



Virtuelle Akademie **Nachhaltigkeit**

# Nachhaltigkeit und Gerangel der Entscheidungsprämissen

## Episode 1: Entscheidungsprämissen und Grundtypen von Entscheidungen

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Universität Bremen



gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*





## Übersicht der Lerneinheit

### Episode 1: Entscheidungsprämissen und Grundtypen von Entscheidungen

Episode 2: Design der Jetzt-für-Jetzt und Jetzt-für-Andere-Entscheidungen

Episode 3: Design der Jetzt-für-Dann sowie der Jetzt-für-Dann-für-Andere-Entscheidungen





## Lernziele dieser Episode

### Lernziel 1:

Sie wissen, was die Funktion von Entscheidungsprämissen sind.

### Lernziel 2:

Sie können darstellen, dass diese Entscheidungsprämissen in jeder Entscheidung um ihre Bedeutung rangeln.

### Lernziel 3:

Sie können die vier grundsätzlichen Entscheidungstypen unterscheiden.



Basisquelle der Lerneinheit:  
Kap. 10



## Das Besondere an Nachhaltigkeitsentscheidungen

- Entscheidungen im Nachhaltigkeits- und Ethikkontext sind in erster Linie keine normalen Auswahlentscheidungen zwischen zwei oder mehreren Handlungsalternativen.
- Sie sind vielmehr zuerst Entscheidungen über eine neue Ordnung der relevanten Entscheidungsprämissen.





## Was ist eine Entscheidung?

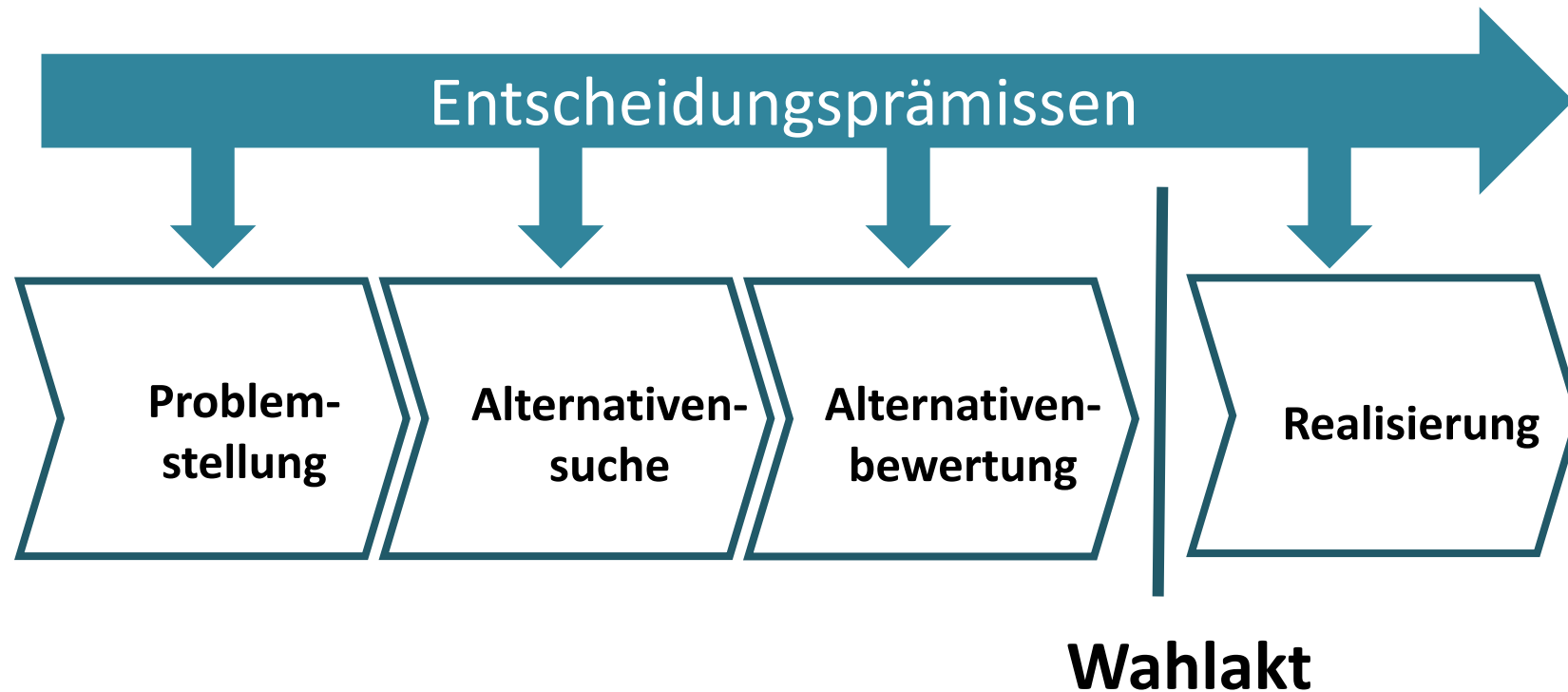
Eine **Entscheidung** liegt immer dann vor:

- wenn unter bestimmten **Zielen** und **Bedingungen**
- aus **mehreren Handlungsalternativen** diejenige Alternative zu **wählen** ist,
- die **realisierbar** ist und
- die den **höchsten Zielbeitrag** generiert.





# Allgemeine Phasen der Entscheidung







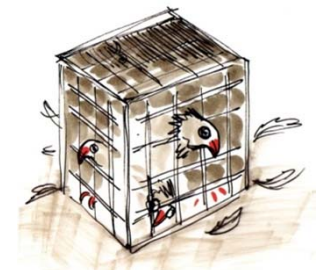
## Nachgedacht!



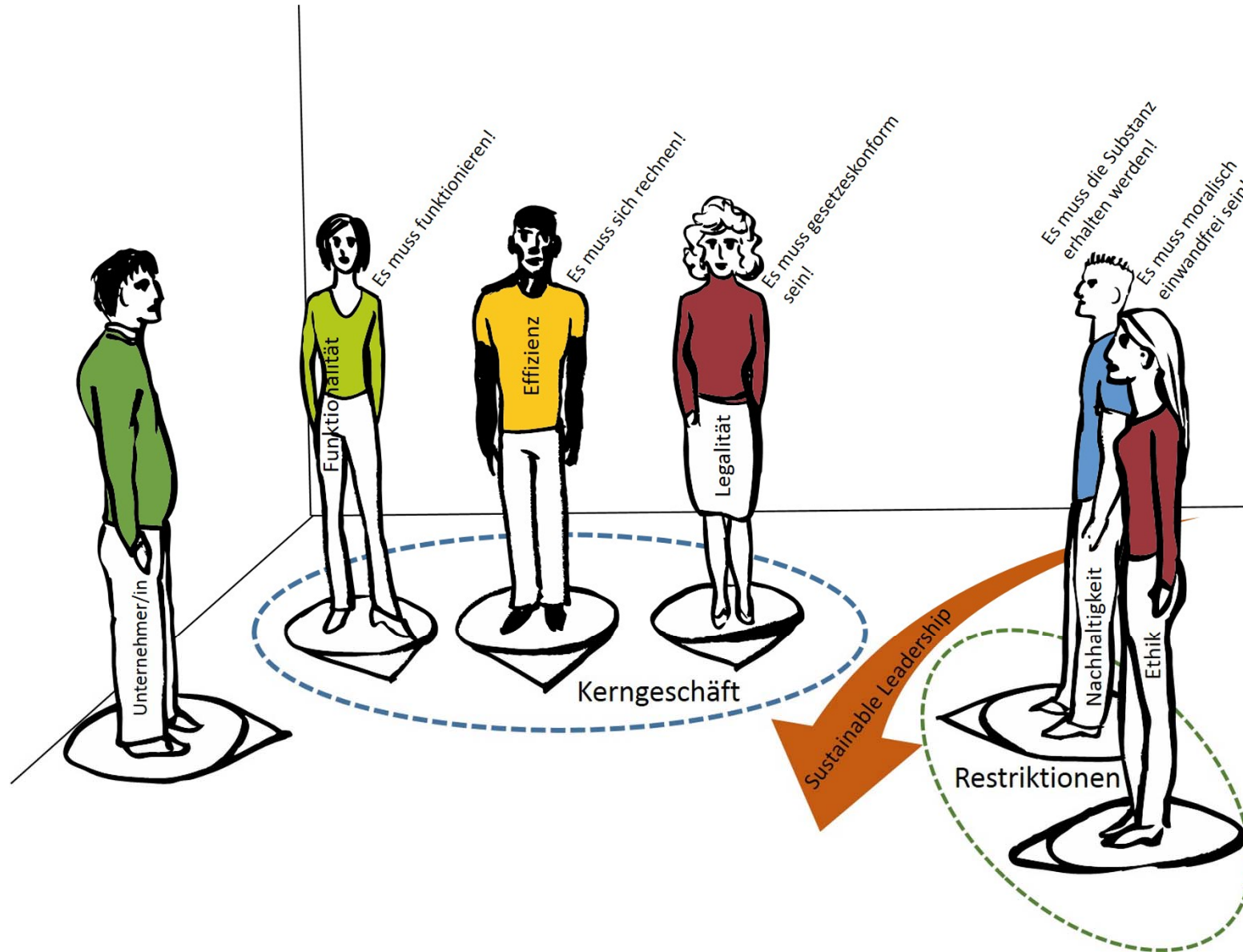
**Sie stehen mittags auf dem Campus vor mehreren Anbietern für ein günstiges Mittagessen. Was ist Ihnen bei der folgenden Entscheidung am wichtigsten?**

- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der am **nächsten** ist?
- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der am **billigsten** ist?
- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der das **beste Essen** hat?
- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der den **besten Hygiene-standard** hat?
- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der die **zufriedensten Mitarbeiter/innen** hat?
- Wählen Sie eher den Anbieter aus, der das größte Angebot an **regionalen, vegetarischen Menüs** hat?

➤ **Wohin schieben Sie die Prämissen, die Sie nicht berücksichtigen?**



# Gerangel im Prämissensystem





Ich bin halt da!

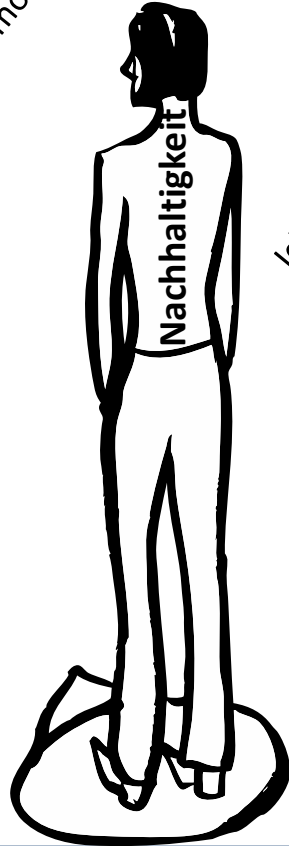
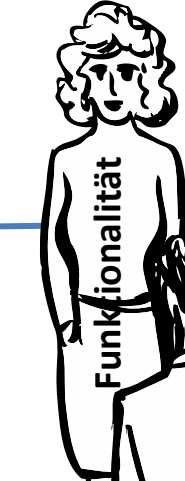
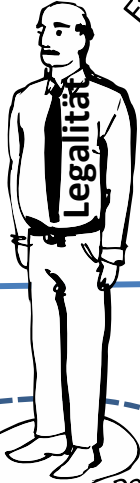
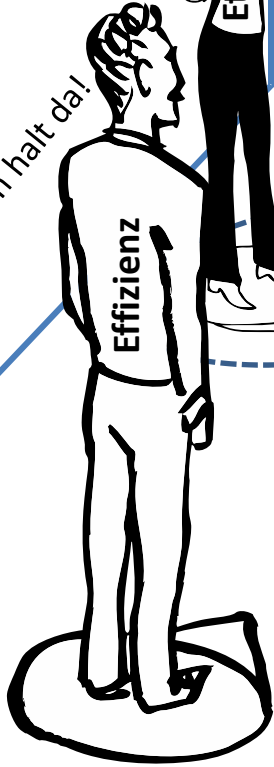
Ich brauche Abstand!

Ethik

Legalität

Ich möchte von der Ethik gemocht werden!

Ich möchte, dass alle auf mich schauen!



Das ungeliebte Paar!

Nachhaltigkeit stärkt mir den Rücken, aber Ethik möchte ich nicht sehen!

Ich habe eine gute Verbindung zur Ethik!



## Fragen mit Blick auf das Prämissensystem

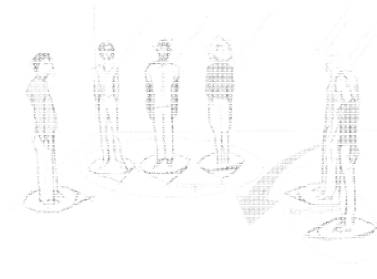
- Warum tauchen überhaupt neue Prämissen auf, wenn ein System von allein, vor allem an seinem Bestand interessiert ist?
- Gibt es eine feste Ordnung der Prämissen, die sich nach einiger Zeit des Gerangels unter Einbeziehung der neuen Prämisse wieder einstellt?
- Oder ist die Position der Prämissen situativ 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?





## Nachgedacht!

**Nehmen Sie sich drei bis fünf unterschiedliche Tassen, benennen Sie diese mit den Entscheidungsprämissen und bauen Sie diese vor sich auf!**



- Wie nah stehen Ihnen die Prämissen?

Effizienz

- es muss sich rechnen!

Funktionalität

- es muss funktionieren!

Legalität

- es muss gesetzeskonform sein!

- Und wo stellen Sie diese Prämissen in ihr Bild?

Ethik

- es muss sittlich gut sein!

Nachhaltigkeit

- es muss die Substanz erhalten werden!

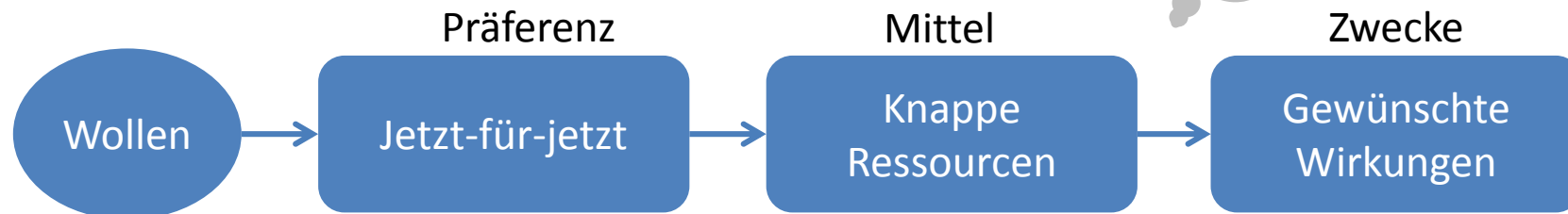
- Machen Sie mit Ihrem Handy ein Foto von diesem Bild. Sie werden es später noch brauchen.



## Jetzt-für-... Entscheidungen

### 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





## Beispiele für die Entscheidungstypen

	Typen	Jetzt-für-jetzt- für selbst- Entscheidungen	Jetzt-für-jetzt- für andere- Entscheidungen	Jetzt-für dann- für selbst- Entscheidungen	Jetzt-für-dann- für andere- Entscheidungen
	Kriterien				
Beispiele	Allgemeine Beispiele	Konsum- entscheidungen  Investitions- entscheidungen	Ehrenamtliches Engagement  Spenden/ Sponsoring  Feedback geben	Gesundheits- vorsorge Altersvorsorge  Strategisches Marketing  Ausbildung/ Studium	Denkmalschutz  Hochwasser- schutz  Ausbildungs- versicherung für eigene Kinder
	Nachhaltig- keitsbezo- gene Beispiele	Ressourcen- effizienz  Material- effizienz	Umwelt- stiftungen,  Bildungs- stiftungen	Bio-Lebensmittel  Biodiversität	Klimaschutz  Aufforstungen





## Nachgefragt!

### Wie erkenne ich in meinem Entscheidungsalltag, wann ich über meine Prämissen entscheide?

- Wann ist es eine gute Entscheidung?
  - *Wenn mein Umfeld eine andere Prämissenordnung hat?*
  
- Warum bevorzugen wir Menschen, die Prämissen der Effizienz und der Funktionalität?
  - *Welt der offenen Zwecke und der knappen Mittel*
  - *Komplexe Welt ist die Gebrauchstauglichkeit entscheidend*
  
- Diese Jetzt-für-...Entscheidungstypen klingen sehr eingängig. Wie reagieren Unternehmen auf diese Unterscheidung?