



Virtuelle Akademie **Nachhaltigkeit**

# Nachhaltigkeit und Gerangel der Entscheidungsprämissen

## Episode 2: Design der Jetzt-für-... Entscheidungen (I)

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*





## Gliederung 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 kennen das Design der Jetzt-für-jetzt-für-selbst Entscheidungen

### Lernziel 2:

Sie wissen, wie man mit dem Begründungsmangel für diesen Entscheidungstyp umgehen kann.

### Lernziel 3:

Sie können die Unterschiede zum Entscheidungstyp der Jetzt-für-jetzt-für-andere und Jetzt-für-dann-für selbst mit ihren eigenen Begründungsmängeln erklären.



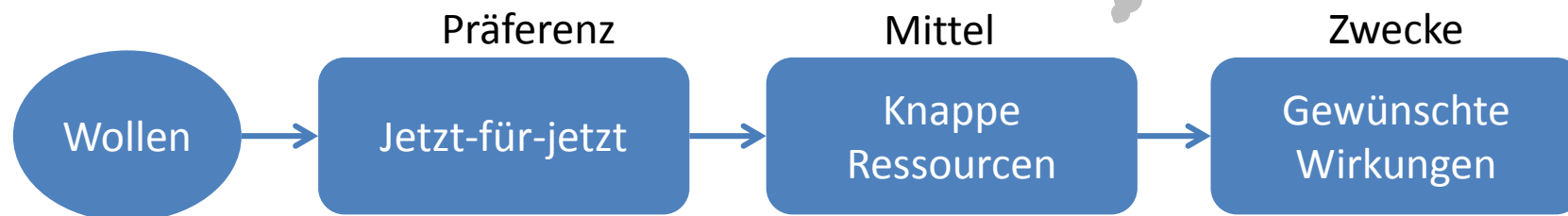
Basisquelle der Lerneinheit:  
Kap. 10



## Jetzt-für-....Entscheidungen

### Entscheidungen sind Festlegungen von Mitteln für zuvor festgelegte Zwecke

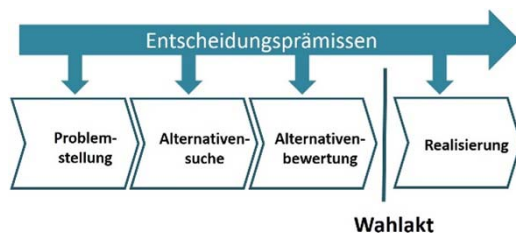
- Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen





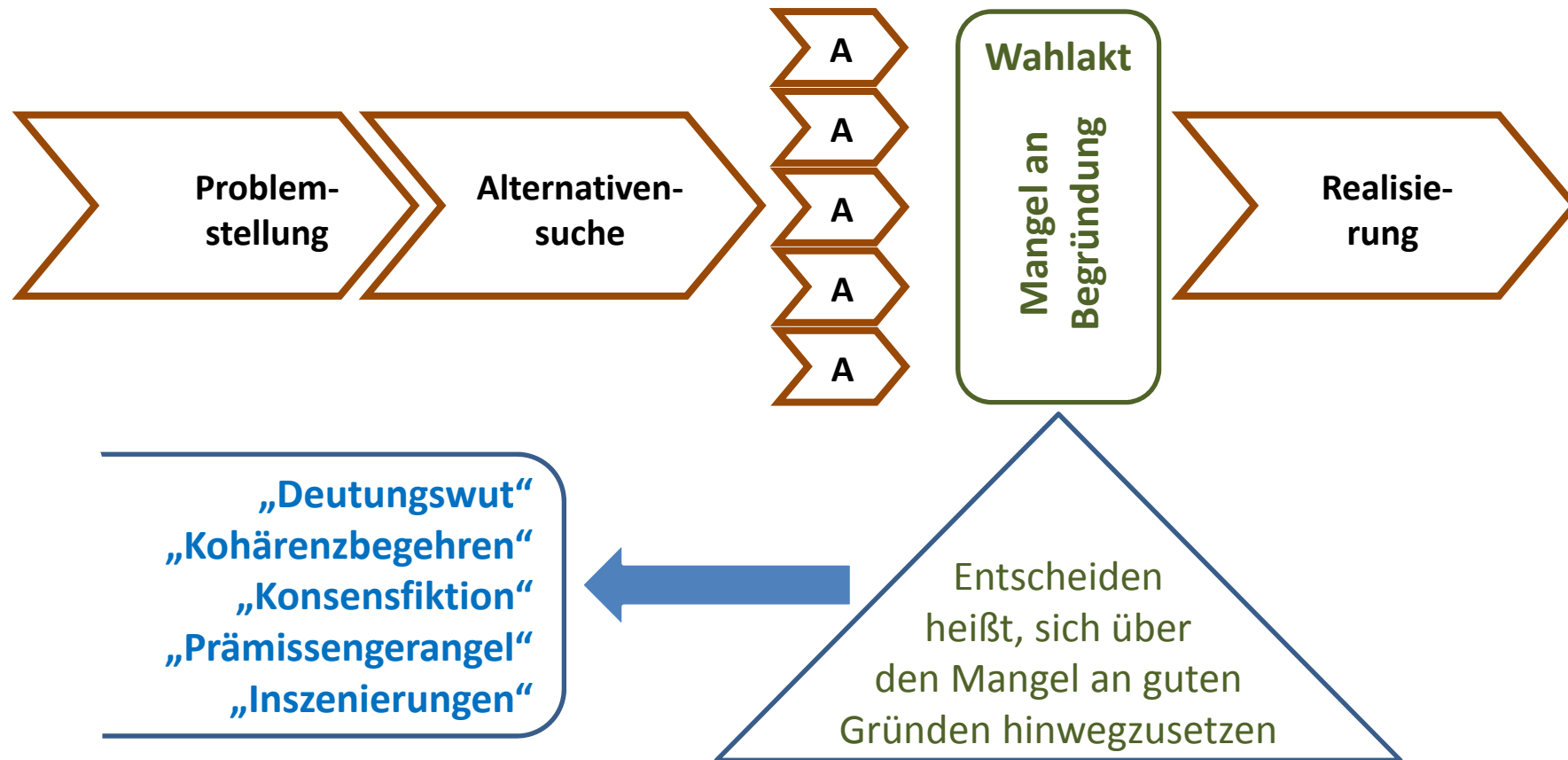
# Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen

		Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen
Design der Entscheidungen	Berücksichtigter Zeitraum der Wirkungen	Wirkungen innerhalb von zwei Jahren
	Empfänger der Wirkung	Wirkung ist für den Mittelgeber
	Inhalt der Wirkungen	Konkreter Nutzen
	Motive	Funktionsfähigkeit des eigenen Systems sichern, Ressourcenverbrauch gestalten, Zweckerreichung maximieren
	Kritischste Phase im Entscheidungsprozess	Bewertung der Handlungsalternativen: die beste Lösung errechnen
	Umgang mit dem Begründungsmangel	Gründe werden ritualisiert (Investitionsrechnung, Budgetierung usw.)





## Begründungsmangel im Jetzt-für-jetzt-für-selbst Entscheidungen





## 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)





## Nachgedacht!

Sie kennen bestimmt Situation der Art, dass Ihnen jemanden ihre Begründungen für eine gerade erfolgte Entscheidung nicht abnehmen will.

Stellen Sie sich vor, dass Sie sich entschieden haben, die nächste Reise für ihren Arbeitgeber zu einem Kunden 500 km entfernt, mit dem Zug zu machen, statt mit dem Flugzeug oder Auto.

➤ **Welche Einwände hören Sie?**





# Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen

	Kriterien	Jetzt-für-jetzt-für-selbst	Jetzt-für-jetzt-für-andere
Design der Entscheidungen	<b>Berücksichtigter Zeitraum der Wirkungen</b>	Wirkungen innerhalb von zwei Jahren	Wirkungen innerhalb von zwei Jahren
	<b>Empfänger der Wirkung</b>	Wirkung ist für den Mittelgeber	Wirkungen kommen anderen zugute
	<b>Inhalt der Wirkungen</b>	Konkreter Nutzen	Konkreter Nutzen anderer
	<b>Motive</b>	Funktionsfähigkeit des eigenen Systems sichern, Ressourcenverbrauch gestalten, Zweckerreichung maximieren	Der Gesellschaft etwas zurückgeben Corporate Giving, Corporate Volunteering; Philantropie Spirituelle/religiöse Motive
	<b>Kritischste Phase im Entscheidungsprozess</b>	Bewertung der Handlungsalternativen: die beste Lösung errechnen	Problemdefinition: Erwirtschaftetes verteilen zu wollen
	<b>Umgang mit dem Begründungsmangel</b>	Gründe werden ritualisiert (Investitionsrechnung, Budgetierung usw.)	Gründe werden inszeniert: Langfristig trägt es zu einem guten Ruf bei



## Problemdefinition der Jetzt-für-andere-Entscheidungen

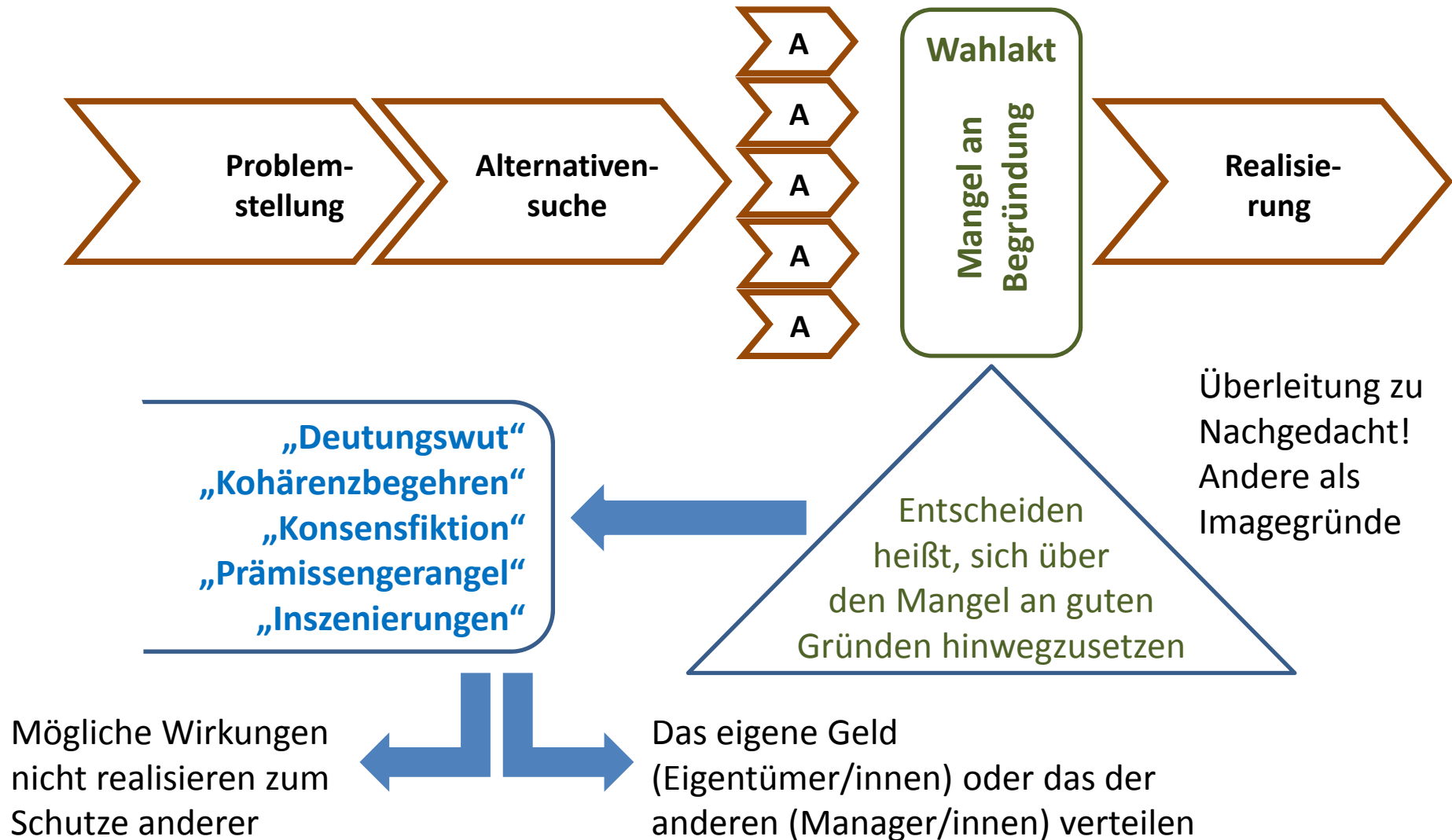
### Mögliche Motive:

- Der Gesellschaft, die den Wertschöpfungsprozess ermöglicht hat, etwas zurückzugeben;
- die Rolle eines guten Bürgers einnehmen zu wollen (Corporate Citizenship);
- beliebt im Umfeld sein zu wollen (der gute Unternehmer, die gute Unternehmerin, der ehrbare Kaufmann)
- philanthropische oder religiöse Beweggründe.





## Begründungsmangel im Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen





## Nachgedacht!

**Warum sollen Unternehmen der Gesellschaft Zeit und Geld zur Verfügung stellen für die Zwecke, die nichts mit dem Unternehmen zu tun haben?**

Als Begründung wird in den aller meisten Fällen der gute Ruf angeführt: Tue Gutes und rede darüber!

Damit werden aus den Jetzt-für-andere-Entscheidungen doch wieder Jetzt-für-dann-selbst-Entscheidungen gemacht:

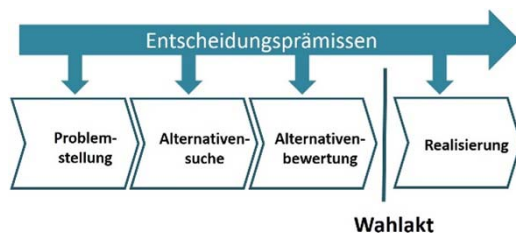
Mittel- bis langfristig hat das Unternehmen einen eigenen Vorteil.

- Schreiben Sie drei Gründe auf, warum es sinnvoll sein kann zu geben, ohne eine Wirkung auf sich selbst vermuten zu müssen (Altruismus?)



# Jetzt-für-dann-Entscheidungen

Design der Entscheidungen	Kriterien	Jetzt-für-dann-für-selbst
	Berücksichtigter Zeitraum der Wirkungen	Wirkungen treten frühestens nach zwei Jahren auf
	Empfänger der Wirkung	Wirkungen morgen für den Mittelgeber
	Inhalt der Wirkungen	Eigene Vorteilssicherung in der Zukunft; Optionensicherung
	Motive	Erhaltung und Ausbau der Optionen von morgen, Wahlmöglichkeiten erhalten
	Kritischste Phase im Entscheidungsprozess	Alternativensuche: Welche Ursachen sichern zukünftige Wirkungen
	Umgang mit dem Begründungsmangel	Gründe werden heroisiert: Uns ist auch das Morgen wichtig!





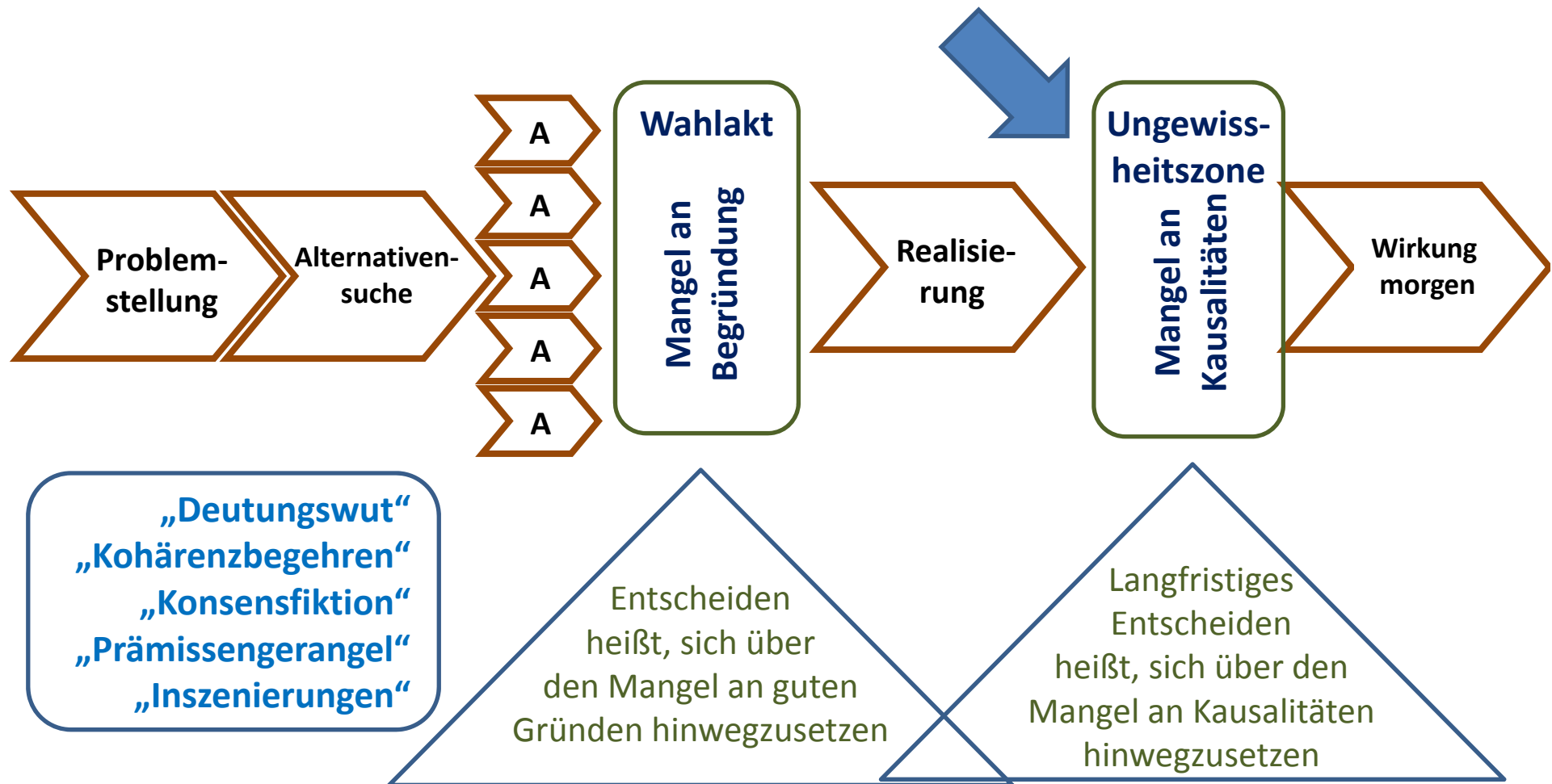
## Umgang mit Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen

1. Aus einer großen Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidung viele kleine Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen machen.  
*Herausforderung: Zukunft beobachten und Gegenwart gestalten!*
2. Statt Best-, Real- oder Worst-Case-Szenarien offene Zukünfte gestalten (nicht auf eine Zukunft hin arbeiten)
3. Aus Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen ein anderes Entscheidungs-muster schaffen:  
Jetzt-für-dann-für-viele-Entscheidungen  
(*Branchenlösungen, Ressourcen-gemeinschaften*)





## Begründungsmangel der Jetzt-für-dann-für-andere Entscheidungen

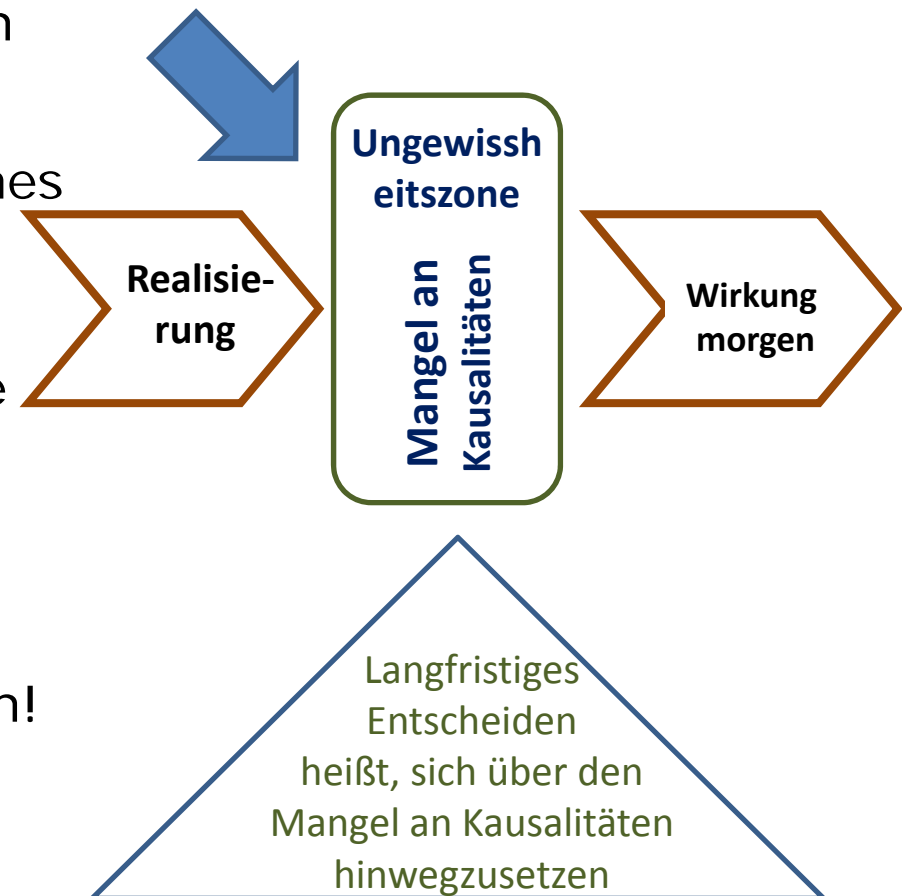




## Strategien in der Ungewissheitszone

### Mangel an verlässlichen Kausalketten

- Geringe Wahrscheinlichkeiten überhöhen
- Einigermaßen Wahrscheinliches als Sicherheit verkaufen
- Abdiskontierung der Zukunft vermeiden (Wirkungen heute sind besser als Wirkungen morgen)
- Den Einsatz für zukünftige Wirkungen heroisieren:  
Wir investieren in das Morgen!  
Wir nehmen unsere Verantwortung für die Gesellschaft wahr!







## Nachgefragt!

### Warum ist es so wichtig, Entscheidungen zu begründen?

- Um das Handeln der anderen zu verstehen, ihre Wirkungen auf mich vorhersagen können
- Die Mittel anderer werden verteilt – Freiheit von Willkür
- Wenn Sie von Inszenierung und Heroisieren sprechen, dann klingt das doch genau nach dieser Willkür:  
*Ich verkaufe den anderen etwas, was sie nicht unterstützen würden.*
- Das gilt für den Versuch, gegen rational-begründbare Alternativen zu verstoßen, nicht aber bei Komplexität und einem offenen Kontingenzraum
- Jetzt-für-dann-Entscheidungen sind **Langfrist-Entscheidungen**. Das ist doch für die Strategische Managementlehre ein alter Hut oder?