Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit

Erweiterung der Management-rationalitäten

Episode 3: Erweiterung der Entscheidungsrationalität

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Universität Bremen

Universität Bremen*
*EXZELLENT.

gefördert durch
DBU
Deutsche Bundesstiftung Umwelt
www.dbu.de

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*

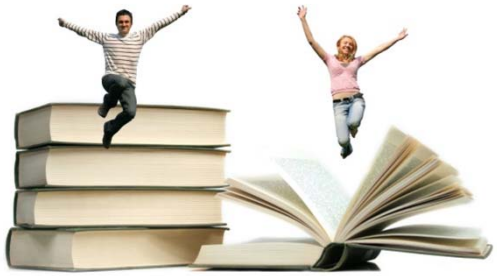
CC BY NC ND

Übersicht über die Lerneinheit

Episode 1: Erweiterung der Systemrationalität

Episode 2: Erweiterung der Zweck-Mittel-Rationalität

Episode 3: Erweiterung der Entscheidungs-rationalität



CC BY NC ND

Lernziele der Veranstaltung

Lernziel 1:

Sie wissen, wie ein Entscheidungsprozess strukturiert ist.

Lernziel 2:

Sie können die Grenzen des Rational Choice Ansatzes erklären.

Lernziel 3:

Sie wissen um die Besonderheit der Langfristentscheidungen im Sinne von nicht-konsequentialistischen Bindungen.

cc BY NC ND

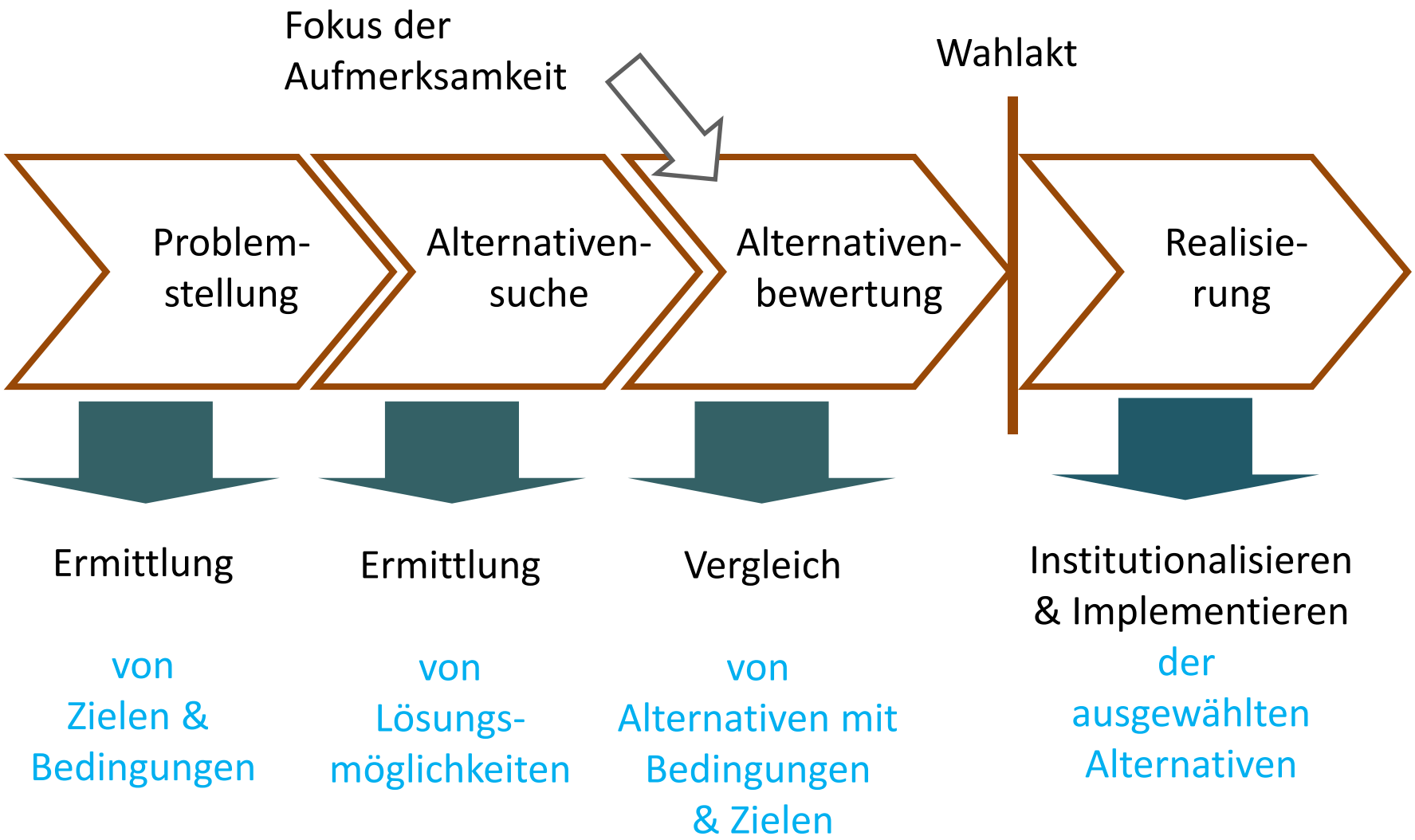
Das Wesen der Zweck-Mittel-Rationalität

„ Ein Akteur wägt (...) sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational ab.“ (Max Weber, 1972, S. 13)

„Die klassische Vorstellung, gute Entscheidungen seien richtige Entscheidungen und richtige Entscheidungen seien durch rationale Abwägung von Zweck und Mitteln zu erreichen, befindet sich in voller Auflösung. Aber wodurch wird sie ersetzt?“ (Luhmann, N. 1993)

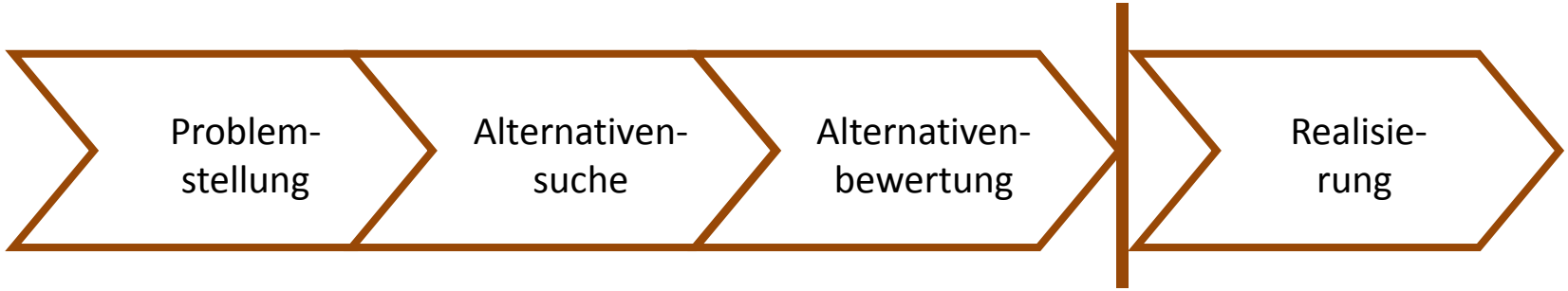
CC BY NC ND

Entscheidungsrationalität I: Phasen einer Entscheidung



CC BY NC ND

Entscheidungsrationalität I



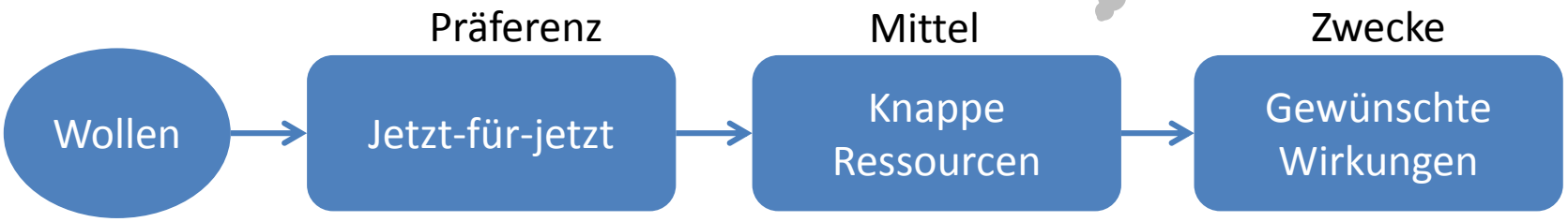
- Phase der Alternativenbewertung ist das Erkenntnisproblem
- Rational Choice: Nutzenmaximierung, Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Rational Choice dann nicht möglich, wenn
  - Informationsverarbeitungskapazität begrenzt ist
  - Akteure indifferent zwischen Alternativen
  - Alternativen nicht vergleichbar sind
  - Handlungskonsequenzen unsicher sind (Jetzt-für-dann-Entscheidungen)
  - Nutzenkalkül nicht vorhanden, nur Kosten sind bekannt z.B. Klimaschutz (Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen)

CC BY NC ND

Jetzt-für-….Entscheidungen aus Lerneinheit 10

Entscheidungen sind Festlegungen von Mitteln für zuvor festgelegte Zwecke

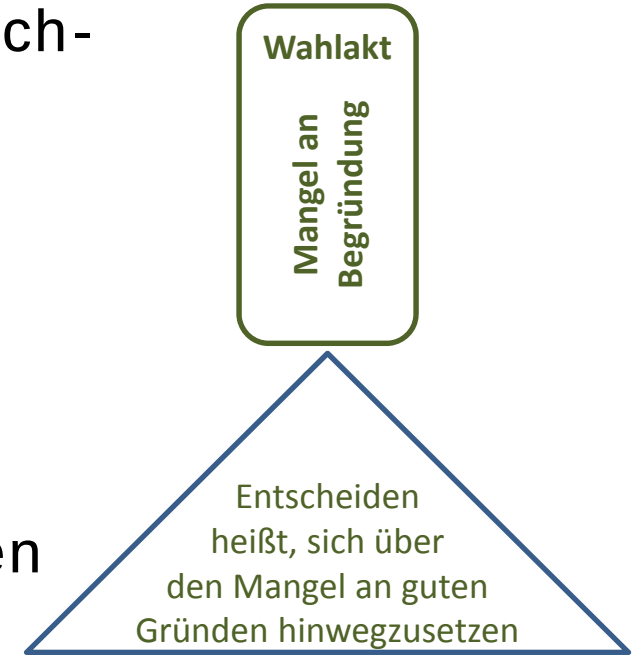
- Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen



CC BY NC ND

Umgang mit dem Begründungsmangel

- Kontingenz als Herausforderung
- Das „So-und-auch-anders-möglich-sein“ transformieren in ein „Das-ist-es-jetzt!“
- Aus schwachen Begründungen starke machen
- Fehlende Begründungen fingieren (Konsensfiktion)



CC BY NC ND

Nachgedacht!

Der Rational Choice Ansatz geht davon aus, dass eine gute Entscheidung dann möglich ist, wenn alle Informationen über das Problem, die Alternativen und die Bewertung der Alternativen vorliegen.

- Reflektieren Sie ihren letzten Entscheidungsprozess zur Anschaffung eines technischen Geräts. Wie viel Abwägung von Informationen haben Sie vorgenommen, wie viel Gefühl der Stimmigkeit hat ihre Entscheidung geleitet?

Machen Sie eine kurze Internetrecherche zum Thema Bauchentscheidungen.

- Wie weit sind Bauchentscheidungen wirklich entfernt von einem Abwägungsprozess?

cc BY NC ND

Grenzen der Entscheidungsrationalität I

Langfristige Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich nur gewaltsam ins Kosten/Nutzen-Kalkül pressen
(Nutzen: Maß für die Fähigkeit von Gütern, Bedürfnisse zu befriedigen)

- Jetzt-für-dann-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen (Beispiel: Deicherhöhungen)

Heute — Morgen

Schwer zu prognostizierende Konsequenzen

Investition
Selbstbeschränkung

Positive Wirkung

CC BY NC ND

Der Blick hinter die Faktormärkte

Funktionsfähige Ressourcenquellen:

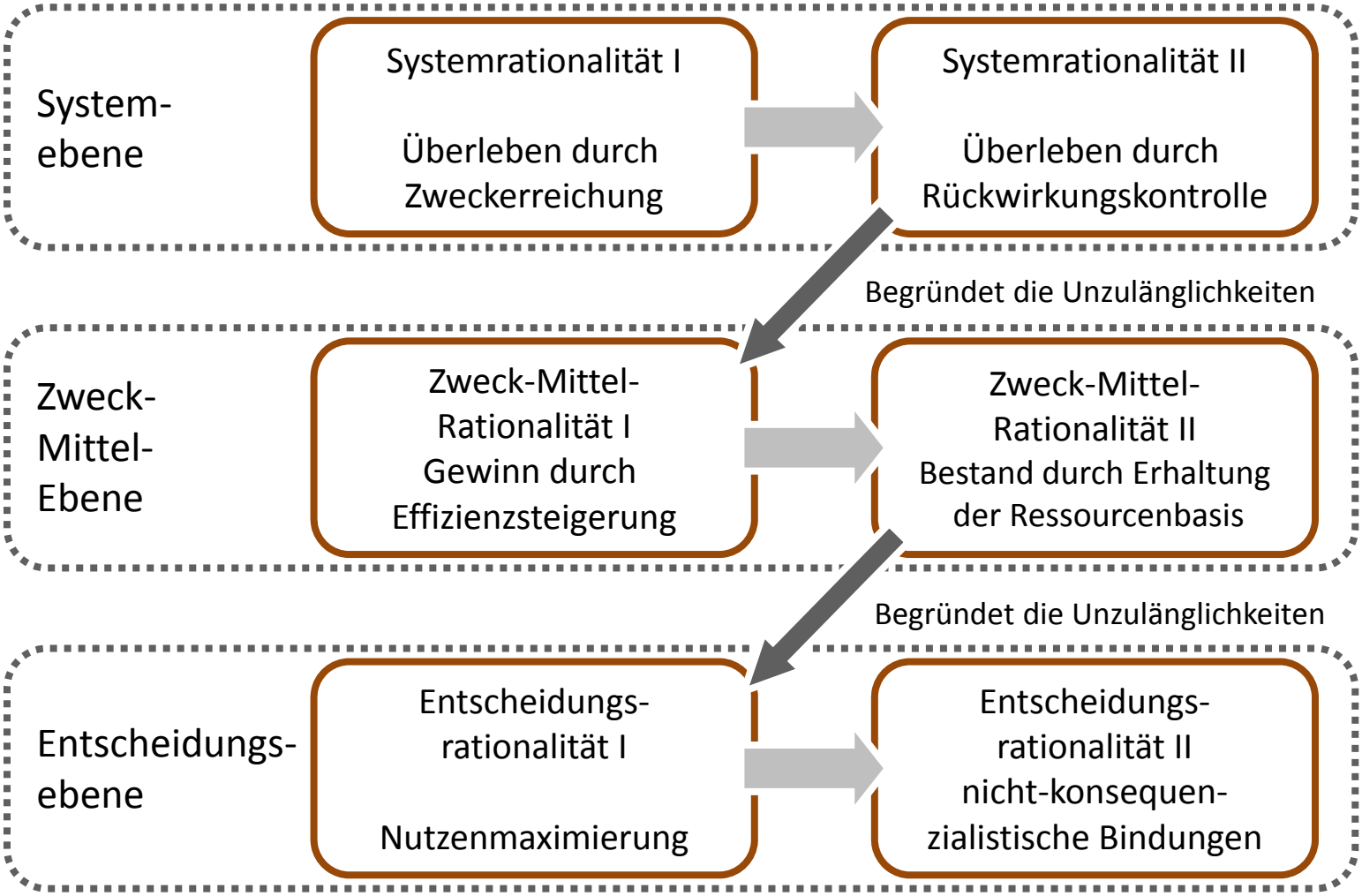
Von welchen materiellen und immateriellen Ressourcen ist Ihr Unternehmen abhängig?

- Energie
- Rohstoffe

- Bildung
- Vertrauen
- Legitimation
- Rechtssicherheit

CC BY NC ND

Erweiterung der Managementrationalitäten II



CC BY NC ND

Entscheidungsrationalität II

- Entscheidungsrationalität II: Entscheidungen nicht der Irrationalität preisgeben
- Das Nicht-Beobachtete in den Entscheidungsprämissen berücksichtigen (Nebenwirkungen)
- Beobachtungen zweiter Ordnung: Nachhaltigkeitsmonitoring
- Entscheidungen über Entscheidungsprämissen
- Nicht-konsequenzialistische Entscheidungsprämissen (Esser 2005)
  - Vertrauen, Fairness, Rücksicht, Selbstbeschränkung, Altruismus usw.

Heute — **Morgen**

Schwer zu prognostizierende Konsequenzen

Investition
Selbstbeschränkung — **Positive Wirkung**

CC BY NC ND

Nachgedacht!

- Versuchen Sie einmal die Rolle eines Beobachters oder einer Beobachterin 2. Ordnung zu übernehmen. Beobachten Sie ohne zu bewerten, wie Menschen ihres Umkreises über Nachhaltigkeitskriterien beim Einkaufen reden und wie sie handeln. Dann beobachten Sie sich selbst.
- Nicht-konsequenzialistische Bindung ist ein schwieriger Begriff. Wann haben Sie das letzte Mal eine Entscheidung getroffen etwas zu unterlassen, weil andere dadurch benachteiligt werden?
- Wann haben Sie das letzte Mal eine Entscheidung getroffen, damit andere morgen einen Vorteil haben?

CC BY NC ND

Entscheidungsrationalität II im Nachhaltigkeitskontext

Zunahme der nicht-konsequenzialistischen Bindungen

4. Eine Investition in die Funktionsfähigkeit der relevanten Umsysteme: indirekte und direkte Maßnahmen zu Steigerung der Gesundheit der ressourcenaufnehmenden Systeme

3. Eine Investition in die Funktionsfähigkeit der relevanten Umsysteme: indirekte und direkte Maßnahmen zu Steigerung der Gesundheit der ressourcenliefernden Systeme

2. Eine Reduzierung der direkten und indirekten Nebenwirkungen auf die lebenswichtigen ressourcenaufnehmenden Systeme, die mittel- bis langfristig deren Aufnahmebereitschaft und -willigkeit untergraben

1. Eine Reduzierung der direkten und indirekten Nebenwirkungen auf lebenswichtige Ressourcenquellen, die mittel- bis langfristig deren Funktionsfähigkeit untergraben

salutogenetisch

pathogenetisch

CC BY NC ND

Implikationen der Erweiterung der Managementrationalitäten

- Gleichzeitigkeit von Systemrationalität I und Systemrationalität II
  - Zwecke in den Dienst der Umwelt stellen
  - Deutliche Ausweitung der Reflexionsräume (Nachhaltigkeitsmonitoring, Nachhaltigkeitsberichterstattung)
- Gleichzeitigkeit von Zweck-Mittel-Rationalität I und Zweck-Mittel-Rationalität II
  - Modernes Management ist das Management von Widersprüchen
  - Inszenierung von Nachhaltigkeit als langfristige Effizienz
- Gleichzeitigkeit von Entscheidungsrationalität I und Entscheidungsrationalität II
  - Selbstbindung als Festlegung von Entscheidungsprämissen
  - Trennung des Entscheidungsprozesses für eine Nachhaltigkeitsinvestition von der Entscheidung für eine effiziente Umsetzung

cc BY NC ND

Nachgefragt!

- Entscheidungsprozess – überhaupt realisierbar Alltagstauglich?
- Liegt die schnelle Bedürfnisbefriedigung in der Natur des Menschen?
- Warum lässt sich Langfristigkeit schlechter planen als Kurzfristigkeit
- Ungewissheit ungewollt in der Wirtschaft; warum das System der Börse so akzeptiert

cc BY NC ND