

der sowohl bei der Handlungsplanung, bei der aktuellen Handlungsauswahl bzw. Reihenfolge wie auch ggf. bei der Ausführung selbst in Beziehung gesetzt. Im Rahmen dieser komplexen Handlungsleistung kann nicht von einer "objektiv" rationalen Logik der Handlungsausführung (des umweltgerechten Verhaltens) ausgegangen werden. Stattdessen muss aufgrund von Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgängen und damit verbundenen subjektiven "Verzerrungen", sowie durch den Rückgriff auf Handlungsschemata und Urteilsheuristiken, von einer "subjektiven" Logik ausgegangen werden, die allenfalls auf "subjektiven" Kosten-Nutzen-Überlegungen basiert (vgl. auch 77029, KE4). Dieser Grundgedanke lässt auch Zweifel an der "rationalen" Steuerbarkeit des Verhaltens von Organisationsmitgliedern aufkommen und führte insbesondere im Rahmen der Organisationstheorien zu einer Abkehr von der Rationalitätsannahme. Das Prinzip "Aktion geht Intention voraus" bestimmt z.B. zentrale organisationstheoretische Ansätze wie die Theorie des organisierenden Handelns von Weick (1985) und wird - insbesondere wenn die Frage nach den Steuerungsmöglichkeiten umweltgerechten Verhaltens (Kap. 3) explizit behandelt wird - noch einmal aufgegriffen werden.

2.2.2 Umweltgerechtes Verhalten als Problem des Entwurfs von Handlungsplänen

"Wie und wo kann oder muss man sich überhaupt umweltgerecht verhalten?"

Aus Motiven und Bedürfnissen können dann Handlungsziele und letztlich konkrete Handlungen abgeleitet werden, wenn für das Ziel Mittel und Wege ("Operatoren", "Handlungsalternativen") zu dessen Erreichung bekannt und verfügbar sind.

2 Arten von Handlungen: Aufgabenbearbeiteten Problemlösen

Strohschneider & Tisdale (1987) unterscheiden zwei Arten von Handlungen zur Zielerreichung, die abhängig davon sind, ob bzw. inwieweit Mittel und Wege zur Zielerreichung vorab bekannt sind. Anders als Hacker sprechen sie nur dann von Aufgaben bzw. "Aufgabenbearbeiten" als Handlung, wenn sowohl Ziel und Zielkriterien als auch Operatoren und deren Reihenfolge bekannt sind. Andernfalls entspricht das Handeln einem Problemlösen.

Automatismen

Während mit dem Begriff "Problemlösen" eine erste Ebene der Handlungsregulation bei Strohschneider & Tisdale (ebenda, S. 30) definiert ist, entspricht das "Aufgabenbearbeiten" einer zweiten Ebene der Handlungsregulation. Beide Ebenen zeichnen sich noch durch die Zielgerichtet- und Bewusstheit aus. Fällt die Notwendigkeit der Bewusstheit aufgrund eines hohen Automatisierungsgrades des Handelns weg, so sprechen sie von der Ebene der "Automatismen". Während die Entwicklung eines umweltgerechten Produktes oder auch die Arbeit in einem Umweltschutzzirkel hohe Anteile von "Problemlösehandeln" enthält, sind ein Großteil der ausführenden Arbeitsaufgaben, zu denen bestimmte Vorgaben, z.B. durch Prozess- oder Verfahrensbeschreibungen, vorliegen, allenfalls als

"Aufgabenbearbeiten" zu interpretieren oder - durch die ständige Wiederholung und Routinisierung oder Prozesse der Superierung (vgl. Oesterreich 1987, S. 53) - bereits auf die Ebene der Automatismen abgesunken.

Der Entwurf von Handlungsplänen hängt einerseits von der Kenntnis andererseits von der Verfügbarkeit möglicher Operatoren ab. Beide Aspekte werden nun kurz vertieft.

2.2.2.1 Kenntnis möglicher Operatoren: Handlungswissen und Problemlösemuster

Im Rahmen der Handlungstheorien wird auf verschiedene Arten von Wissen Bezug genommen. Bei Hacker (1986) ist für die Handlungsplanung das Handlungswissen insbesondere in Form eines operativen Abbildsystems bedeutsam. Bei Strohschneider & Tisdale (1987, S. 32ff.) sind epistemisches Wissen - zusammengesetzt aus Faktenwissen und Operatorwissen - sowie heuristisches Wissen Basis für die Handlungsfähigkeit. Heuristisches Wissen als "Findewissen" ist gerade dann von Bedeutung, wenn epistemisches Wissen unzureichend ist und durch weiteres Wissen ergänzt werden muss. Zusammengefasst werden die Wissensarten jeweils als Handlungskompetenz. Nach dem Prinzip der Handlungstheorien ist Wissen nicht nur für die Planung entscheidend, sondern dient während der Handlungsausführung als Vergleichsbasis. Handlungskompetenz ist zudem wichtig für die Entwicklung von Kontrollüberzeugung. Insbesondere ein Kompetenzgefühl, das stark auf einem breiten heuristischen Wissen ("mir wird schon was einfallen") basiert, wirkt positiv auf das Entstehen einer positiven Kontrollmeinung, da auch bei möglichen Misserfolgen "entsprechende Heuristiken zur Auffüllung von Wissenslücken und zur Neukonstruktion zielführender Operatoren zur Verfügung stehen" (Strohschneider & Tisdale 1987, S. 38). Im Kontext des umweltgerechten Verhaltens spielen zudem bestimmte Problemlösemuster eine Rolle.

Handlungswissen

Eine der ersten Veröffentlichungen zum Thema Umweltbewusstsein bei Mitarbeitern bzw. zum Umweltbewusstsein von Individuen im Kontext der Arbeit, die zudem explizit eine Wissenskomponente als bedeutsam annahm, stammt von Heine und Mautz (1989) „Industriearbeiter contra Umweltschutz“, eine industriesoziologische Untersuchung, bei der im wesentlichen eine Typenbildung im Vordergrund stand. Die graduellen Zunahmen von Wissen über Umweltprobleme wie auch die Zunahmen von ökologischem Engagement bzw. die Übereinstimmung von ökologischer Einstellung und ökologischem Verhalten werden dabei im Sinne eines zunehmenden Umweltbewusstseins interpretiert und mit ihrer Hilfe eine Unterscheidung in fünf Typen vorgenommen: Typ 1 „Verneiner von Umweltproblemen“; Typ 2 „Bloß verbaler Umweltschützer“; Typ 3 „Moderater Umweltschützer“; Typ 4 „Teilengagierter Umweltschützer“ und Typ 5 „Entschie-

dener Umweltschützer“. Lecher und Hoff (1993) entwickelten eine ähnliche Typologie, die sie allerdings stärker theoretisch fundiert vom Grad des ökologischen Verantwortungsbewusstseins ableiten. Das Konzept des „Ökologischen Verantwortungsbewusstseins“ setzt sich dabei aus den Teilkonzepten

- Ökologisches Denken;
- Ökologische Kontrollvorstellungen;
- Ökologische Moralvorstellungen,

zusammen, die jeweils als Stufenmodelle konzipiert sind.

Prinzipien des ökologischen Denkens

Zu den Prinzipien des ökologischen Denkens gehören danach der Systemgedanke, das Kreislauf- und Rückkoppelungsmodell, das Prinzip der Historizität, die Berücksichtigung der zeit-räumlichen Entkoppelung von Ursachen und Folgen und eine an den Systemgedanken gebundene Aufgabe des deterministischen zugunsten eines Denkens in Wechselwirkungen (Lecher, Hoff, Distler & Jancer 1992, S. 6). Hier wird also explizit nicht nur "Faktenwissen" abgefragt, sondern untersucht, inwieweit Denk- und Problemlösemuster in der Lage sind, ebenjene ökologiespezifischen Aspekte zu berücksichtigen.

Zusammen mit dem Konzept der ökologischen Kontrollvorstellungen wie dem Konzept ökologische Moralvorstellungen sind diese drei Konzepte die Basis für einen Frageleitfaden, der als Instrument zur Erfassung des ökologischen Verantwortungsbewusstseins eingesetzt werden kann (s. Lecher u.a. 1992). Zudem sehen sie in ihrem Konzept den Vorteil, Empfehlungen zur Erhöhung des ökologischen Verantwortungsbewusstseins - welches sie als eine Art Schlüsselqualifikation interpretieren – abzuleiten. Danach ist zunächst der individuelle Entwicklungsstand („Stufe“) zu diagnostizieren, um dann bei diesem spezifischen Stand mit Maßnahmen zur Einleitung von Veränderungsprozessen anzusetzen, die zunächst nur auf das nächst höhere Niveau führen. Dazu wird nicht bloße Wissensschulung eingesetzt, sondern

„eine Konfrontation mit vorgestellten oder tatsächlichen Konflikten ökologischer Art, in denen Personen Erfahrungen mit Handlungsspielräumen und unterschiedlichen Strategien der individuellen sowie kollektiven Einflußnahme sammeln können und weiter: in denen bzw. in deren Folge konfligierende Interessen, Werte und Normen im freien Diskurs und in symmetrischer Kommunikation ausgetauscht und diskutiert werden können“ (ebenda, S. 20).

Wissensschulung durch Gruppenarbeitskonzepte

Umsetzbar wären solche Forderungen z.B. durch Gruppenarbeitskonzepte, insbesondere Umweltzirkel und Projektgruppen. Vernachlässigt wird aber immer noch - obwohl die Entwicklung eines Verantwortungsbewusstseins durch situative Umstände explizit angesprochen wird - der Aspekt der organisationalen Ausgestaltung dieser situativen Umstände i.S.v. Einflussfaktoren auf das Umweltverhalten.

Die Problemlösemuster - oder auch subjektive Theorien als Form des Handlungswissens - einzelner Individuen stehen in der Organisation in Interaktion mit denen anderer Personen und Organisationseinheiten. Der Umgang der Organisation mit Umweltschutzanforderungen ist kennzeichnend für ihre Problemlösekapazität. Nach Baitsch und Alioth (1990, S. 246) lassen sich typische Muster des Umgangs mit Widersprüchen (hier Umweltschutzanforderungen) zur Kennzeichnung der Organisation heranziehen. Welche Muster aktiviert werden, ist in hohem Maße davon abhängig, welche subjektiven Theorien über das Funktionieren von Organisationen die Organisationsmitglieder haben, die mit der Lösung der Widersprüche beauftragt wurden oder sich dazu berufen fühlen. Individuelle Handlungspläne korrespondieren in diesem Sinne mit organisationalen Handlungsplänen. Die Kenntnis dieser subjektiven Organisationstheorien der Organisationsmitglieder, insbesondere der Manager, ist im übrigen nach Frei (1985) eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis von Innovations- und Gestaltungsprozessen und deren Gelingen (ebenda, S. 3).

Problemlösemuster

Schließlich ist für den Entwurf von Handlungsplänen wie auch für deren Funktion im Rahmen der Handlungsregulation zu berücksichtigen, dass auch der Entwurf von Handlungsplänen nicht rein rational, fehlerfrei und emotionslos vor sich geht. Eine Reihe von Phänomenen der menschlichen Informationsverarbeitung sind dafür ursächlich: z.B. Fehler bei der Handlungsregulation auf der Ebene der Automatismen durch einen Mangel an Koordination zwischen verschiedenen Automatismen; Denkfehler z.B. bzgl. Wahrscheinlichkeitsschätzungen; "Ökonomieprinzipien", d.h. im Zweifelsfalle wird der Weg, mit dem geringeren kognitiven Aufwand gewählt; oder Emotionen wie z.B. Ärger, Freude in Abhängigkeit vom Aktivierungsgrad des Gesamtsystems, der wiederum abhängig von der Wichtig- und Dringlichkeit der Absichten ist.

Entwurf von Handlungsplänen nicht fehlerfrei

Bedeutsam gerade für das umweltgerechte Verhalten wie für das Arbeitshandeln in komplexen, vernetzten Systemen wie der Organisation ist - aufgrund der Nebeneffektproblematik (vgl. Kap. 3.1.4) - z.B. der von Dörner (1993) benannte "Rumpelstilzchen-Effekt." Insbesondere in Stresssituationen, wenn eine Reihe von wichtigen und dringlichen Absichten erledigt werden müssen, deren Erfolgswahrscheinlichkeiten zudem nicht sehr hoch eingeschätzt werden (Strohschneider & Tisdale 1987, S.86), kommt es "zu einem gröberen Auflösungs-niveau bei der Planung und Durchführung der Handlung" (ebenda, S. 87). Statt die Neben- oder auch Fernwirkungen der einzelnen Operatoren und Handlungsschritte aufeinander zu beziehen, wird eine mögliche Zielerreichung grob vereinfacht angenommen. So wird beispielsweise bei der Einführung von Mülltrennsystemen, die der Umweltbeauftragte noch vor Abgabe der Bewerbung für einen Qualitätswettbewerb planen und einführen soll, davon ausgegangen, dass das Problem mit dem arbeitsplatznahen Aufstellen von Mülleimern gelöst ist. Weder wird berücksichtigt, dass ggf. kein Platz vorhanden ist, die Mitarbeiter nicht frühzeitig in Kenntnis gesetzt wurden, das Akkordsystem zusätzlich Zeit kostende Tätigkeiten nicht berücksichtigt usw., die Reinigungsfirmen nicht über ein entsprechendes Equipment zum weiteren Umgang mit dem getrennten Müll verfügen, die Infra-

Fehlerquellen der Handlungsplanung

strukturen (DSD , "Grüner Punkt", Entsorgungsfachbetriebe) nur unter bestimmten Voraussetzungen Getrennt-Fraktionen annehmen usw. .

Gerade unter dem Druck, zu einem bestimmten Termin einer gesetzlichen Verordnung zu entsprechen, ist eine Investition in nachsorgende Technik statt in präventive Umgestaltung u.U. als "Fehlplanung" auf Basis eines solchen Rumpelstilzchen-Effektes zu interpretieren.

2.2.2.2 Verfügbarkeit von Operatoren: personale und organisationale Begrenzungen

Restriktionen der Handlungsplanung

Zusätzlich zu den kognitiven Fähigkeiten des Problemlösens beeinflussen auch andere Fähigkeiten und Fertigkeiten der handelnden Person die Handlungsplanung. So muss eine handelnde Person, die aus Umweltgründen gerne mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren würde, bei der Planung einkalkulieren, dass sie ungeübt und untrainiert ist und mehr Zeit für den Anfahrts- oder Nachhauseweg benötigt. Diese personalen Restriktionen sind genauso wie situationale Restriktionen der Handlungsausführung bereits bei der Planung zu berücksichtigen. Situationale Restriktionen sind in der Organisation zunächst einmal durch den Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum (Ulich 1994) des Mitarbeiters gegeben. Dabei ist wiederum nicht nur der objektive "Zuschnitt" durch die Organisation relevant, sondern die Wahrnehmung der Handlungs- und Tätigkeitsoptionen durch den Handelnden (hier den Mitarbeiter) selbst.

„ipsative“ Perspektive

Tanner und Foppa (1996) betonen, dass Handlungsalternativen bzw. Operatoren nicht nur objektiv gegeben sein, sondern auch "in den Sinn kommen" müssen. Eine Perspektive, die weiter oben bereits als "ipsative" Perspektive bzw. Unterscheidung von subjektivem und objektivem Handlungsspielraum angesprochen wurde. Ihre Forderung, eben diese subjektiven Restriktionen, die aus Sicht der Person relevant sind, heranzuziehen, versuchen sie auch empirisch zu begründen. Allerdings ist die ipsative Perspektive empirisch kaum zu erfassen, da eine Erfassung von Handlungsoptionen des Individuums schon zu einer Veränderung der Optionen führen würde. Ihre Ergebnisse zur Verkehrsmittelwahl stellen die relative Bedeutung einzelner Faktoren für das Verhalten im Mobilitätsbereich dar. Danach ist die wichtigste personale Einflussgröße der Faktor „persönliche Verpflichtung zum Handeln“, der seinerseits selbst abhängig ist vom Vorhandensein eines Problembewusstseins und einer entsprechenden Kontrollüberzeugung. Deutlich wird auch, dass die subjektiven Restriktionen, also die individuell wahrgenommenen Hindernisse, bedeutsamer sind als objektive Restriktionen. Schlussfolgern lässt sich daraus auch, dass eine genaue Analyse der Bedingungen in den einzelnen Verhaltensbereichen (z.B. Mobilität, Abfall etc.) notwendig ist, da sich jeder durch andere objektive und damit auch subjektive Restriktionen auszeichnet (vgl. Jaeggi et al. 1996, S. 193).

Wichtig ist, dass sich die ipsative Perspektive nicht nur auf die Phase der Handlungsplanung - also welche Handlungsoptionen kommen mir überhaupt in den Sinn - sondern auch auf die Vorwegnahme der Handlungskonsequenzen bezieht. Auch hier gibt es nicht nur einen objektiven Konsequenzenraum, sondern ausschlaggebend ist der ipsative Konsequenzenraum, d.h. die Konsequenzen, die der Handelnde für sich in Betracht zieht.

"Analog zum ipsativen Handlungsspielraum, wonach nicht in Betracht gezogene Optionen nicht handlungswirksam werden, können jene Konsequenzen, die jemandem vor der Ausführung einer Handlung nicht gegenwärtig sind, auch keine Steuerungsfunktion übernehmen. Wenn ich sicher bin, dass Gleitschirmfliegen für mich völlig ungefährlich ist, wird mich die relativ große objektive Unfallhäufigkeit nicht daran hindern, diesen Sport trotzdem weiter auszuüben" (Tanner & Foppa 1996, S. 247).

Diese Überlegungen treffen sicherlich insbesondere für betriebliche Handlungssituationen zu, da der Handelnde in seiner Entscheidungssituation für oder gegen ein umweltgerechtes Verhalten - sofern es sich überhaupt um eine "echte" Entscheidungssituation und nicht um Routinehandlungen handelt - nicht unbedingt "rational" i.S. entscheidungstheoretischer Überlegungen verhält, sondern z.B. von Kontrollüberzeugungen stärker beeinflusst wird als von subjektiven Wahrscheinlichkeiten, oder Informationen nur selektiv nutzt, Informationen eliminiert und Entscheidungsprobleme vereinfacht.

Fazit:

Festzuhalten bleibt zunächst, dass das Entwerfen von Handlungsplänen einerseits von spezifischem Wissen (Fakten-, Operatorenwissen, operativem Abbildsystem) wie auch allgemeinem heuristischem Wissen sowie Problemlöse- und Handlungsschemata beeinflusst wird. Handlungsplanung verläuft - ebenso wie die Handlungszielgenerierung - nicht nach streng rationalen Gesichtspunkten ab, sondern eine Reihe von Vereinfachungen, Fehlleistungen wie auch die Abhängigkeit vom affektiven Zustand wirken als zusätzliche Einflussgrößen mit.

Die Möglichkeiten der Handlungsplanung sind im Rahmen der Organisation im allgemeinen durch den Handlungsspielraum eingegrenzt. Dabei ist nicht nur der objektive Spielraum maßgeblich, sondern vor allem die individuelle Wahrnehmung von möglichen Operatoren wie auch von Restriktionen. Der Handlungsspielraum der Organisation selbst wird seinerseits durch situative Restriktionen (Verfügbarkeit von Technologien, Ersatzstoffe etc.) beeinflusst.

2.2.3 Umweltgerechtes Verhalten als Problem der Handlungsauswahl

"Soll ich jetzt das jetzt (noch) machen?"

Entscheidung für eine konkrete Handlung

Mit dem Aspekt "Handlungsauswahl" ist nicht der Aspekt der Zielauswahl gemeint, dieser wurde im Rahmen der Handlungszielgenerierung mitbehandelt (vgl. Kap. 2.2.1). Hier geht es um jenen Aspekt, dass auf Basis des Handlungsziels und der Handlungsplanung nun die Entscheidung für eine konkrete Handlung, die ausgeführt wird, getroffen werden muss. Diese Entscheidung ist gleichzusetzen mit dem Entschluss als Übergang zum "Verwirklichen" (Hacker 1986, S. 112), der bei anderen Autoren auch als Intention i.S. eines "will to act" (Kalbermatten 1987, S. 27, aber auch Heckhausen 1989 oder Kuhl 1987) oder als "Absicht" (Strohschneider & Tisdale 1987, S. 52) auftritt. Eine Absicht ist eine handlungssteuernde Gedächtnisstruktur, die als Bündelung dreier Komponenten verstanden werden kann:

Absicht

1. *Wahrnehmung eines irgendwie gearteten Bedürfniszustands*
2. *Vorstellung einer oder mehrerer Befriedigungssituationen (Ziele)*
3. *Wissen über die Operatoren (Handlungsmöglichkeiten) zur Umwandlung der gegenwärtigen Bedürfnisstruktur in die Zielsituation (ebenda, S. 52)*

"Erfolgswahrscheinlichkeit", "Dringlichkeit", "Wichtigkeit"

Zusätzlich zu diesen expliziten Bestandteilen nehmen Strohschneider & Tisdale (1987, S. 63) implizite Komponenten an, die sie als "Erfolgswahrscheinlichkeit" (Kompetenzgefühl) und als "Dringlichkeit" (Abschätzung der Zeitperspektive) bezeichnen. Sie sind neben der "Wichtigkeit" als Funktion der Stärke des zugrunde liegenden Bedürfnisses, die zentralen Parameter, die die Handlungsauswahl ("Absichtsauswahl") bestimmen.

Zu berücksichtigen bleibt ferner, dass die unerledigten Absichten, die nicht direkt bearbeitet werden, dennoch im Gedächtnis bleiben, und - sofern sie wichtig genug sind und ihre Erfolgswahrscheinlichkeit nicht zu gering ist - wieder neu ausgewählt werden können.

umweltgerechte Arbeitsausführung als Verhandlungsmasse

Nach Hacker (1986, S. 119) erfolgt die Auswahl aus den Arbeitswegvarianten - und damit der Entschluss - hinsichtlich "des Kalküls des Verhältnisses von erwartetem Aufwand und Ertrag sowie des Kalküls des Verhältnisses der Anforderungen zu den eigenen Leistungsmöglichkeiten" (ebenda). Bei vorgegebenen Arbeitsaufgaben mag dieser auf Effizienzüberlegungen basierende Auswahlprozess angemessen sein. Gerade die Tatsache, dass umweltgerechte Handlungsweisen bzw. Absichten wie z.B. Heizung runter drehen, Müll noch zum Papiercontainer bringen, Informationen über mögliche Ersatzstoffe einholen, aber vielfach nicht hinreichend im Arbeitsauftrag definiert oder durch organisationale Ziele vorgegeben sind, macht sie bei der Absichtsauswahl zur "Verhandlungsmasse". Unter der reinen Annahme von Kosten-Nutzen-Abwägungen dürfte in vielen Fällen gar kein umweltgerechtes Verhalten auftreten.

Die Differenzierung in Wichtigkeit, Dringlichkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit, die Kosten-Nutzen-Erwägungen ja nicht ausschließt, ergänzt diese aber um eine zeitliche Perspektive. Ein Aspekt, der sicherlich bei hohem Termindruck bzw. hoher Arbeitsmengenbelastung in besonderer Weise zum Tragen kommt und bei Hacker nicht so deutlich formuliert wird.

Wichtigkeit, Dringlichkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit werden ihrerseits wiederum durch eine Vielzahl personaler, organisationaler, interaktionaler und situationaler Bedingungen beeinflusst, zu denen aber für umweltgerechte Verhaltensweisen im Kontext von Arbeit und Organisation bislang kaum eigenständige Arbeiten vorliegen. Die Erfassung der Parameter Wichtigkeit, Dringlichkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit ist zwar prinzipiell leicht, z.B. als Abschätzung einer Größe, die zwischen 0 und 1 variieren kann. Sie können aber nicht separat von einer konkreten, spezifischen Situation, die ihrerseits durch das Vorliegen einer oder mehrerer konkreter Absichten gekennzeichnet ist, bestimmt werden. Eine methodische Überprüfung kann also nicht situationsunabhängig erfolgen. Strohschneider & Tisdale wie auch Dörner selbst bauen ihre Theorie deshalb als funktionalistisches Modell auf, das durch ein computerunterstütztes Simulationsmodell überprüft wird.

Fazit:

Trotz der methodischen Schwierigkeiten, die mit der Erfassung eines dynamischen und zeitlich instabilen Konstrukts wie der Absicht verbunden sind, haben die genannten Parameter als Aspekte der Handlungsauswahl eine konkrete und vor allem auch praktisch wichtige Bedeutung.

2.2.4 Umweltgerechtes Verhalten als Problem der Handlungsausführung

"Das geht nicht!"

Die Handlungsausführung als Bearbeitung der Absicht wird anhand des Handlungsplanes bzw. des Ergebnis- und Tätigkeitsmodells reguliert. Bei adäquater Planung und keinem unvorhergesehenen situativen Umstand, der ein korrigierendes Eingreifen erforderlich macht, kann die Handlung entsprechend dem Plan ausgeführt werden und damit das Ziel oder ein Zwischenziel erreicht werden.

Handlungsausführung

Wie bereits bei der Handlungsplanung deutlich wurde, ist die Handlungsausführung wesentlich vom Vorhandensein bestimmter Operatoren abhängig. Diese Operatoren (Handlungswege und -mittel) sind im Rahmen von Arbeit und Organisation zumeist durch die Organisation bereitgestellt (Werkzeuge, Arbeits- und Betriebsmittel, Zeit- oder Geldressourcen, Informationen etc.). Die Ausführung umweltgerechter Handlungen wie z.B. indirekte Handlungen im Rahmen der Arbeit (Energiesparen durch Heizung abdrehen, Wassersparen durch Wasserspartaste an Toilette), wie auch direkte Arbeitshandlungen (Verwendung von umwelt-

Operatoren = Handlungswege und -mittel

gerechten Packmaterialien, sortenreine Trennung von Produktionsabfällen), ist in hohem Maße abhängig von der Gestaltung der Arbeits- und Umfeldbedingungen durch die Organisation. Aufgrund unzureichender Berücksichtigung bei der Gestaltung (Fehlen von Spartasten, umweltgerechten Verpackungsmaterials oder auch entsprechenden Trennsystemen), vor allem aber durch eine inkonsequente Handhabung (Trennsysteme zwar vorhanden, aber Quellen über, weil Entleerung nur erfolgt, solange der dafür eingesetzte Mitarbeiter nicht "wichtigere" oder "dringendere" Arbeiten übernehmen muss) entstehen Probleme während der Handlungsausführung. Sie bedeuten entweder zusätzlichen kognitiven wie physischen Aufwand durch Umplanung, oder aber sie werden - auch hier ist die Handlungsauswahl wiederum aktiv - zugunsten anderer Absichtsbearbeitungen gestrichen. Wenn der Styroporabfall bereits verunreinigt ist, brauche ich nicht mehr drauf zu achten und spare die Zeit für etwas anderes. Auch hier reicht die subjektive Wahrnehmung einer Restriktion bereits aus, es muss tatsächlich noch keine objektive Restriktion gegeben sein. Wenn der Anruf bei der Beschaffungsstelle mit der Bitte um Bereitstellung von Recycling-Papier erfolglos ist, weil der Mitarbeiter der Beschaffungsstelle über diese Möglichkeit nicht Bescheid weiß, kann es sein, dass diese Absicht nicht weiter verfolgt wird, obwohl die Möglichkeit - bei weiterem Nachfragen - gegeben wäre. Dieser zusätzliche Aufwand bzw. die negative Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit nach dem ersten Anruf, machen diese Absichtsauswahl in Zukunft aber unwahrscheinlicher, es sei denn, die Person erachtet es nach wie vor als sehr wichtig, auf Recycling-Papier zu korrespondieren.

Handlungsrestriktionen

Die Umweltforschung hat sich in unterschiedlicher Form mit Handlungsrestriktionen beschäftigt (z.B. Preuss 1991, 1997, Gessner 1996, Timp & Fietkau 1993). Da die Ansätze in der Regel nicht auf einer handlungstheoretischen Rahmensetzung und Terminologie basieren, sind die Ergebnisse allerdings nicht direkt in das Rahmenmodell übertragbar. Dennoch bleibt festzuhalten, dass das Problem der Handlungsausführung im wesentlichen durch die Gestaltung der Handlungsbedingungen durch die Organisation mitbestimmt ist. Im Sinne von "Handlungsmöglichkeiten" oder "Handlungsrestriktionen", die nicht nur die Handlungsplanung und Auswahl der Handlungsalternativen (Absichten) beeinflussen, sondern auch situativ zur Handlungskorrektur Anlass geben können, sind sie ebenfalls in ein komplexes Modell des umweltgerechten Verhaltens mit einzubeziehen.

2.2.5 Umweltgerechtes Verhalten als Problem der Handlungsbewertung

"Bringt doch nichts!"

TOTE-Modell

Das Handlungsergebnis als Folge der Handlungsausführung gilt als Vergleichsgröße für die Zielerreichung. Im Sinne des TOTE-Modells (Miller, Galanter & Pribram 1973, s.a. 77021) gilt eine Absicht als erledigt, eine Handlung als ausgeführt oder ein Ziel als erreicht, wenn die Vergleichsgröße mit dem Eingangswert des Ergebnis- und Tätigkeitsmodells übereinstimmt. Auch wenn das TOTE-

Modell einen Ausstieg oder Abbruch vor Zielerreichung so nicht abbildet, kann in der Realität - die ja aus einer Vielzahl in sich geschachtelter Einheiten besteht davon ausgegangen werden, dass bei auftretenden Schwierigkeiten entweder die Operation variiert wird, oder aber eine Korrektur des übergeordneten Handlungsziels erfolgt.

Die Bewertung der Konsequenzen des Handelns kann sich dabei sowohl auf die intendierten Folgen wie auch mögliche Nebenwirkungen des Verhaltens beziehen (vgl. Kap. 2.2.1.4). Dass dabei gerade die Nebenwirkungen vielfach nicht bedacht werden, ist eines der Grundprobleme der Umweltthematik.

Bewertung der Konsequenzen des Handelns

Hacker (1986, S. 324) differenziert typische bewertungsabhängige Entscheidungsmöglichkeiten für Verfahrensweisen im Arbeitsprozess in Abhängigkeit von ihren Vorteilen z.B. für:

- *Schnelligkeit bzw. Menge oder Güte;*
- *Schnelligkeit bzw. Menge oder Verschleiß;*
- *Schnelligkeit bzw. Menge oder Sicherheit der Produktentstehung;*
- *Schnelligkeit bzw. Menge oder Abfall;*
- *Güte oder Abfall;*
- *Dimensionen innerhalb von mehrdimensionalen Gütestandards (ebenda)*

Als typisches Beispiel führt er eine solche Entscheidungssituation an, die Richter (1966) bei der Analyse der Ursachen interindividueller Leistungsunterschiede beim Spinnen fand:

bewertungsabhängige Entscheidungssituationen

"Jeder Fadenbruch bedeutet Maschinenstillstand und damit eine Senkung der Mengenleistung. Die Hauptursache findet sich in interindividuell unterschiedlichen Entscheidungskriterien darüber, wie zu verfahren ist, wenn ein Ablaufkörper nur noch wenige Fadenlängen trägt. Diese letzten Fadenlagen pflegen nämlich aus technologischen Gründen weitaus häufiger zu zerreißen als andere Lagen. Die leistungsmindernde Fadenbruchzahl kann damit erheblich gesenkt und mithin die Leistung gesteigert werden, wenn man den Ablaufkörper wechselt, bevor diese letzten Fadenlagen beginnen. Damit ist allerdings notwendig eine Steigerung der Abfallmenge verbunden. Die Entscheidung betrifft also: "Häufiges Fadenbruchbeheben mit Mengennachteil bei geringem Abfall" / "Seltenes Fadenbruchbeheben mit Mengenvorteil, aber hohem Abfall". Tatsächlich wird die Abfallmenge umso geringer, je höher die Fadenbruchhäufigkeit ist [...]." (Hacker 1986, S. 324f.)

Übungsaufgabe 8

Geben Sie eine Erklärung, wieso sich Mitarbeiter in einer solchen Situation unterschiedlich verhalten.
