

Selbstbewusste Unternehmer sind anfälliger, gegen eigenes Umweltbewusstsein zu handeln "Ich Sorge mich um die Umwelt, aber ..."

Viele Unternehmer versprechen nachhaltiges Wirtschaften und treffen dennoch Entscheidungen, die der Natur schaden. Wirtschaftswissenschaftler haben nun herausgefunden, dass viele Firmenchefs ihr Umweltbewusstsein keineswegs vortäuschen - aber ihre Handlungen unbewusst von ihren Werten entkoppeln. Besonders anfällig dafür sind Unternehmenslenker, die sich selbst als sehr einflussreich wahrnehmen oder sich in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld befinden. Die Erkenntnisse erweitern das Wissen über die Bedeutung von Moral und Unterbewusstsein bei wirtschaftlichen Entscheidungen. Sie können bei der Umweltgesetzgebung und der Ausbildung künftiger Unternehmer helfen.

Sie geloben, die Umwelt zu schonen und kleben Ökosiegel auf ihre Produkte. Aber dann stellt sich heraus, dass sie doch Produkte verkaufen, die zu viele Pestizide oder Palmöl aus Regenwaldgebieten enthalten. Entscheiden die Unternehmer dabei nach einer rationalen Nutzen-Abwägung? Oder spielt unbewusstes Verhalten eine größere Rolle im unternehmerischen Handeln als oft angenommen? Unter welchen Bedingungen richten sich Unternehmer nicht nach ihren eigenen Wertvorstellungen? Um das herauszufinden, haben Wirtschaftswissenschaftler der **Technischen Universität München (TUM)**, der Indiana University und der Oklahoma State University rund 100 deutschen Firmengründern mehrere Entscheidungsszenarien vorgelegt.

Die Unternehmer sollten verschiedene Geschäftsmöglichkeiten nach mehreren Gesichtspunkten bewerten. Dabei wurde zum einen ermittelt, wie attraktiv die jeweilige Geschäftsmöglichkeit ist. Zum anderen wurden Umstände wie Auswirkungen auf die

Umwelt, der Respekt der Befragten für die Natur, die Selbsteinschätzung der eigenen unternehmerischen Wirksamkeit oder die Wahrnehmung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens erhoben. Anhand der miteinander verknüpften Variablen dieses sogenannten Conjoint-Experiments konnten die Forscher auf den Einfluss verschiedener kognitiver Ebenen bei der Entscheidungsfindung schließen.

Ungewollte Folgen der Unternehmergebung

Die Wissenschaftler stellten fest, dass auch Unternehmer mit großem Respekt für die Natur Entscheidungen trafen, die Umweltschäden auslösten. Dabei folgten die Entscheidungen aber nicht einer bewussten Abwägung. "Die Testpersonen haben vielmehr unbewusst die Beziehung zwischen Werten und Handlungen neu justiert - so dass ihre Handlungen wieder mit ihren Werten übereinzustimmen schienen", erklärt Prof. Holger Patzelt vom Lehrstuhl für Entrepreneurship der **TUM**.

Diese Entkopplung beobachteten die Forscher aber nicht bei allen Unternehmern. Ausschlaggebend waren zwei Bedingungen: ein großes unternehmerisches Selbstbewusstsein der Firmenchefs und ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld der Unternehmen. Bislang war die Forschung davon ausgegangen, dass im Gegenteil Unternehmer mit geringem Selbstbewusstsein eher in Konflikt mit ihren eigenen Werten geraten.

Die Ergebnisse der Studie "I care about nature, but ..." erklärt Holger Patzelt so: "Firmenlenker, die ihre eigene Wirksamkeit sehr hoch einschätzen, wollen Einfluss nehmen. Deshalb laufen sie eher Gefahr, Werte

auszublenden, die ihre Handlungsoptionen einschränken. Das gleiche Prinzip gilt unter ungünstigen wirtschaftlichen Bedingungen, also etwa einer zugespitzten Konkurrenzsituation des Unternehmens. Auch dann glauben die Chefs, dass es auf ihre Entscheidungen besonders ankommt."

Die Politik könnte sich die Erkenntnisse der Wissenschaftler bei der Umweltgesetzgebung zunutze machen. "In Branchen mit schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen könnte der Gesetzgeber auf eine stärkere Regulierung zum Schutz der Natur achten", sagt Patzelt. Den Unternehmern selbst könnte das Wissen über die unbewussten Entscheidungsmechanismen helfen, sich ihre eigenen Handlungsstrategien stärker zu vergegenwärtigen. Nicht zuletzt hoffen die Wissenschaftler, dass die Studienergebnisse die Ausbildung verändern. "Bislang versuchen wir, künftigen Unternehmern im Wirtschaftsstudium ein hohes Maß an unternehmerischem Selbstbewusstsein zu vermitteln", sagt Patzelt. "Jetzt wissen wir, dass wir damit auch ungewollte Folgen auslösen können."

Publikation:

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Baron, R. A. Early Online Publication. "I care about nature, but ...": Disengaging values in assessing opportunities that cause harm. *Academy of Management Journal*.

Kontakt:

Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt

Technische Universität München

Lehrstuhl für Entrepreneurship

T: +49 89 289 26749

E: patzelt@tum.de

W: <http://www.ent.wi.tum.de>