

Nachhaltigkeit in unternehmerischen Entscheidungen: Wie entscheiden Führungskräfte?

- Ergebnisse einer experimentellen Studie -

Projektteam¹:

Univ.-Prof. Dr. Friederike Wall
ao. Univ.-Prof. Dr. Gernot Mödritscher
Ass.-Prof. Dr. Alexandra Rausch
Univ.-Ass. Mag. Stephan Leitner

Abteilung für Controlling und Strategische Unternehmensführung,
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Universitätsstraße 65-67, 9020 Klagenfurt, Austria
<http://www.uni-klu.ac.at/csu>

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und der überwiegende Teil der Unternehmen wird für sich in Anspruch nehmen wollen, nachhaltig zu wirtschaften, nachhaltige Unternehmenspolitik zu betreiben und hohe „Corporate Social Responsibility“ zu zeigen. Aber wie spiegelt sich dieser Anspruch in den Entscheidungen von Führungskräften wider? Wie entscheiden Führungskräfte, wenn sie mit Konflikten zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialen Belangen konfrontiert sind?

Damit ist die zentrale Forschungsfrage des Projektes formuliert, zu dem beim Business-Management-Kongresses 2010 der M/O/T – School of Management, Organizational Development and Technology der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, am 26. November 2010 eine experimentelle Studie durchgeführt wurde. Das Thema des Management-Kongresses lautete „Verantwortung und Social Business im Management“.

¹ Wir danken ao.Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann, dass er uns die Möglichkeit eröffnet hat, die Untersuchung beim Managementkongress 2010, veranstaltet von der M.O.T. School of Management, Organisational Development and Technology der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, durchzuführen.

Warum bringt Nachhaltigkeit besondere Herausforderungen für die Entscheidungsfindung mit sich?

Nachhaltigkeit bedeutet, drei Zieldimensionen gleichzeitig zu berücksichtigen, nämlich ökonomische, ökologische und soziale Ziele (Elkington 1997). Außerdem geht es darum, mit den heutigen Entscheidungen nicht die Möglichkeiten künftiger Generationen zu beeinträchtigen (World Commission on Environment and Development 2010). Damit sind zumindest zwei Aspekte verbunden, die Führungskräfte vor zusätzliche Herausforderungen bei ihren Entscheidungen stellen:

1. Wenn mehrere Ziele verfolgt werden und zudem noch langfristige Wirkungen heutiger Entscheidungen berücksichtigt werden sollen, müssen wesentlich mehr Informationen verarbeitet werden. Aber Menschen können nicht „auf einmal“ beliebig viele Informationen aufnehmen. Vielmehr nehmen wir Informationen zeitlich verteilt auf. Außerdem: Bei komplexeren Entscheidungen wird auch das Controlling nicht auf einmal alle relevanten Informationen liefern können, sondern diese nur schrittweise bereitstellen und ggf. verfeinern können.

2. Mehrere Ziele gleichzeitig zu verfolgen, ist solange unproblematisch, wie die Ziele nicht in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen, sondern sich gegenseitig unterstützen. Allerdings ist dies im Bereich der Nachhaltigkeit nicht immer der Fall. Vielmehr sind oftmals vielfältige Zielkonflikte zu lösen. Ein Beispiel: Soll eine neue Produktionsstätte mit zusätzlichen Arbeitsplätzen in der Region errichtet werden oder in einem Land mit niedrigeren Löhnen? In dieser Entscheidung sind Konflikte zwischen

- finanziellen Zielen (Lohnkosten, ggf. Transportkosten)
- ökologischen Zielen (ggf. umweltschädlichere Produktionsbedingungen im Niedriglohnland, höherer Bedarf an fossilen Brennstoffen für Transport)
- sozialen Zielen (Arbeitsplätze)

angelegt. In der experimentellen Studie haben wir uns dafür interessiert, wie Führungskräfte in derartigen komplexen Entscheidungssituationen Entscheidungen treffen.

Wie war die experimentelle Studie angelegt?

Den TeilnehmerInnen des Managementkongresses wurde eine Entscheidungssituation vorgelegt, bei der von zwei Investitionsalternativen eine zu wählen war. Konkret ging es darum, dass ein Freizeitpark gebaut werden soll und nun zwei alternative Konzepte zur Wahl stehen:

- **Variante A:** ökologisch und sozial sehr verträglich, zwar kein Verlustbringer, aber mit nur geringer Rendite
- **Variante B:** finanziell attraktiv, mit Nachteilen für soziale Belange und Umwelt

Die beiden Alternativen bieten den potentiellen BesucherInnen des Freizeitparks die gleichen Angebote. Allerdings unterscheiden sie sich – wie oben dargestellt - in der konkreten

Ausgestaltung im Hinblick auf die Zielkonflikte zwischen den drei Zieldimensionen der Nachhaltigkeit.

Die TeilnehmerInnen wurden in drei Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe hat in drei Schritten feinere Informationen zu jeweils einer der drei Zieldimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) erhalten, wobei die Detailinformationen den Gruppen in unterschiedlicher Reihenfolge zur Verfügung gestellt wurden. Am Ende der dreistufigen Informationsversorgung verfügten damit zwar alle TeilnehmerInnen über den gleichen Informationsstand, der Pfad der Bereitstellung war jedoch für jede Gruppe ein anderer. Die TeilnehmerInnen wurden bei jedem Informationsstand um eine Entscheidung für eine der beiden Varianten A oder B gebeten und nach dem Grad der dabei subjektiv empfundenen Sicherheit gefragt.

Welche Ergebnisse hat die Studie geliefert?

Um es noch einmal zu betonen: Bei allen drei Informationspfaden hatten die TeilnehmerInnen am Ende den gleichen Informationsstand. Man könnte also vermuten, dass sich zumindest am Ende der schrittweisen Informationsbereitstellung in allen drei Gruppen eine vergleichbare Verteilung von Entscheidungen zugunsten von Variante A bzw. Variante B einstellt. Auch dass die empfundene Sicherheit am Ende bei allen drei Gruppen vergleichbar ist, wäre zu vermuten. Das ist aber nicht der Fall!

Vielmehr ist es so, dass diejenige Gruppe, die gleich zu Beginn mit finanziellen Detailinformationen versorgt und dann mit Detailinformationen über die sozialen Folgen und schließlich über die ökologischen Folgen der Varianten, zu fast 100 Prozent für die Variante A votiert hat und dabei ein hohes Sicherheitsgefühl aufwies.

Diejenige Gruppe, die im zweiten Schritt finanzielle Detailinformationen erhielt, hat sich dadurch zu diesem Zeitpunkt zwar in bemerkenswertem Ausmaß zugunsten der Variante B beeinflussen lassen, wobei sich die TeilnehmerInnen allerdings relativ unsicher waren. Aber dieses Umschwenken war nicht „stabil“: Mit der letzten Stufe der Informationsversorgung wurde wieder ganz überwiegend, genauer von etwa 90 Prozent, die Variante A präferiert.

In der Gruppe, die die finanziellen Detailinformationen im letzten Schritt erhalten hat, haben sich schlussendlich nur knapp 60 Prozent für die Variante A entscheiden – bei vergleichsweise geringster empfundener Sicherheit.

Um es noch einmal zusammenzufassen:

Am Ende wurde Variante A in Gruppe 1 von ca. 100 Prozent der Befragten, in Gruppe 2 von etwa 90 Prozent und in Gruppe 3 nur von knapp 60 Prozent präferiert, mit einem sehr hohen, hohen bzw. deutlich geringeren Sicherheitsgefühl – und zwar obwohl alle Gruppen am Ende die gleichen Informationen hatten!

Diese Ergebnisse decken sich mit Befunden anderer experimenteller Studien. So finden sich Belege, dass die Reihenfolge, mit der Informationen von EntscheidungsträgerInnen

empfangen werden, die Entscheidung selbst beeinflussen (Hovland/Janis/Kelley 1970): Nach dem sog. „primacy effect“ determinieren zuerst erhaltene Informationen die Entscheidungen und der „recency effect“ besteht darin, dass die zuletzt bzw. jeweils aktuell empfangenen Informationen die Richtung der Entscheidung determinieren (z.B. Trotman/Wright 2000). Zudem zeigen empirische Studien, dass es die menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten offenbar überfordert, mehr als vier Informationsarten zu berücksichtigen (Halford et al. 2005).

Die oben skizzierten Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass die zuletzt erhaltenen Informationen eine große Rolle für die Entscheidungsfindung spielen (recency-Effekt). Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass genauere Informationen zur ökonomischen Zieldimension einen bemerkenswerten, statistisch signifikanten Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben und die empfundene Sicherheit (negativ) beeinflussen.

Was bedeuten die Ergebnisse für die Unternehmenspraxis?

Die Untersuchungsergebnisse zeigen zum einen, dass die zeitliche Folge, in der Informationen bereitgestellt werden, einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat. Dieses Wissen ist für diejenigen Stellen im Unternehmen, die für die Informationsversorgung von EntscheidungsträgerInnen verantwortlich sind, von großer Bedeutung. Das Wissen um den „recency“-Effekt verlangt, die Reihenfolge der Informationsbereitstellung sensibel zu gestalten. Dem Controlling kommt hier eine – möglicherweise unbewusste – erhebliche Steuerungsrolle zu, die man vielleicht auch im positiven wie negativen Sinne als manipulativ bezeichnen kann.

Bemerkenswert ist zum anderen, dass das Thema der Nachhaltigkeit zwar für die EntscheiderInnen einen gewissen „Charme“ besitzt, dass aber finanzielle Zielsetzungen nach wie vor die Entscheidung dominieren bzw. einen wesentlichen Anker für eine subjektiv empfundene Entscheidungssicherheit bilden. Möchte man hier in der Unternehmenspraxis ein „Umdenken“ in Richtung Nachhaltigkeit erzeugen, so wird es auch darum gehen, Ansätze zu entwickeln, die eine subjektive Entscheidungssicherheit auch in diesem Aspekt anbieten. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings die Erkenntnis, dass soziale und ökologische Informationen dennoch sehr wohl Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten haben, wenn sie in entsprechendem Ausmaß und zum geeigneten Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden. Solange allerdings in Managementsystemen die finanziellen Zielgrößen schlussendlich dominieren (wie auch beispielsweise in der Balanced Scorecard), stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit tatsächlich in die Entscheidungsparameter für Führungskräfte relevant aufgenommen werden kann und wie Führungskräfte gegenüber etwaigen Shareholder-Value-getriebenen Eigentümern das Thema der Nachhaltigkeit umfassend vertreten können. Hier ist in der Management- und insbesondere Controllingforschung noch erheblicher Forschungsbedarf gegeben.

Zitierte Quellen

Elkington, J. (1997) Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, New Society Publishers, Oxford 1997

Halford, G. S., R. Baker, J. E. McGredden und J. D. Bain (2005). How many variables can humans process? Psychological Science 16 (1): 70-76.

Hovland, C. I.; Janis, I.L.; Kelley, H.H. (1970). Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change. Yale Univ.Pr., New Haven.

Trotman, K. T.; A. Wright (2000). Order effects and recency: Where do we go from here? Accounting and Finance 40: 169-182.

World Commission on Environment and Development (2010). Our common future. Oxford Univ. Press, Oxford.