglich nur das Kapital und die Produktionsanlagen zur Substanz eines Unternehmens, also zu dem Stoff, aus dem Unternehmen geschaffen werden, kam später das Personal hinzu (in der viel zitierten Lesart, dass Personal der entscheidende Erfolgsfaktor sei). Zwar ist das Personal körperlich präsent, als Ressource für das Unternehmen zählen aber nur die richtigen Qualifikationen und die geeignete Einstellung zum Unternehmen (vgl. Ehnert 2009). Mit der Fokussierung auf das Personal begann die Entmaterialisierung des Substanzbegriffs, der sich auch im „Resource-based View“ fortsetzte, der „Organizational Capabilities“ als Ressource definierte.

Die implizierte Handlungsrationaltät der Substanz ist ihre Erhaltung. Wer die Substanz abwirtschaftet, vernichtet die Quelle seiner Einkommensmöglichkeit (bspw. ein Mietshaus nicht zu pflegen); wer die körperliche Substanz abbaut, reduziert seine Handlungsmöglichkeiten (z.B. Burnout) und wer die Kapitalsubstanz des Unternehmens konsumiert, zerstört die Reinvestitionsfähigkeit. Substanzabbau mag in Einzelfällen geboten sein, um kurzfristig wirtschaftlich überleben zu können (Vermögen in Krisenfällen einsetzen), dauerhaft führt es immer dazu, dass der Wirtschaftsbetrieb eingestellt werden muss. Substanzerhaltung ist kluges wirtschaftliches Verhalten, um die Dauerhaftigkeit des Wirtschaftsbetriebes zu gewährleisten (vgl. Müller-Christ 2001).

Es setzt sich erst langsam die Umschreibung von Nachhaltigkeit als umfassende substanzerhaltende Wirtschaftsweise in der Managementlehre durch (vgl. Scherhorn 2010: 129). Dies liegt vielleicht auch an der Schwere des Substanzbegriffs. In der Wiederaneignung einer umfassenden Substanzerhaltungslogik, umschrieben als Rationalität der Nachhaltigkeit, ist es vermutlich sinnvoller, statt von Substanz von Ressourcenbasis oder Ressourcenquelle zu reden. Der Substanzbegriff braucht zu seiner vollen Entfaltung das Stoffliche, das Materielle, und Substanz impliziert etwas Statisches, ein enges Bestandsdenken. Der Ressourcenbegriff hingegen lässt es ohne große Erklärungen zu, von materiellen und immateriellen Mitteln zu reden, die Funktionsfähigkeit von Ressourcenquellen zu thematisieren und eine multidimensionale Reproduktion zu erlauben: Es gibt eine funktionale Äquivalenz im Ressourceneinsatz, die auch die Reproduktion einer anderen als der verbrauchten Ressource als nachhaltig bewertet.

Zusammenfassend ist die besondere Herausforderung der Wiedereinführung eines substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsdenkens, dass die Breite der Ressourcenbasis (ökologisch, ökonomisch und sozial wie auch materiell und immateriell) einen großen Einsatz von Zeit, Geld und Aufmerksamkeit braucht. Um die absolute Knappheit der materiellen und immateriellen Ressourcen zu bewältigen, braucht die Managementlehre zudem einen erweiterten Bezugsrahmen zum Umgang mit Ressourcen, der neben

Effizienz als Erfolgsgröße des Gewinnstrebens auch Nachhaltigkeit als Substanzerhaltung berücksichtigt (vgl. ausführlicher Müller-Christ 2012).

## 2.4 Systemische Visualisierung von Entscheidungsprämissen

Die verschiedenen Prämissen betrieblicher Entscheidungen können als Elemente eines *Prämissensystems* betrachtet werden. Kennzeichnend für den systemischen Blick ist der Fokus auf die Beziehungen zwischen den Elementen. Diese können neutral, komplementär (anziehend, sich wechselseitig verstärkend) oder konfliktär (in Spannung zueinander, dilemmatisch) sein. Konfliktäre Beziehungen verkomplizieren den Entscheidungsprozess und werden daher gerne vermieden. Dies geschieht zuweilen auch durch Umdefinitionen. So versuchen weite Teile der Politik und der Wirtschaft, Nachhaltigkeit als eine komplementäre Prämisse zur Effizienz zu definieren, um Spannungen zu vermeiden. Wie aber kann herausgefunden werden, wie sich die faktische Beziehung zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz gestaltet?

Systeme lassen sich visualisieren, indem die einzelnen Elemente im Raum aufgestellt werden. Dies ist möglich mit Figuren auf Tisch und Boden oder mit Menschen als Stellvertretenden. In einer solchen dreidimensionalen systemischen Visualisierung müssen sofort mehr Fragen beantwortet werden als in einer zweidimensionalen Betrachtung: In welchem Abstand stehen die Elemente zueinander, wie ist ihre Blickrichtung, welche Elemente fühlen sich verbunden, welche erleben eine Spannung zwischen sich, welche sind klar und stark, welche sind diffus und schwach (vgl. Varga van Kibéd/Sparrer 2009)?

Vielleicht neigen manche dazu, die Prämissen alle nebeneinander zu stellen, gegebenenfalls sortiert nach ihrem zeitlichen Erscheinen in der Betriebswirtschaftslehre. Schon allein dadurch wird den Beobachtenden deutlich, dass fünf bis sechs Entscheidungsprämissen nebeneinander Entscheidungsprozesse sehr komplex machen. Gleichgewichtig können sie nicht berücksichtigt werden; also verlieren sie mit ihrem Abstand zum Entscheidungsträger – also dem Unternehmen – an Bedeutung. Fallweises Umsortieren fördert noch einmal die Komplexität, weil in jedem Entscheidungsprozess nach begründeten, aber situativen Kriterien für die Verschiebung der Prämissen gesucht werden muss. Abbildung 1 versucht, dieses Aufstellungsspiel zu visualisieren und deutet die Art und Weise an, wie die Managementlehre die Entscheidungsprämissen präsentiert.

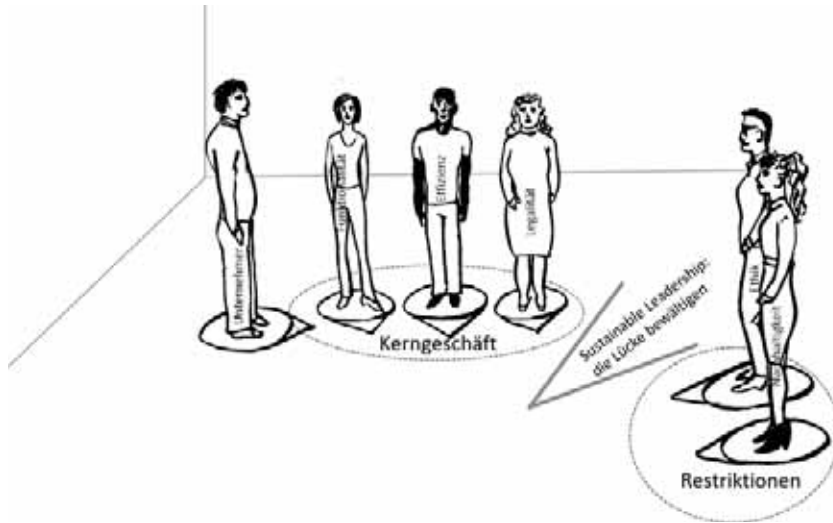


Abbildung 1: Aufstellung der Entscheidungsprämissen (Quelle: eigene Darstellung)

Es sind jedoch auch ganz andere Visualisierungen denkbar; je nach Situation des Unternehmens stellt sich das Prämissengerangel anders ein. Abbildung 2 bietet das Zusammenspiel der Prämissen in einem Unternehmen an, dem der Kostendruck und damit die Effizienz im Nacken sitzen.

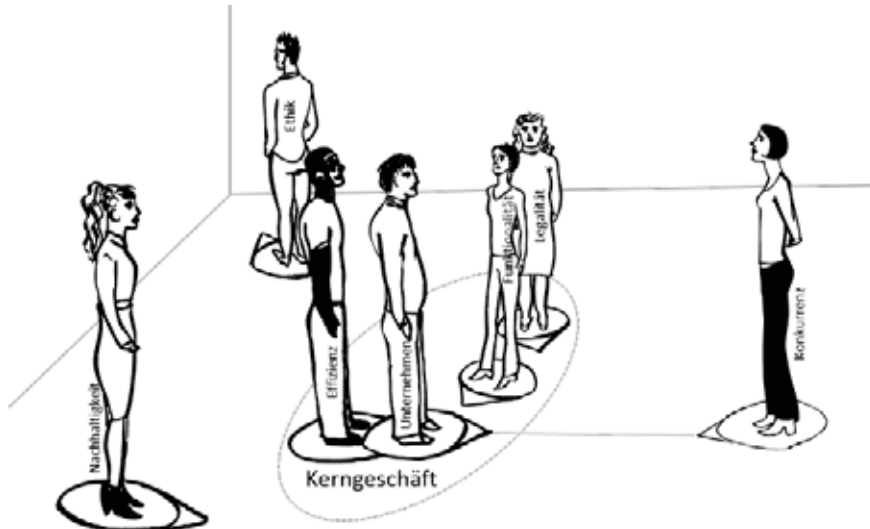


Abbildung 2: Zusammenspiel der Entscheidungsprämissen unter Effizienzdruck (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Art der Darstellung des Prämissensystems ist auch dazu geeignet, Fremd- und Selbstbeobachtung einander gegenüberzustellen (auf eine grafische Darstellung wird hier aus Übersichtlichkeitsgründen verzichtet). Die Vermutung liegt nahe, dass gerade

Ethik und Nachhaltigkeit in der intendierten Außendarstellung eines Unternehmens sehr viel näher ins Zentrum des Entscheidungssystem gerückt werden; die Umwelt wiederum nimmt ein anderes Verhalten wahr und würde das Prämissensystem des Unternehmens anders darstellen. Das Spiel zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern ist letztlich ein solches: Welches Prämissensystem wird nach außen in den Hochglanzbroschüren dargestellt, welches wird nach innen gelebt?

Was bedeutet es für einen betrieblichen Entscheidungsprozess, wenn die Prämissen nicht in einer Reihe neben den Entscheidungsträgerinnen und -trägern stehen, sondern verteilt im Raum? Kann es sein, dass es klare, starke Prämissen und eher diffuse, schwache Prämissen gibt? Und wie müssen dann Entscheidungsprozesse aussehen, die aus faktischen Gründen nach eher diffusen und schwachen Prämissen ausgerichtet werden müssen, die starken Prämissen aber das Prämissensystem dominieren? An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass eine Aufstellung von Prämissen im Raum zu ganz neuen Fragen an das Prämissensystem führt, die vermutlich aus Texten und Tabellen nur schwer zu assoziieren wären.

## 2.5 Das Prämissengerangel

Mit diesem Ansatz wird die Hypothese verfolgt, dass die Beziehungen der Prämissen und die eingangs erwähnten Barrieren bei der Neusortierung dieser die Ursache dafür sind, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen so selten intensiv verfolgt wird. Jede neu auftretende Entscheidungsprämisse verändert das Zusammenspiel der vorhandenen Elemente des Prämissensystems. Seit ca. 20 Jahren wird von vielen Seiten versucht, Ethik als neue Entscheidungsprämisse in das betriebliche Prämissensystem einzufügen. Ein Großteil der theoretischen Bemühungen geht in die Richtung, zu begründen, dass Ethik einen Platz im Prämissensystem braucht. Ein weiterer Teil der Argumentationen versucht, Ethik einen Platz ganz nahe an den Entscheidungsträgerinnen und -trägern zu geben, also das Primat der Ethik vor der Effizienz zu begründen (vgl. Ulrich 2008: 129ff., 251f.). All diese rhetorischen Verortungen haben aber bislang nicht dazu geführt, dass in der Praxis Ethik zu einer dominanten Entscheidungsprämisse von Unternehmen geworden ist. Dasselbe gilt für die Prämisse der Nachhaltigkeit.

Die systemische Perspektive ermöglicht es, Veränderungen in Beziehungen auf eine andere Art zu thematisieren: Prämissen können durch das Auftauchen anderer Prämissen stärker oder schwächer werden, sie können ihre Position im Prämissensystem verändern oder sie können sich gar durch das neue Beziehungsgefüge inhaltlich verändern. Diese Veränderungen können nur sehr begrenzt durch kognitive Beobachtungen und kausale Erklärungen erfasst werden. Wie bei allen anderen Beziehungen auch wird die Qualität des Aufeinander-Bezogen-Seins durch viele unsichtbare Faktoren gesteuert. Zur Beobachtung der systemischen Veränderungen sind Methoden wie Systemaufstellungen hilfreich, die durch Intuition auch implizites Wissen des Systems sichtbar machen können (vgl. Sparrer 2009; Müller-Christ 2013b).

Aus der Entscheidungsperspektive ergeben sich mehrere Fragen:

- Gibt es eine feste Ordnung der Prämissen, die sich nach einiger Zeit des Gerangels unter Einbeziehung einer neuen Prämisse wieder einstellt?

- Oder ist die Position der Prämissen situativ zu wählen: Für jedes Entscheidungsproblem stellt sich die Ordnung der Prämissen anders dar?
- Verdrängen triviale Prämissen komplexe Prämissen an den Rand des Systems?
- Wirkt die gewählte Ordnung der Prämissen in vergangenen Entscheidungsprozessen in laufende Entscheidungen hinein?
- Was müssen Menschen können, um die Ordnung von Elementen im Prämissensystem zu erkennen und sie gegebenenfalls neu auszurichten?
- Sind Spannungen im Prämissensystem die Quelle von innovativen Lösungen?

Der Blick auf das Prämissensystem lässt erahnen, warum es seit Jahren so schwierig ist, Nachhaltigkeit und auch Ethik an betriebliche Entscheidungsrouninen anzuschließen. Die schwer erfassbare Komplexität der Prämissenbeziehungen und ihrer Widersprüchlichkeit stellt eine erhebliche Herausforderung für Entscheidungsträgerinnen und -träger dar: Sie müssen sich in diesem Prämissengerangel bewegen können. In diesem Zusammenhang kann Sustainable Leadership als Aufgabe verstanden werden, das Kräftespiel von herkömmlichen, bereits vorhandenen und neuen, nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsprämissen nach neuen Regeln zu gestalten und damit Entscheidungsprozessen eine Struktur zu geben, die intelligente Abwägungsverfahren zwischen kurz- und langfristigem Erfolg dauerhaft ermöglicht (vgl. Müller-Christ/Nikisch 2013). Diese neuen Regeln und intelligenten Abstimmungsverfahren werden nicht alleine nach rationalen Kriterien zu gestalten sein. Die Bereitschaft, sich auf Intuition zu verlassen, wird in der immer komplexer werdenden Welt zunehmen (vgl. Pinnow 2011: 170). Zum Umgang mit Komplexität tritt als Herausforderung vor allem die Fähigkeit, systemischer denken und handeln zu können und Dilemmata konstruktiv zu bewältigen (vgl. Müller-Christ/Nikisch 2013).

### 3. Systemaufstellungen: Wie funktioniert die Methode?

#### 3.1 Einführung in die Methode der Systemaufstellungen

Systemaufstellungen ermöglichen ein emotionales, affektives und kognitives Erfahren und Lernen in divergenten Gruppen. Sie arbeiten mit einer szenischen Darstellung von Beziehungsstrukturen eines Systems: Menschen werden von einem Problemsteller oder einer Problemstellerin (Anliegensgeber/in) als Elemente eines Systems im Raum aufgestellt, wobei die Beziehungen durch die Abstände zwischen den Personen und ihre Blickrichtungen visualisiert werden. Als Stellvertretende von Systemelementen können Menschen die *repräsentierende Wahrnehmung* nutzen, die es ihnen ermöglicht, sich in das Element, das sie repräsentieren, hineinzufühlen und als sein Sprachrohr zu fungieren. Sie können körperlich spüren, ob der ihnen zugewiesene Platz und die Beziehungen zu anderen Elementen für sie akzeptabel, angenehm, störend, bedrückend, stärkend u.v.m. sind und erhalten durch Intuition implizites Wissen über das System (für dieses vielfach nachgewiesene Phänomen steht wie bereits erwähnt die endgültige Erklärung noch aus; vgl. Klein/Limberg-Strohmaier 2012). Unter der Leitung eines ausgebildeten Aufstellungsleiters oder einer Aufstellungsleiterin wird so ein Ursprungssystem an einem anderen Ort realitätsnah abgebildet (vgl. Sparrer 2009).

Im Zuge der Prozessarbeit, in der durch die Aufnahme neuer oder die Entfernung alter Elemente und das konkrete Nachfragen nach dem Befinden der Stellvertretenden versucht wird, ein stimmiges System zu erzeugen, werden Deutungsangebote für das Ausgangsproblem offenbart, die häufig zu großen Erkenntnisfortschritten der Anliegensgebenden führen. Von besonderer Bedeutung für den Lernprozess ist die anschließende Diskussion bzw. Reflexionsphase, in der alle Beteiligten und Zuschauenden ihre Assoziationen schildern, vergleichen, reflektieren und abstrahieren (für den Lernerfolg ist eine Nachbereitung einer Systemaufstellung essenziell; vgl. Hußmann 2015). In dieser Nachbereitung einer Systemaufstellung findet ein Wechsel von der intuitiven zur kognitiven Ebene statt, indem die Wahrnehmungen aus der Systemaufstellung analysiert werden. Dies beinhaltet auch den kritischen Abgleich von der Wahrnehmung der Anliegensgebenden über das reale System mit den Eindrücken der Stellvertretenden der Aufstellung. Erste Erfahrungen zeigen, dass genau in diesen Diskussionen Wissenschaft und Praxis plötzlich auf einer Ebene diskutieren können, da sie sich auf ein gemeinsam geschaffenes Bild und seine Veränderungen beziehen. Diese Schlussfolgerungen, die aus der Arbeit mit Systemaufstellungen resultieren, wären durch ein reines Dokumentenstudium, Interviews oder eine empirische Erhebung häufig überhaupt nicht erreichbar gewesen, zumindest nicht in einer vergleichbaren Schnelligkeit (eine Aufstellung dauert 1–2 Stunden).

Die empirischen Nachweise verdichten sich, dass in Aufstellungen eine Art Zeichensprache oder Zeichensystem zur Anwendung kommt, welches von unterschiedlichen Personen ähnlich oder gleich gedeutet wird (vgl. Varga von Kibéd/Sparrer 2009). Schlötter (2005) wies in einer viel zitierten Arbeit nach, dass Personen über ein überindividuell ähnliches Erleben der Bedeutung der Stellung anderer Personen in einem Raum verfügen und deshalb zu ähnlichen Erlebnisweisen und Deutungen kommen. Werden Personen in Aufstellungen ausgetauscht oder Aufstellungen an anderen Orten mit anderen Personen erneut durchgeführt, stimmen die Aussagen der Stellvertretenden mit hoher Signifikanz überein (vgl. Schlötter 2005; Kohlhauser/Assländer 2005). Baecker schließt in diesem Sinne darauf, dass durch Systemaufstellungen eine sich selbst kommentierende Struktur im Raum entsteht, für die es ausreicht, dass die Aufstellung bestimmte Eigenschaften der Struktur des Originalsystems kopiert (vgl. Baecker 2005).

Die Praxis der Aufstellung zeigt immer wieder, dass Menschen ohne umfangreiche theoretische Erklärungen durch professionelle Anleitung die Rolle von Stellvertretenden in Aufstellungen realitätsnah übernehmen können: Das intuitive Begreifen von Zusammenhängen und deren verbaler Ausdruck entstehen durch die Simulation eines Ursprungssystems, ohne dass dies bislang kausal zu erklären ist (vgl. Rosner 2007). Die gängigen Erklärungsversuche dieses Phänomens arbeiten mit Konstrukten wie dem der repräsentierenden Wahrnehmung (vgl. Varga von Kibéd 2005), dem der morphogenetischen Felder (vgl. Sheldrake 2008) oder dem der wissenden Felder (vgl. Mahr 2003). Wissenschaftlich anerkannte Erklärungen über die Funktionsweise existieren bisher nicht, gleichwohl bestehen aber Studien zur Wirkungsweise und Wirksamkeit (vgl. Schlötter 2005; Weinhold et al. 2014).

Die Methode der Systemaufstellung hat inzwischen eine Reife erlangt, die sie auch zu einem interessanten Instrument der nachhaltigkeitsbezogenen Managementforschung

macht. Mit einem Brückenschlag zwischen der Selbsterfahrung der Beobachtenden sowie Repräsentierenden in der Aufstellungsszene und der wissenschaftlich distanzierteren Forschung kann letztere neben der Erforschung der Kausalitäten der Methode vor allem die immer wieder auftauchenden Beziehungsmuster clustern und zu neuen Hypothesen über Systemzusammenhänge verdichten (vgl. Rosner 2007). Dabei hilft jede Systemaufstellung, die Grammatik des systemischen Handelns besser zu verstehen, greift dabei auf die Prinzipien systemischer Ordnung zurück und ermöglicht zugleich, auf Basis dieser Prinzipien unterschiedliche Lösungen auszuprobieren. Am Ende steht zwar nicht die konkrete Handlungsempfehlung (dies vermag jedoch keine Methode mit absoluter Sicherheit), aber ein klarerer und vertiefter Einblick in das aufgestellte System, der Anschlusshandeln angemessener ausfallen lässt. Solche neuen Beziehungsmuster sollten gerade im Integrationsprozess von Nachhaltigkeit in die vorherrschenden Entscheidungsroutinen von Interesse sein.

### **3.2 Erste Erfahrungen mit der Methode der Systemaufstellung bei deren Einsatz in der nachhaltigkeitsbezogenen Lehre**

Die Vermittlung von Nachhaltigkeitsbelangen an Studierende in der Hochschullehre kann zu Verhaltensveränderungen der Menschen und – insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre – auch zu Einstellungsveränderungen gegenüber der Managementpraxis führen, die sich vielfach noch allzu sehr auf die alleinige Wirksamkeit von Effizienz und Funktionalität verlässt. Der Einsatz der Methode der Systemaufstellung kann diesen Prozess unterstützen, da hierdurch die Studierenden am eigenen Leib erfahren, wie es ist, wenn Nachhaltigkeit, die sich in Aufstellungen in aller Regel als wichtiges Element empfindet, im Unternehmenskontext an den Rand gedrängt wird (für einen Überblick über den Einsatz von Systemaufstellungen in der universitären Lehre vgl. Kopp/Martinuzzi 2013). Diese Auswirkungen auf Einstellung und Verhalten sind allerdings schwierig zu offenbaren. Um den Lernprozess innerhalb einer Veranstaltung im Studiengang Bachelor Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Verhaltenorientierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen zu evaluieren, wurden über die gesamte Dauer des Kurses Diskussionen und Reflexionen gefördert, die die Methode sowie die Auswirkungen auf die Studierenden in den Vordergrund stellen. Weiterhin wurde eine qualitative Erhebung mit Fragebögen durchgeführt. Da die aus dieser Befragung gewonnenen Erkenntnisse Teil eines laufenden Forschungsprojekts sind, werden an dieser Stelle lediglich einige zentrale Ergebnisse vorgestellt (vgl. ausführlich Hußmann 2015).

Die Evaluation zielte darauf ab, die Kompetenzentwicklung aufgrund von wiederholter Teilnahme an Systemaufstellungen zu untersuchen. Hierfür wurden die Studierenden gebeten, ihren wahrgenommenen Lernfortschritt auf einer vorgegebenen Skala einzuschätzen sowie anhand einer offenen Fragestellung den Lernfortschritt zu beschreiben, Beispiele zu nennen und ggf. weiterführende Einschätzungen zu Detailfragen zu geben. Die Antworten auf die offenen Fragen zeigten, dass sich einige Studierende erst während der Beantwortung des Fragebogens ihrer Entwicklungsfortschritte bewusst wurden. Für den zukünftigen Einsatz der Methode in der Hochschullehre offenbart diese Erkenntnis, wie wichtig Phasen gemeinsamen Reflektierens und

Nachbesprechungen des Erlebten und Beobachteten für den Lernfortschritt der Studierenden sind.

Die Methode wurde als geeignetes Instrument zur ergänzenden Vermittlung von Fachwissen eingeschätzt, insbesondere im Vergleich zu den an Hochschulen sonst vorherrschenden Lehrformaten, wobei die Studierenden die Notwendigkeit einer Einbettung der Systemaufstellung in deren Kontext sowie die Reflexion des Erlebten als unerlässlich erachteten. Die didaktische Einbettung der Methode spielt damit eine zentrale Rolle für den Lernerfolg.

Neben dem Lernen von Fachwissen wurde insbesondere ein großer Lernfortschritt im Bereich des Denkens in multiplen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen beobachtet. Die Methode zeigt sich somit als wirkungsvolles Instrument bei der Erläuterung und der Vermittlung von Multikausalitäten in Systemen. Dies gilt ebenfalls für die Verdeutlichung der praxeologischen Relevanz theoretischer Fragestellungen: Einige Systemaufstellungen wurden auf der Basis realer Probleme externer Anliegensgebender durchgeführt. Bei diesen erachteten die Studierenden die Berücksichtigung des Praxisbezugs und den interaktiven Lernprozess als besonders positiv.

Bei der Vermittlung von Nachhaltigkeit und Verantwortung sollten sich die gewonnenen Erkenntnisse der Studierenden nicht auf die Wissensebene beschränken, sondern zu tatsächlichen Handlungen führen. Insgesamt scheint die Wissensebene bei dem Einsatz von Systemaufstellungen in der Hochschullehre gut erreichbar und ausbaubar zu sein; z.B. können Grundzüge des *systemischen Denkens* durch die Teilnahme an Systemaufstellungen schnell entwickelt werden, dieses führt allerdings nicht zwangsläufig auch zu *systemischem Denken und Handeln* im Alltag. Die Evaluation hat gezeigt, dass die Methode zum Erreichen der Handlungsebene noch immer ein großes Potenzial in sich birgt. Der zukünftige Einsatz der Methode in der Hochschullehre sollte neben dem Ermöglichen der körperlichen Wahrnehmung systemischer Zusammenhänge einen größeren Schwerpunkt auf die Kombination von Systemaufstellungen und anderen Lern- und Wissensvermittlungsmethoden legen, um neben Wahrnehmung und Verständnis auch Transfer und Handlungen zu adressieren.

In Systemaufstellungen wird immer wieder ersichtlich, welche enormen Auswirkungen eine minimale Bewegung eines Elements auf ein Element am anderen Ende des Raums haben kann. Solche systemischen Zusammenhänge sollten in Zukunft beim Einsatz von Systemaufstellungen in der Lehre noch konkreter auf die Praxisebene transportiert werden, so dass Studierende nicht nur die Beziehungen von Prämissen und die Bedeutung der Position von Elementen, wie bspw. Nachhaltigkeit, verstehen, sondern auch lernen, die theoretischen Erkenntnisse auf das Alltags- und Berufsleben zu übertragen.

#### 4. Nachhaltigkeit aufgestellt: zwei Beispiele

##### 4.1 Beispiel 1: Nachhaltigkeit in der Nutztierwirtschaft

In einem Forschungsprojekt über Nachhaltigkeit in der Tierwirtschaft werden die Beziehungen der verschiedenen Systemelemente mit der Methode der Aufstellung näher untersucht (vgl. Scholtz 2015). Es werden dabei nicht nur die Beziehungen von

Akteuren (Prozesspartner, Stakeholder, Konsumentengruppen) untersucht, sondern auch von abstrakten Entitäten. Die oben schon thematisierten Handlungsprämissen *Funktionalität*, *Effizienz*, *Legalität*, *Nachhaltigkeit* und *Verantwortung* wurden in einer Aufstellung in das Spannungsfeld von *industrieller Massentierhaltung* und *nachhaltiger Nutztierwirtschaft* gestellt. Zusätzlich wurde noch die *Tierethik* als Handlungsprämissen hinzugenommen. Verantwortung wurde als Verantwortung für den Menschen konkretisiert. Die Aufstellung wurde verdeckt durchgeführt: Sechs Studierende erhielten einen zusammengefalteten Zettel, auf dem jeweils eine der Handlungsprämissen stand. Mit dieser Information (nur auf dem Zettel, nicht aber im Kopf) kann bereits eine Aufstellung beginnen, und versierte Stellvertretende in Aufstellungen fangen unmittelbar an wahrzunehmen, wo ein guter Platz für sie im System sein könnte. Alle Stellvertretenden für die verschiedenen Handlungsprämissen suchten sich selbst einen Platz im Spannungsfeld der beiden Pole *Massentierhaltung* und *nachhaltige Nutztierwirtschaft*. Dabei nahmen sie sehr genau wahr, wo sich die anderen Prämissen aufstellten und wie sie aufeinander wirkten. Nach einiger Zeit des Suchens fanden alle Stellvertretenden einen Platz, an dem sie gut stehen konnten und wussten, welche anderen Elemente für sie wichtig waren, was sich durch die Blickrichtungen und Abstände zwischen den Elementen zeigte. Nach einer Befragung der Stellvertretenden in Bezug darauf, welches andere Element sie wahrnahmen und wer im System wichtig war, wurden die Rollen aufgedeckt. Es ergab sich das in Abbildung 3 gezeigte Ausgangsbild.

Aus der Fülle der Informationen über die Beziehungen der Entscheidungsprämissen, die sich aus der Aufstellung ergaben, können nur einige wenige hier wiedergegeben werden. Interessanterweise haben sich die Entscheidungsprämissen zu logischen Pärchen zusammengefunden. Tierethik und Nachhaltigkeit fühlten sich zusammengehörig, mochten aber außerhalb des Spannungsfeldes stehen. Sie stärkten der nachhaltigen Nutztierwirtschaft den Rücken. Nachhaltigkeit hatte keine gute Beziehung zur Effizienz. Diese wiederum fand in dem Spannungsfeld von Massentierhaltung und nachhaltiger Nutztierwirtschaft keinen sicheren Stand, wollte am liebsten direkt neben der Funktionalität stehen. Funktionalität hingegen versuchte, eine Beziehung zur Legalität aufzubauen, diese wiederum war hauptsächlich an der Verantwortung für den Menschen interessiert. Wie man es von Menschen vermuten möchte, reagierten auch die Entscheidungsprämissen über ihre Stellvertretenden ganz systemisch: Jede Platzveränderung (eine Prämisse sucht sich einen anderen Ort) und jede Bedeutungsveränderung (eine Prämisse äußert sich über die Beziehung zu einer anderen Prämisse) führte zu Reaktionen bei anderen Systemelementen. Keine Prämisse fühlte sich unabhängig oder autonom von den anderen Prämissen.

Die Systemaufstellung entfaltet ihre größte Stärke, wenn Einflüsse und Lösungen getestet werden. In diesem Beispiel wurden vier Systemirritationen in das Feld gestellt. Ziel war es herauszufinden, welche Wirkungen das Prämissensystem so bewegen können, dass es sich deutlicher auf die nachhaltige Tierwirtschaft ausrichtet. Stellvertretende wurden verdeckt mit der Information über eine Irritation versehen. Wenn sie in das Feld traten, konnten sofort Wirkungen auf die anderen Systemelemente festgestellt werden. Diese Wirkungen traten auch auf, obwohl niemand im Feld wusste, für welche Irritationen die Stellvertretenden standen. Dennoch waren alle Reaktionen sehr stimmig und plausibel.

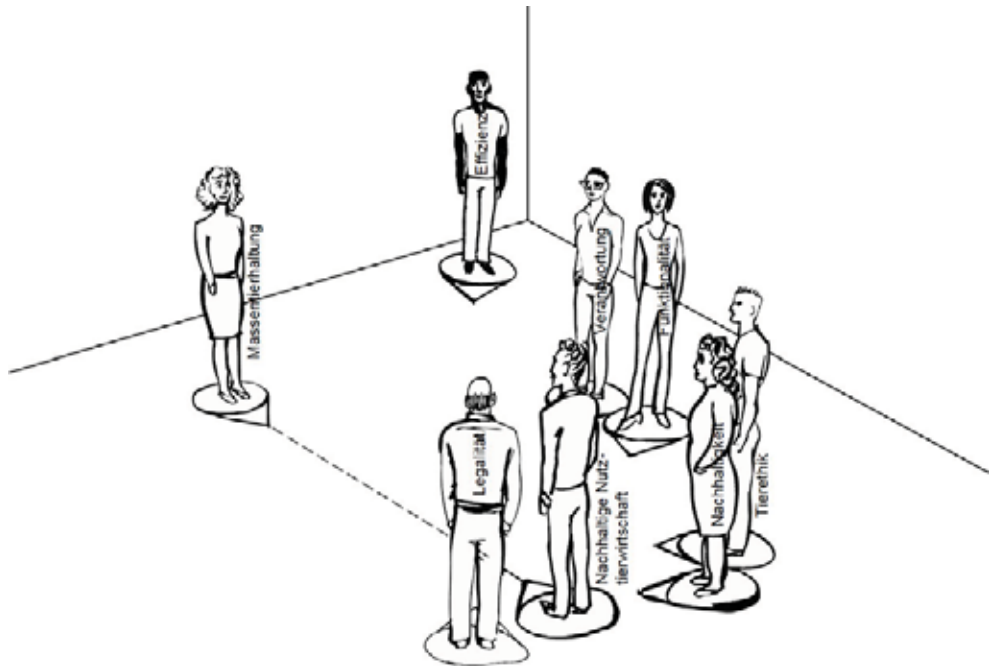


Abbildung 3: Ausgangsbild der Aufstellung zur Verantwortung in der Nutztierwirtschaft (Quelle: eigene Darstellung)

Die vier Systemirritationen waren der *Vegetarismus*, ein *Gammelfleischskandal*, eine *verschärfte EU-Norm für den Tierschutz* und die *Proteinproduktion im Labor*. Auch hier können nur die interessantesten Reaktionen der Handlungsprämissen auf die Systemirritationen wiedergegeben werden, deshalb stehen die Reaktionen der Handlungsprämissen *Verantwortung* (für den Menschen) und *Tierethik* im Vordergrund. So hat beispielsweise die Verantwortung kritisch auf die neue EU-Norm für Tierschutz reagiert (Wer wird wirklich geschützt durch die Norm – die Massentierhaltung oder Mensch und Tier?), sie hegte Antipathie gegen den Gammelfleischskandal, hatte Sympathie für den Vegetarismus und war sehr skeptisch gegenüber der Proteinerzeugung im Labor statt durch Fleischproduktion. Die *Tierethik* fühlte sich durch die neue EU-Norm für den Tierschutz geschwächt, erlebte Stärke durch den Gammelfleischskandal, hatte große Sympathie für den Vegetarismus und keinerlei Beziehung zur Proteinproduktion im Labor. An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, dass diese Beziehungsaussagen der Prämissen nicht durch eine kognitive Leistung der Stellvertretenden in der Aufstellung entstanden sind, sondern durch eine Art repräsentierende Wahrnehmung der Veränderung des Systems durch einen externen Einfluss. Welcher Art dieser Einfluss war, blieb den Stellvertretenden unbekannt.

Was haben die Studierenden, die in dieser Aufstellung mitgewirkt haben, über Verantwortung und Tierethik gelernt? Zum einen ging es darum, das systemische Gerangel der Prämissen nicht nur kognitiv kennenzulernen, beispielsweise durch einen Vor-

trag oder einen Text, sondern durch die Wahrnehmungsveränderung als Stellvertreter in einer Aufstellung körperlich zu erfahren. Dies ist eine andere Form des Lernens, eine Art, die teilweise auch als Erfahrungslernen umschrieben wird (vgl. Kolb/Kolb 2009: 43). Zum anderen lernten die Studierenden, dass die Prämissen aufeinander reagieren und dass sie unterschiedlich auf externe Irritationen reagieren. Angedeutet wird damit, wie schwierig es ist, in komplexe Systeme einzugreifen, um gezielte Reaktionen hervorzulocken. Gleichzeitig an der Effizienzschraube drehen und mehr Verantwortung verlangen, ist eine systemische Unvereinbarkeit – die Kräfte heben sich auf.

## 4.2 Beispiel 2: Gesellschaftsverantwortung und Unternehmen

Im Rahmen der oben bereits genannten Lehrveranstaltung im Bereich Bachelor Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Verhaltensorientierte Wirtschaftswissenschaft, die den Fokus auf Spannungsfelder im systemischen Kontext lenkte, wurden die ersten vorsichtigen Versuche, Systemaufstellungen in der universitären Lehre einzusetzen, bestätigt. Hier wurden sowohl Spannungsfelder der Managementlehre als auch reale Praxisanliegen mit den Studierenden untersucht und in Systemaufstellungen betrachtet. Eines der Praxisanliegen beschäftigte sich mit der Bedeutung der Gesellschaft für Unternehmen und dem unternehmerischen Engagement für die Gesellschaft in Form von Corporate Social Responsibility. Die folgenden Ausführungen behandeln diese konkrete Aufstellung und deren Relevanz für die Vermittlung von CSR in der Lehre.

Die Anliegegeberin beschäftigt sich in ihrer Forschung mit der Bedeutung des Themas Gesellschaft für Unternehmen. Im Rahmen dessen wurden vier große Konzerne aus unterschiedlichen Branchen im Hinblick auf die Bedeutung, die sie dem Gesellschaftsthema einräumen, empirisch und durch Fallstudien untersucht. Um die Untersuchungsergebnisse mithilfe einer ganz anderen Methode zu evaluieren, wurden im Rahmen der o.g. systemisch orientierten Lehrveranstaltung, in der vielfach mit Systemaufstellungen in ganz unterschiedlichen Kontexten gearbeitet wurde, Aufstellungen durchgeführt, die jeweils in dasselbe Grundmuster eingebettet wurden. Es wurde somit mit Studierenden gearbeitet, die mit der Methode sehr vertraut waren.

Zunächst wurde das grundsätzliche Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Gesellschaft aufgestellt und durch das Spannungsfeld Nachhaltigkeit (als Oberbegriff für CSR) vs. Gewinn (der beim Engagement für Nachhaltigkeitsbelange i.d.R. schmaler ausfällt) ergänzt. Diese vier Pole bildeten ein Spannungsquadrat, welches in Abbildung 4 dargestellt ist. Für dieses Aufstellungsformat wurde die Bezeichnung *Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung* gewählt.

In der folgenden Betrachtung der vier Unternehmen wurden nacheinander Stellvertreter für ebendiese Unternehmen in dem Spannungsquadrat (*Dilemma<sup>2</sup>*) platziert, indem diese sich selbst einen für sie angenehmen Platz suchten. Die Aufstellung erfolgte verdeckt: Die Stellvertretenden wussten zwar, für welches Unternehmen sie stehen, sie wussten aber nicht, an welchem Platz die anderen Elemente in dem *Dilemma<sup>2</sup>* standen. Abbildung 5 zeigt das Ausgangsbild der Aufstellung am Beispiel eines Unternehmens der Energieversorgungsbranche.

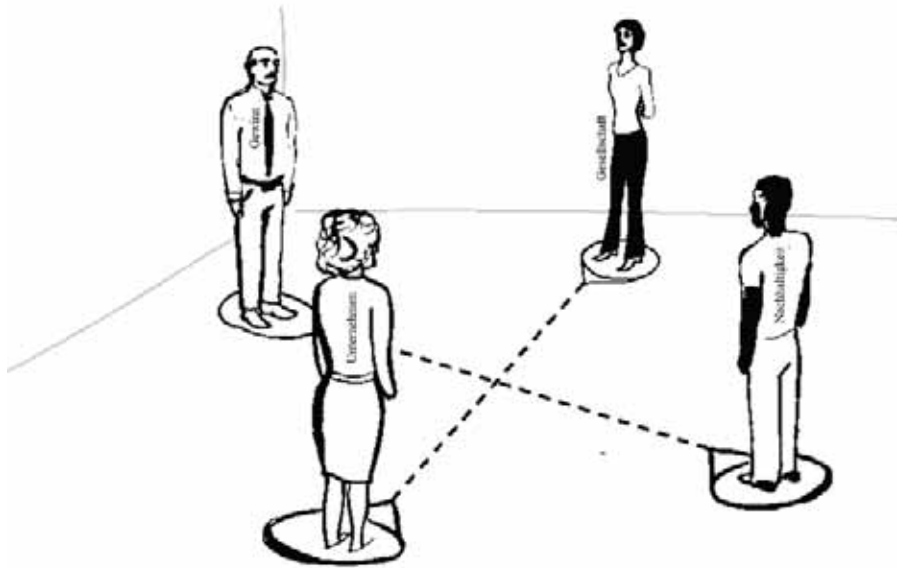


Abbildung 4: Ausgangsbild der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung bezüglich CSR und Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Die zentralen Aussagen des Energieversorgers zu seiner Beziehung zu den jeweiligen Akteuren waren, dass die Beziehung zur Nachhaltigkeit sehr schwach und zur Gesellschaft sehr kraftvoll war, dass der Gewinn sich aufgrund der fehlenden Zuwendung verunsichert und ängstlich zeigte und der Spannungspol Unternehmen ihm wohlgesonnen war. Die Elemente äußerten sich über den Energieversorger eher gegensinnig: Die Nachhaltigkeit fühlte sich gut und nicht kraftlos, die Gesellschaft hegte große Erwartungen an das Unternehmen, der Gewinn nahm die Beziehung als neutral wahr und das Element Unternehmen hatte sich von Beginn an gewünscht, dass der Energieversorger sich neben es stellt.

Anschließend wurden jeweils die wichtigsten aus der Gesellschaft an das Unternehmen herangetragenen Treiber bzw. Barrieren für das CSR-Engagement hinzugenommen, die sich ebenfalls selbst den Platz suchten, an dem sie sich wohl fühlten. Hierbei handelte es sich um die *Erwartung einer jederzeitigen, preiswerten Energieversorgung* (1) sowie den *Klimawandel* (2). Mit dem Auftreten von (1) machte der Energieversorger instinktiv einen Schritt vorwärts und äußerte, (1) sei sein einziger Lebensinhalt und die Nachhaltigkeit sei auf einmal völlig aus seiner Wahrnehmung verschwunden. Reaktionen der anderen Elemente traten kaum auf, lediglich der Gewinn fühlte sich entlastet. Der Auftritt von (2) verursachte eine größere Wirkung: Der Energieversorger machte einen Schritt zur Seite, um (2) nicht sehen zu müssen, für die Gesellschaft wurde die Situation sehr diffus und der Gewinn zeigte einige Verwirrung aufgrund der Verunsicherung des Energieversorgers. Abbildung 6 zeigt das sich entwickelnde Bild, das zugleich das Schlussbild der Aufstellung darstellt.

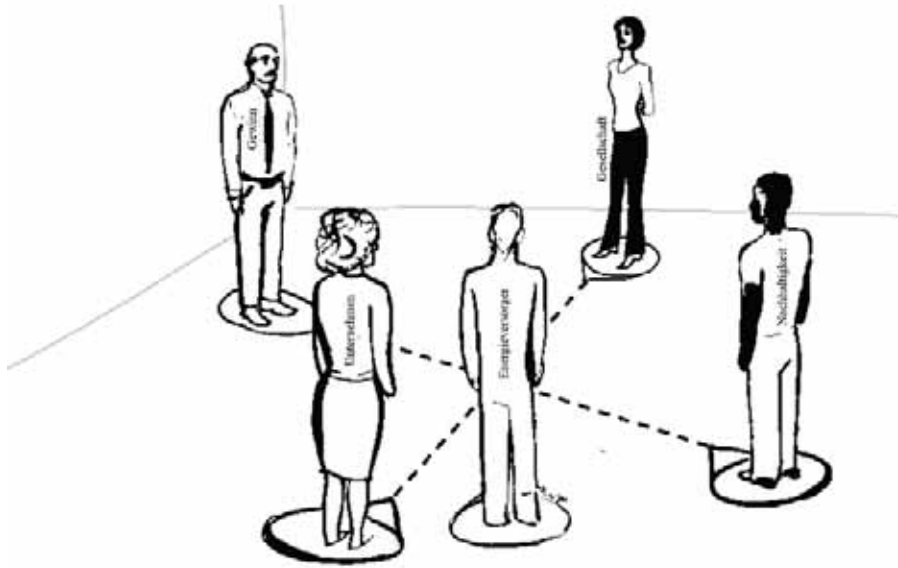


Abbildung 5: Ausgangsbild der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung über einen Energieversorger  
(Quelle: eigene Darstellung)

Neben der kurzen Betrachtung des beschriebenen Systems für ein Unternehmen der Energieversorgungsbranche wurde dasselbe Szenario für jeweils ein Unternehmen der Lebensmittel-, der Konsumgüter- und der Verlagsbranche, die alle Nachhaltigkeit und CSR in ihrer Unternehmenskommunikation hervorheben, durchgeführt. Gemeinsam mit den involvierten Stellvertretenden und den Zuschauenden wurden im Anschluss die einzelnen Bilder diskutiert und die unterschiedlichen Systeme miteinander verglichen. Im Vergleich stellte sich heraus, dass der Energieversorger bezüglich Nachhaltigkeit und Gesellschaftsorientierung führungs- und orientierungslos zu sein scheint, was u.a. auf seine Position in der Branche und die widersprüchlichen Ansprüche der Kunden (klimafreundlich *und* günstig) zurückzuführen ist.

Mit der Darstellung von Spannungsfeldern als einander gegenüberliegende Pole konnte das Wesen der Spannung den Studierenden bildlich verdeutlicht werden. Hierbei konnten diese die unterschiedlichen Ausprägungen von Anziehung und Abstoßung, von Wohlbefinden und Unbehagen unterscheiden. Der Lernprozess der Studierenden über die Zusammenhänge, die auf die Integration und tatsächliche Verfolgung und Durchsetzung von CSR in Unternehmen einwirken, wurde bereits mit der Selbstpositionierung der einzelnen Elemente im System in Relation zu dem Dilemma<sup>2</sup> angestoßen.



- 1 Treiber für den Energieversorger: Erwartung Energieversorgung      2 Barriere für den Energieversorger: Klimawandel

*Abbildung 6: Schlussbild der Dilemma²-Aufstellung über einen Energieversorger  
(Quelle: eigene Darstellung)*

Daserspüren der Veränderungen während der Prozessarbeit wurde von den Studierenden im Nachhinein als sehr intensiv beschrieben. Mit Hilfe der Darstellung von vier verschiedenen Unternehmen aus Sicht desselben Spannungsquadrats konnten auch die verschiedenen Wahrnehmungsweisen der Elemente in unterschiedlichen Kontexten vermittelt werden. Auch dass die Wahrnehmung der Bedeutung von Elementen, der Beurteilung der eigenen Position und der Ansprüche, welche von außen an ein Unternehmen herangetragen werden, bei unterschiedlichen Blickwinkeln sehr unterschiedlich ausfallen kann und dass der Blick von innen nach außen ein ganz anderer ist als der von außen nach innen, konnte den Studierenden mit Hilfe dieser Systemaufstellungen vermittelt werden. Die abschließende systemische Befragung der Gruppe nach der Stimmigkeit der Einordnung des Systems in das Spannungsquadrat aus Gesellschaft vs. Unternehmen und Nachhaltigkeit vs. Gewinn ergab, dass die Studierenden diese als sehr plausibel einstufen. Die verschiedenen Bedeutungen, die in den unterschiedlichen Systemen der Gesellschaft und Nachhaltigkeit eingeräumt wurden, konnten von den Studierenden erfasst und reflektiert werden. Besonders die Herausforderungen der Sichtbarmachung und Sichtbarhaltung von Gesellschaftsansprüchen sowie die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens konnten hier visuell dargestellt und auf eine spürende Weise verstanden werden.

## 5. Potenziale der Methode zur Vermittlung von Nachhaltigkeit

Die Rolle von Nachhaltigkeit und Verantwortung wird den Studierenden bislang über theoretische Ansätze und Beispiele guter Praxis vermittelt. Erstaunlich ist es, dass es trotz dieser Art der kognitiven Vermittlung ein sehr großes Interesse der Studierenden an dem Thema gibt. Viele Studierende haben das Bestreben, das Thema über eine Abschlussarbeit zu erschließen und einen innovativen Beitrag zu leisten, Nachhaltigkeit als gelebte Managementpraxis zu etablieren. Häufig besteht der Wunsch der Studierenden darin, Forschungsfragen rund um die Wirksamkeit des Stakeholder-Ansatzes zu formulieren und zu beantworten.

Lehrende zeichnen im Zuge der theoretischen Vermittlung des Stakeholder-Ansatzes eine Landkarte, die zeigt, dass es rund um das Unternehmen zahlreiche Umwelten gibt, die Ansprüche an das Unternehmen haben, weil sie an den Hauptwirkungen interessiert (bspw. Kapitaleigner, Mitarbeiter, Staat) oder von den Nebenwirkungen betroffen sind (bspw. Umweltschutzgruppierungen, Arbeitsschutzorganisationen, Nachbarn). Das Unternehmen steht dann vor der Aufgabe, das Kräftespiel der Ansprüche zu bewältigen, indem oftmals die Ansprüche, welche am machtvollsten vorgebracht werden, befriedigt und die schwächeren Ansprüche zurückgewiesen werden.

Was lernen Studierende nun, wenn sie zusätzlich zu einer Vorlesung in einer Systemaufstellung über das Beziehungsnetzwerk der Stakeholder mitwirken? Sie lernen nicht nur kognitiv, welche Beziehungen es gibt, sondern sie erfahren über verschiedene Kanäle der Wissensaufnahme, dass Institutionen, Menschen und Prämissen in einem Kräftespiel interagieren. Nähe oder Distanz, Wertschätzung oder Nichtwahrnehmung, Autonomie oder Kooperation, Mitglied oder Systemumwelt, Sympathie oder Antipathie prägen diese Beziehungen und erzeugen damit ein theoretisch schwer erfassbares Kräftefeld. Systemaufstellungen vermitteln Studierenden durch das Nachspüren der Beziehungen von Systemelementen zueinander die Komplexität und Dynamik des Kräftefeldes sowohl auf prototypischer Ebene (das allgemeine Kräftefeld, welches sich sehr häufig zeigt) als auch auf konkreter Ebene (das konkrete Kräftefeld bekannter Stakeholder eines Unternehmens).

In Letzterem liegt das besondere Potenzial der Methode. Wenn Praktiker/innen mit ihren konkreten Anliegen über schwierige Nachhaltigkeitsthemen in die Hochschule kommen und zusammen mit den Studierenden eine Aufstellung durchführen, findet ein koedukativer Lernprozess statt. Die Studierenden als Stellvertretende und als Zuschauende einer Aufstellung erfahren eine tiefgehende Analyse eines Managementproblems aus der Praxis; die Praxisvertretenden erhalten aus einer Außenperspektive in sehr kurzer Zeit Einblicke in ihr System und Lösungsansätze. Eine Aufstellung ist aus Perspektive der Praktiker/innen dann als gelungen zu interpretieren, wenn sie diese als hilfreich wahrgenommen haben und neue Erkenntnisse gewonnen haben. Eine Systemaufstellung zu einem Praxisanliegen produziert innerhalb von ein bis zwei Stunden häufig mehr Informationen, als aufwändige Beratungsprozesse in mehreren Wochen ermitteln können. Daher stellt sie eine effiziente Methode dar. An der Universität Bremen finden diese gemeinsamen Lernprozesse im Syst-A-Lab statt, einem Experimentierlabor für gemeinsames Lernen von Praktiker/innen und Studierenden mithilfe von Systemaufstellungen. Die Methode öffnet somit die Türe zu sehr effizienten, gleichwohl transdisziplinären Forschungsprozessen: Die Erfahrung zeigt, dass es

kaum Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Wissenschaft und Praxis gibt, wenn beide mithilfe der dreidimensionalen Bilder der Systemaufstellung über ein Problem und dessen Lösung kommunizieren.

Einschränkungen der Methode liegen in der notwendigen Offenheit der Teilnehmenden für neue und ungewöhnliche Lernmethoden und in der begrenzten Teilnehmerzahl. Die Methode ist nicht in Massenveranstaltungen einsetzbar, da es einer ruhigen Atmosphäre bedarf, um dem Verlauf einer Systemaufstellung folgen zu können. Systemaufstellungen sind zudem keine Methode, die für Teilnehmende universell den gleichen Nutzen stiftet. Die Geschehnisse einer Aufstellung sind nicht für alle Studierenden in derselben Weise interpretierbar, analysierbar und abstrahierbar, sodass es eine Herausforderung der Lehrenden ist, alle Studierenden gleichermaßen zu erreichen.

## Literaturverzeichnis

- Ameer, R./Othman, R.* (2012): Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 108/No. 1, 61–79.
- Avery, G./Hughes, B.* (2013): *Fresh Thoughts in Sustainable Leadership*, Melbourne: Tilde University Press.
- Baecker, D.* (2005): Therapie für Erwachsene. Zu Dramaturgie der Strukturaufstellung, in: Groth, T./Stein, G. (Hrsg.): *Systemaufstellung als Intervention in Organisationen – Von der Praxis zur Theorie und zurück*, Heidelberg: Carl Auer, 14–31.
- von Carlowitz, H. C./Irmer, K./Grober, U.* (2000/1713): *Sylvicultura oeconomica: Anweisungen zur wilden Baumzucht*, Neuauflage der Ausgabe Leipzig, Braun, 1713, TU Bergakademie, Freiberg.
- Ehnert, I.* (2009): *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Ferdig, M. A.* (2007): Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future, in: *Journal of Change Management*, Vol. 7/No. 1, 25–35.
- Freiling, J.* (2001): *Resource-based View in der ökonomischen Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden: Gabler.
- Grothe, A./Fröbel, A.* (2011): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte, in: *UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 19/Heft 1–2, 77–81.
- Gutenberg, E.* (1958): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden: Gabler.
- hernstein reader* (2012): *Nachhaltigkeit im Management*, Hernstein Institut Management Leadership (Hrsg.). Link: [http://www.hernstein.at/Nachhaltigkeit\\_im\\_Management/](http://www.hernstein.at/Nachhaltigkeit_im_Management/) (zuletzt abgerufen am 12.06.2014).
- Hind, P./Wilson, A./Lanssen, G.* (2009): Developing Leaders for Sustainable Business, in: *Corporate Governance*, Vol. 9/No. 1, 7–20.
- Hußmann, G.* (2015): *Leading Manager for Sustainability – Nachhaltigkeitsspezifische Kompetenz und ihre systemische Vermittlung*, im Erscheinen.
- Jones Christensen, L./Mackey, A./Whetten, D.* (2014): *Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoid-*

- ing Socially Responsible Firm Behaviors, in: *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28/No. 2, 164–178.
- Klein, P./Limberg-Strohmaier, S.* (2012): *Das Aufstellungsbuch. Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen*, Wien: Braumüller.
- Kohlhauser, M./Assländer, F.* (2005): *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung*, Heidelberg: Carl Auer.
- Kolb, A.Y./Kolb, D.A.* (2009): *Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, in: Armstrong, S. J./Fukami, C. V. (Hrsg.): *Management Learning, Education and Development*, Los Angeles et al.: Sage, 42–68.
- Kopp, U./Martinuzzi, A.* (2013): *Teaching Sustainability Leaders in Systems Thinking*, in: *Business Systems Review*, Vol. 2/No. 2, 191–215.
- Lubmann, N.* (2000): *Organisation und Entscheidungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mabr, A.* (2003): *Konfliktfelder – wissende Felder. Systemaufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit*, Heidelberg: Carl Auer.
- McCann, J. T./Holt, R. A.* (2010): *Defining Sustainable Leadership*, in: *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Vol. 2/No. 2, 204–210.
- Müller-Christ, G.* (2001): *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung*, Marburg: Metropolis.
- Müller-Christ, G.* (2010): *Nachhaltiges Management. Eine Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*, Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Christ, G.* (2012): *Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-offs*, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*, Wiesbaden: Springer, 51–66.
- Müller-Christ, G.* (2013a): *Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements*, in: Schäfer, H./Krummrich, K. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeit. Strategie – Forschung – Praxis*, Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag, 43–57.
- Müller-Christ, G.* (2013b): *Wo stehen Nachhaltigkeit und Ressourcenorientierung im Unternehmen? Ordnungsangebote im Prämissengerangel durch Systemaufstellungen*, in: Klinke, S./Rohn, H. (Hrsg.): *RessourcenKultur*, Baden-Baden: Nomos, 383–397.
- Müller-Christ, G.* (2014): *Nachhaltiges Management. Eine Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos, im Erscheinen.
- Müller-Christ, G./Nikisch, G.* (2013): *Sustainable Leadership. Ressourcenkompetenz zur Strukturierung von Entscheidungsprämissen*, in: *Die Unternehmung, Sonderheft Managementkompetenzen für Nachhaltigkeit*, Jg. 67/Heft 2, 89–108.
- Nikisch, G./Müller-Christ, G.* (2013): *Leading Manager for Sustainability: Erstellung eines Ordnungsangebotes für eine nachhaltige Unternehmensführung auf Basis der Kompetenz- und Managementforschung*, in: Rogall, H./Binswanger, H.-C./Ekardt, F./Grothe, A./Hasenclever, W.-D./Hauchler, I./Jänicke, M./Kollmann, K./Michaelis, N. V./Nutzinger, H. G./Scherhorn, G. (Hrsg.): *3. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie*, Marburg: Metropolis, 419–442.

- Northouse, P. G.* (2013): *Leadership – Theory and Practice*, 6. Aufl., Thousand Oaks et al.: Sage.
- Otto, S.* (2007): *Bedeutung und Verwendung der Begriffe nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit*, Dissertation, Jacobs University Bremen.
- Pinnov, D. F.* (2011): *Unternehmensorganisation der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Remer, A.* (2004): *Management. System und Konzepte*, 2. Aufl., Bayreuth: REA Verlag.
- Robertson, J. L./Barling, J.* (2012): *Greening Organizations through Leaders' Influence on Employees' Pro-environmental Behaviors*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34/No. 2, 176–194.
- Rosner, S.* (2007): *Systemaufstellungen als Aktionsforschung. Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven*. Schriftenreihe des Instituts für systemische Aktionsforschung, Band 1, München, Mering: Hampf.
- Scherborn, G.* (2010): *Unternehmen ohne Wachstumszwang: Zur Ökonomie der Gemeingüter*, in: Seidl, I./Zahrnt, A. (Hrsg.): *Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft*, Marburg: Metropolis, 129–144.
- Schlötter, P.* (2005): *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis*, Heidelberg: Carl Auer.
- Scholtz, A.* (2015): *Nachhaltige Entwicklung der Nutztierwirtschaft: Eine systemische Beziehungsanalyse*, Dissertation, Universität Bremen, im Erscheinen.
- Sheldrake, R.* (2008): *Das schöpferische Universum. Die Theorie der morphogenetischen Felder*, Frankfurt: Nymphenburger.
- Sparrer, I.* (2009): *Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis*, 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- Steimle, U.* (2008): *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*, Marburg: Metropolis.
- Ulrich, P.* (2008): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 4. Aufl., Bern et al.: Haupt Verlag.
- Varga von Kibéd, M.* (2005): *Ein Metakommentar*, in: Weber, G./Schmidt, G./Simon, F. B. (Hrsg.): *Aufstellungsarbeit revisited – nach Hellinger?*, Heidelberg: Carl Auer, 200–250.
- Varga von Kibéd, M./Sparrer, I.* (2009): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen*, 6. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- Wang, Z./Sarkis, J.* (2013): *Investigating the Relationship of Sustainable Supply Chain Management with Corporate Financial Performance*, in: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62/No. 8, 871–888.
- Weinbold, J./Bornhäuser, A./Hunger, C./Schweitzer, J.* (2014): *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen*, Heidelberg: Carl Auer.
- Wiek, A./Withycombe, L./Redman, C. L.* (2011): *Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development*, in: *Sustainability Science*, Vol. 6/No. 2, 203–218.
- Wöbe, G./Döring, U.* (2010): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 21. Aufl., München: Vahlen.