

Die Unaufhörlichkeit des Entscheidens

Autor:
Uwe Schimank

Einleitung		5
1	Entscheidungshandeln	25
1.1	Entscheidung als Handlungsform	25
1.2	Rationalität als Entscheidungsprinzip	33
1.3	Entscheiden als Ausnahme	44
2	Rationales Entscheiden als Auftrag der Moderne ..	51
2.1	Die funktional differenzierte Gesellschaft als Entscheidungsgesellschaft	51
2.2	Entscheidungszumutungen	73
3	Die Komplexität von Entscheidungssituationen	79
3.1	Sozialdimension: Interdependenzbewältigung	79
3.2	Sachdimension: Unvollständige Information	101
3.3	Zeitdimension: Zeitknappheit	107
4	Perfekte und begrenzte Rationalität	113
4.1	Perfekt rationales Entscheiden	113
4.2	Phänomenologie der Rationalitätsbeschränkungen	127
4.3	Rationalität trotz Komplexität	146
5	Inkrementalismus:	
	Begrenzte Rationalität auf mittlerem Niveau	157
5.1	Reaktive Problemfixierung	159
5.2	Reduzierte Informationsverarbeitung	164
5.3	„Partisan Mutual Adjustment“	175
5.4	„Satisficing“	182
5.5	„Sich-durchwursteln“	186
5.6	„Fehlerfreundlichkeit“	198

6	Mehr als Inkrementalismus: Rationalitätssteigerungen durch Planung	205
6.1	Aktive Problemsondierung	209
6.2	Mehrheitsentscheidungen und Empathie	225
6.3	„Mixed Scanning“	238
6.4	„Something Better“	245
7	Weniger als Inkrementalismus: Im Spiel bleiben	249
7.1	Täuschungen und Selbsttäuschungen des Entscheidens	250
7.2	Improvisation	264
7.3	Abwarten	271
8	Das Oszillieren der Entscheidungsgesellschaft: Der Akteur zwischen Erwartungssicherheit und dem Neuen	287
8.1	Entscheiden in ambivalenter „Weltoffenheit“	287
8.2	Optimismus vs. Pessimismus des Entscheidens	299
	Literatur	309

Einleitung

Dieses Buch nimmt eine doppelte Zumutung in den Blick, mit der jeder Handelnde in der modernen Gesellschaft konfrontiert ist. Er soll erstens immer mehr seiner Handlungen, und vor allem die wichtigen, in Form von Entscheidungen konzipieren und ausführen; und obwohl immer mehr der Situationen, in denen er so zu entscheiden hat, immer komplexer geworden sind, soll er möglichst rational entscheiden. Dieser *Zumutung rationalen Entscheidens unter Bedingungen hoher Komplexität* ist ein Akteur zunächst einmal durch andere ausgesetzt, die ihn beobachten und gegebenenfalls auch sanktionieren können. Darüber hinaus handelt es sich aber auch um eine Selbstzumutung. Der Akteur selbst hat durch Erziehung und andere Formen der Sozialisation in starkem Maße verinnerlicht, dass rationales Entscheiden angesagt ist.

Dies ist das Phänomen, aufgrund dessen ich die moderne Gesellschaft als *Entscheidungsgesellschaft* bezeichne.¹ Der Begriff darf nicht so missverstanden werden, als sei damit behauptet, dass die Zumutung rationalen Entscheidens das wichtigste oder gar das einzige Merkmal ist, das die Moderne auszeichnet. Die moderne Gesellschaft hat eine Reihe von Charakteristika, die keine vormoderne Gesellschaft aufwies. Um nur eine ganz lückenhafte und unsystematische Auflistung zu geben: Die moderne Gesellschaft ist eine kapitalistische Gesellschaft, eine Organisationsgesellschaft, eine funktional differenzierte Gesellschaft, eine individualisierte Gesellschaft, eine Multioptiongesellschaft, eine Risikogesellschaft, eine Wissensgesellschaft, eine säkularisierte Gesellschaft, eine demokratische Gesellschaft etc. (Pongs 1999; 2000; Schimank/Volkman 2000). Hier wird lediglich behauptet, dass die moderne Gesellschaft eben auch eine Entscheidungsgesellschaft ist; und dass diese Facette der Moderne von mir so herausgestellt wird, liegt daran, dass sie im Unterschied zu anderen genannten und ungenannten Charakteristika der Moderne bislang nur eher implizit und am Rande thematisiert worden ist. Es geht mir also, anders gesagt, darum, das Spektrum der Selbstbeschreibungen der Moderne wieder um einen Aspekt zu ergänzen. Nicht mehr – und nicht weniger! Ich behaupte nicht, hier das definitive Wesensmerkmal der Mo-

¹ Walter Reese-Schäfer (2000: 274/275) benutzt diesen Begriff ebenfalls, ohne allerdings seinen Implikationen sehr viel weiter nachzugehen. Michael Greven (1999: 9, 14, 28) fasst das hier angesprochene Phänomen im Begriff der „politischen Gesellschaft“. Das ist terminologisch insofern ungünstig, als keineswegs nur in der Politik Entscheidungen getroffen werden und auch nicht alle Entscheidungen politischen Charakter – was immer man darunter verstehen will – haben.

derne aufzudecken. Aber ich behaupte, ein zentrales Merkmal der Moderne anzusprechen.²

Beispiel: Die Entscheidungen eines Tages

Mein Protagonist, an dem ich die Alltäglichkeit der Entscheidungsgesellschaft vorführen und so zum Thema hinführen will, ist männlich, Professor, im mittleren Alter. (Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind natürlich rein zufällig.) Ich will ein paar ganz fragmentarische Beobachtungen aus einem beliebig herausgegriffenen, aber natürlich nicht repräsentativen Arbeitstag notieren.

Gleich morgens gilt es zu entscheiden, welches Hemd und welcher Schlips getragen wird – oder ob er nicht auf den Schlips verzichtet. Nicht entschieden, sondern einfach wie jeden Morgen vollzogen wird etliches andere: aufstehen, duschen, rasieren, Zähne putzen, Kaffee kochen. Dann stehen zwei Fragen zur Entscheidung an: Soll er noch in Ruhe die Zeitung lesen oder lieber so schnell wie möglich zur Universität fahren? Und soll er auf dem Weg dorthin noch die Wäsche zur Mangel bringen oder bis zum Wochenende damit warten, wenn noch mehr zusammengekommen sein dürfte?

Nicht entschieden wird das Verkehrsmittel für den Weg zur Universität. Es ist das eigene Auto. Auch nicht entschieden wird die Route. Sie steht, nach dem Ausprobieren einiger Alternativen, als er neu in die Gegend gezogen war, inzwischen fest. Auch nicht entschieden wird der Radiosender, der im Auto gehört wird. Es ist immer der Deutschlandfunk, weil dort keine Musikberieselung erfolgt, sondern durchgängig Informationen geboten werden.

An der Universität angekommen, wird auch nicht entschieden, wo ein Parkplatz gesucht wird. Bis neun Uhr morgens findet sich immer etwas in der hintersten Reihe des Parkplatzes am Hauptgebäude. Anders wäre es, käme mein Protagonist – etwa, weil er erst noch zu Hause gearbeitet oder einen anderen Termin wahrgenommen hat – erst am späten Vormittag zur Universität. Dann müsste er sich, am besten bereits auf dem Weg dorthin, die Frage stellen, wo er mit größtmöglichen Erfolgsaussichten nach einem freien Parkplatz Ausschau halten sollte; und während er dies dann täte, müsste er situativ entscheiden, wie lange er noch relativ nahe an der Universität sucht und wann er nach womöglich erfolgloser Suche einen weiter entfernten Parkplatz ansteuert, wo mit großer Sicherheit etwas frei ist.

Im Büro angelangt, sind erst einmal diverse Telefonate mit der Hochschulverwaltung und mit Studierenden – er arbeitet an einer Fernuniversität – zu führen. Mit einem Sachbearbeiter der Haushaltsabteilung wird ein Weg ausgetüftelt, um bestimmte Gelder, die in diesem Jahr nicht mehr sinnvoll

² Die Moderne als Entscheidungsgesellschaft zu begreifen bedeutet wohlgermerkt nicht etwa, davon auszugehen, dass erst in der Moderne entscheidungsförmig gehandelt wird, sondern – noch einmal! – lediglich, dass dieser Art des Handelns in der modernen Gesellschaft ein besonderer Stellenwert zukommt. Entscheiden lässt sich durchaus anthropologisch fassen – siehe etwa Rolf Bronner (1999: 1): „Das Phänomen Entscheidung hebt den Menschen einerseits von den übrigen Lebewesen und andererseits von noch so intelligenten Maschinen ab.“ Über letzteres dürfte man wohl jetzt schon streiten können.

ausgegeben werden können, nicht verfallen zu lassen, sondern im nächsten Jahr zur Verfügung zu haben. Studierende, die eine Hausarbeit schreiben möchten, wollen oftmals ein Thema vorgegeben haben. Ihnen muss klargemacht werden, dass die Eingrenzung eines bearbeitbaren Themas eine Entscheidung ist, die gerade bei Hausarbeiten gelernt werden soll und ihnen daher nicht von den Lehrenden abgenommen wird. Der Protagonist weigert sich also, diese Entscheidung für die Studierenden zu treffen.

Da mein Protagonist momentan Dekan seines Fachbereichs ist, geht er später am Vormittag im Dekanat fünf volle Unterschriftenmappen durch. Unzählige Unterschriften sind zu leisten: die meisten blind, ohne hinzuschauen, was da unterschrieben wird. Er muss sich auf die Mitarbeiter des Dekanats und der Prüfungsämter verlassen, die die Sachverhalte geprüft haben. Sie entscheiden für ihn – faktisch! Formell ist er für alles verantwortlich, was er unterschreibt. Nur aus dem Augenwinkel fällt ihm auf, dass auf einem Magisterzeugnis ein Schreibfehler im dort wiedergegebenen Titel der Magisterarbeit ist; er streicht die schon getätigte Unterschrift wieder durch und markiert den Fehler mit einer dicken Unterstreichung.

Es gibt nur wenig, was er sich selbst genauer anschaut. Bei einer Sache bleibt er hängen und bespricht sie mit dem Dekanatsassistenten. Es geht um eine Personalangelegenheit; und die beiden finden eine Lösung, die aber erst mit der Personalabteilung der Hochschule abgeklärt werden muss. Dann muss der Vorgang – vorausgesetzt, die Personalabteilung stimmt zu – noch in der Kommission für Planung und Finanzen und im Rektorat abgesegnet werden.

Anschließend geht der Protagonist mit den Mitarbeitern seines Lehrstuhls zum Mittagessen. Welches Menü soll er wählen? Nichts von den drei Gerichten sagt ihm spontan zu. Aber soll er schon wieder nur Salat und ein Brötchen essen? Er entscheidet sich für das vermeintlich kleinste Übel unter den drei Gerichten. Schon nach wenigen Bissen merkt er, dass es die falsche Wahl gewesen ist. Er isst wenigstens die Hälfte seines Tellers, weil er ja nichts gefrühstückt hat. Nach dem Essen folgt ein festes Ritual, gegen das er sich nur im Falle ganz dringender Angelegenheiten entscheidet: mit allen Mitarbeitern des Lehrstuhls, die jeweils da sind, zusammen im Sekretariat eine Tasse Kaffee zu trinken und über dies und das zu reden. Zwei Mitarbeiter sprechen ihn dabei beiläufig darauf an, dass er sich allmählich über ein gemeinsames Seminar Gedanken machen muss; er verabredet, sich demnächst mit ihnen zusammen zu setzen.

Am Nachmittag folgt eine mehr als dreistündige Besprechung als Dekan mit den geschäftsführenden Direktoren der sieben Institute des Fachbereichs. Das Rektorat der Hochschule will in den nächsten Tagen die Strukturplanung des Fachbereichs bis zum Jahr 2009 bekommen, um eine Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche mit dem Ministerium zu haben. Viele schwierige Fragen sind bereits in den zurückliegenden Monaten lang und breit diskutiert, etliche auch schon im Fachbereichsrat entschieden worden. Aber immer noch steht an, dass eine bestimmte Professur nach der Eremittierung des Stellenin-

habers für ein anderes Fach innerhalb des Fachbereichs umgewidmet werden müsste. So jedenfalls sieht es der Dekan. Fast alle anderen sind dagegen, am vehementesten der Vertreter des Fachs, zu dem die Professur jetzt noch gehört. Das sei der Tod des Faches – und ob die Hochschule sich diesen kulturpolitischen Skandal leisten könne! Aber klar ist, wie der Dekan immer wieder verdeutlicht, dass ein anderes Fach und dessen neuer Studiengang – auf den das Ministerium größten Wert legt – nur dann auf die Beine kommen kann, wenn dort in absehbarer Zeit eine weitere Professur eingerichtet wird. Von außen wird der Fachbereich keine zusätzliche Professorenstelle erhalten.

Der Dekan fragt schließlich diejenigen, die die Umwidmung ablehnen, nach Alternativen. Er schaut in betretene Gesichter. Einer sagt, er sei ja nicht der Dekan, er müsse die Entscheidung nicht treffen. Aber reinreden wollen sie alle, und im Fachbereichsrat abstimmen auch! Die meisten plädieren dafür, noch abzuwarten, bis die Professur im Jahr 2004 frei wird. Ist dies ein sinnvolles Offenhalten von Optionen oder ein bequemes Vermeiden einer unangenehmen Entscheidung? Weitere Möglichkeiten werden ins Spiel gebracht. Am Ende haben zehn Personen fünf Alternativen produziert. Der konsensuell oder zumindest mehrheitlich getragene Beschluss des Fachbereichs, der hier vorbereitet werden sollte, ist in weite Ferne gerückt. Der Dekan weist auf die Gefahr hin, dass andere – das Rektorat oder das Ministerium – über den Kopf des Fachbereichs hinweg entscheiden werden, wenn dieser keinen Beschluss vorlegt. Es nützt nichts: Ohne Ergebnis geht man auseinander.

Wieder am Lehrstuhl, führt mein Protagonist noch eine Weile ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin, die ihm berichtet, welche thematische Umorientierung ihrer noch am Anfang stehenden Dissertation sie in den letzten Tagen sondiert hat. Gemeinsam wird weiter überlegt: Hat schon mal jemand das Thema so angegangen? Lässt sich das empirisch umsetzen? Was könnte Interessantes dabei herauskommen? Er trägt ihr dazu auf, all dies in den nächsten Wochen weiter zu durchdenken und ihm dann ihre Entscheidung mitzuteilen.

Danach geht mein Protagonist die Postmappe des Tages durch. Das ist keine Entscheidung, sondern eine Routine, die immer abläuft, wenn seine Sekretärin sie ihm auf den Tisch gelegt hat. Heute ist nichts Besonderes dabei. Er muss nur überlegen, ob er eine Vortragseinladung für die Mitte des nächsten Jahres annimmt. Wie interessant könnte die Tagung für ihn werden? Und wie passt das, was er vortragen soll, in sein eigenes Arbeitsprogramm hinein? Er wird sich in den nächsten Tagen entscheiden und dies dann den Tagungsveranstaltern mitteilen.

Jetzt steht er vor der Entscheidung: Soll er im Büro weiterarbeiten oder nach Hause fahren, erst einmal Abendessen und dann mit einem Glas Wein zwei Stunden am PC einen Aufsatz weiter schreiben? Weil mein Protagonist nach dem kargen Mittagessen Hunger verspürt, entschließt er sich für letztere Alternative. Beim Zusammenpacken der Unterlagen, die er mit nach Hause nimmt, fällt sein Blick auf einen Zettel, den er sich morgens als Erinnerungs-

stütze hingelegt hatte. Er wollte heute irgendwann zwischendurch bei seiner Bank anrufen, um eine Geldanlage zu besprechen und gegebenenfalls direkt zu entscheiden. Er hat es vergessen. Morgen früh fährt er für zwei Tage auf eine Konferenz, dann ist Wochenende. Seine Beraterin bei der Bank wird warten müssen.

Der Abend verläuft wie geplant – was vor allem heißt, dass keine Anrufe von Kollegen oder Freunden kommen, die ihn von der Arbeit abhalten. Beim Essen liest er die Tageszeitung, dann arbeitet er bis um halb elf an seinem Manuskript. Dabei fallen viele kleine Entscheidungen: Wie lässt sich ein Argument am schlüssigsten aufbauen? Ist ein bestimmter Einwand, der sich in der Literatur findet, wirklich triftig? Welches Beispiel wird zur Verdeutlichung der eigenen Position herangezogen?

Um halb elf schaut sich mein Protagonist im Fernsehen die „Tagesthemen“ an. Dass er dafür zu arbeiten aufhört, ist keine Entscheidung, sondern eine Gewohnheit. Meist ist er um diese Zeit auch einfach zu müde, um noch weiter arbeiten zu können. Nach den „Tagesthemen“ geht er dann normalerweise – so auch an diesem Tag – direkt ins Bett.

Vielfältigkeit des Entscheidungshandelns

Bei anderen Personen mit anderen Rollen sähe ein solcher Tag natürlich ganz anders aus. Auch wenn sie dieselben Rollen innehätten, sähe er anders aus; und auch bei unserem Protagonisten sieht Etliches am nächsten Tag anders aus. Trotz dieser mit den Händen zu greifenden Unterschiede bleibt jedoch eine Gemeinsamkeit: Jeder Akteur muss jeden Tag viele Entscheidungen treffen.

Man mag sich nur einmal als Kontrastfolie den typischen Tag – den es nicht gibt! – einer nicht berufstätigen Hausfrau und Mutter vergegenwärtigen. Ich will nur einige Beispiele für Entscheidungen andeuten, die diese Person zu treffen haben könnte: Soll das erkältete Kind heute zur Schule gehen oder besser zu Hause bleiben, obwohl eine wichtige Klassenarbeit geschrieben wird? Was wird heute gekocht und muss dafür eingekauft werden? Wo ist am ehesten eine geschmackvolle und ausgefallene Vase als Geschenk für eine Freundin aufzutreiben, die am Wochenende ihren Geburtstag feiert? Und wenn sich keine Vase findet: Was könnte dann geschenkt werden? Wie kann der notorisch faule Sohn, der nur noch alleine am Gameboy sitzt, dazu gebracht werden, dass er sich wieder mehr mit der Schule beschäftigt und auch an irgendeiner Sportart Interesse findet? Und wo lässt sich im Haus eine Ecke finden, in der ein Schreibtisch und ein PC untergebracht werden können, damit die Protagonistin ungestört an einigen Abenden für ihr Fernstudium arbeiten kann? Welche Zimmer ließen sich möglicherweise entsprechend umräumen?

Jeder mag sich weitere Beispiele ausmalen. Doch bereits die beiden hier genannten Beispiele deuten einiges darüber an, wie Entscheidungshandeln tagtäglich in der heutigen Gesellschaft geschieht. Ich will nur stichwortartig die folgenden Aspekte hervorheben:

- Jeder Mensch hat jeden Tag viele Entscheidungen zu treffen. Aber noch viel mehr seiner Handlungen sind keine Entscheidungen. Diese habe ich in meiner kurzen Schilderung des Tagesablaufs größtenteils nicht angesprochen – aber man kann sie sich mühelos denken.
- Es gibt „kleine“ und „große“ Entscheidungen. Bei ersteren kommt es für den Betreffenden und erst recht für andere nicht sonderlich darauf an, wie er sich entscheidet – bei letzteren sehr wohl.³ Ich erinnere nur an den Schlips auf der einen und die Stellenumwidmung auf der anderen Seite.
- Es gibt kurzfristige Entscheidungen und Entscheidungen mit zeitlich weitreichenden Folgen. Das kann, muss aber nicht mit der eben angesprochenen Bedeutsamkeit von Entscheidungen zusammenfallen. Wenn ich mich tätowieren lasse, hat das langfristige Folgen – aber hoffentlich keine sonderlich bedeutsamen! Manche kurzfristig wenig bedeutsam erscheinenden Entscheidungen entpuppen sich hingegen langfristig als sehr bedeutsam.
- Es gibt Entscheidungen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie keine weiteren Folgeentscheidungen nach sich ziehen. Bei anderen Entscheidungen antizipieren die Betreffenden hingegen, dass weitere Entscheidungen anfallen werden. In einigen Fällen ist dies auch bereits formell geregelt. Nach dem Fachbereich entscheidet das Rektorat, und manchmal geht der Vorgang zur weiteren Entscheidung ans zuständige Ministerium.
- Es gibt immer wieder vorkommende, sich regelmäßig wiederholende Entscheidungen; und es gibt Entscheidungen, die zumindest für den Betreffenden ganz neu sind. Der Turnus der regelmäßigen Entscheidungen kann dabei täglich sein – siehe die Wahl des Mittagessens. Entscheidungen können aber auch, wie bei politischen Wahlen, im Abstand mehrerer Jahre anfallen.
- Manche Entscheidungen sind einfach zu treffen, weil der Akteur auf klare Präferenzen zurückgreifen kann und ihm seine Alternativen deutlich vor Augen stehen. Andere Entscheidungen stellen sich demgegenüber als mehr oder weniger schwierig dar.
- Manche Entscheidungen werden von einem Akteur ganz allein getroffen. Bei anderen Entscheidungen lässt er sich beraten. Wieder andere Entscheidungen lässt er sich abnehmen – bis hin dazu, dass er nur noch seine Unterschrift leistet. Wieder andere Entscheidungen werden von mehreren Akteuren untereinander ausgehandelt, was mehr oder weniger konflikthaft verlaufen kann.
- Manche Entscheidungen trifft ein individueller Akteur für sich selbst: was er zu Mittag isst oder wie er einen Aufsatz schreibt. Andere Entscheidungen trifft er als Rollenträger in einer und für eine Organisation. Letzteres bedeutet, dass auch überindividuelle Akteure, vor allem Organisationen, Entscheidungsträger sind. Das gilt schon für den Fachbereich einer Hochschule, erst recht aber für die Hochschule in ihrer Gesamtheit.

³ Siehe auch für Organisationen die Unterscheidung von „Alltags-“ und „Führungsentscheidungen“ bei Bronner (1999: 1).

- Entscheidungen fallen in den verschiedensten Lebensbereichen an. Sie sind keineswegs nur Angelegenheiten der Politik oder der Wirtschaft. Auch in der Wissenschaft, im Recht, in der Privatsphäre oder in Gesundheitsfragen stehen immer wieder Entscheidungen an.

Man könnte noch weitere Aspekte, in denen sich Entscheidungen voneinander unterscheiden können, herausgreifen. Doch bereits die hier angesprochenen Aspekte ergeben, wenn man sie miteinander kombiniert, eine Unmenge an unterschiedlichen Arten von Entscheidungen. Ich werde jeden dieser und auch weiterer Aspekte immer wieder ansprechen, ohne die Artenvielfalt jeweils systematisch durchzudeklinieren.⁴ Für meine Zwecke genügt es, einen Eindruck davon vermittelt zu haben, welche Vielfalt an Unterarten die hier von mir behandelte Spezies aufweist.

Die Thematisierung der Entscheidungsgesellschaft

Die Überlegungen zur Entscheidungsgesellschaft, die ich in diesem Buch vorlege, beruhen nur an ganz wenigen Punkten auf eigenen empirischen Forschungen. Diese sind aber auch nicht erforderlich gewesen, weil Entscheidungen bereits der Gegenstand sehr vieler Forschungen gewesen sind. Verschiedene sozialwissenschaftliche Disziplinen haben sich in unterschiedlichem Maße und mit teilweise sehr unterschiedlichen Fragestellungen mit Entscheidungen befasst: vor allem die Wirtschaftswissenschaft, die Psychologie, die Politikwissenschaft, die Soziologie und die Geschichtswissenschaft. Darüber hinaus gibt es Beiträge zum Entscheiden aber etwa auch aus der Philosophie, der Rechtswissenschaft oder der Mathematik.

All diese Forschungen können – natürlich nur in einer sehr begrenzten Auswahl – für die hier behandelte Fragestellung genutzt werden. Bereits ein grober Überblick ergibt allerdings, dass trotz der Überfülle an Forschungen viele Aspekte des Entscheidungshandelns nur recht fragmentarisch untersucht worden sind, während einige andere – und dies sind nicht immer die hier im Mittelpunkt stehenden – vielleicht umgekehrt sogar „überforscht“ sind. Das bedeutet, dass meine Überlegungen immer wieder an Grenzen der bisherigen Forschungen stoßen und sich dann notgedrungen auf Vermutungen oder auch nur Fragen, die weiterer Forschung bedürfen, beschränken müssen.

Eine grobe Sortierung der bisherigen Forschungen zum Entscheidungshandeln kann zunächst einmal das große Feld all jener Untersuchungen ansprechen, die sich relativ abstrakt und oft sogar mehr oder weniger stark formalisiert mit Entscheidungen beschäftigen. Dies ist der Schwerpunkt der mathematischen und philosophischen Analysen – etwa zu Entscheidungen unter Unsicherheit – und der sich daran anschließenden modelltheoretischen Über-

⁴ Wenn man die Aspekte des zweiten, dritten, vierten, sechsten und siebten Spiegelstrichs lediglich dichotomisiert, beim fünften Spiegelstrich vier und beim achten Spiegelstrich zwölf Ausprägungen unterscheidet, ergibt das bereits 1536 Arten von Entscheidungen.

legungen der Wirtschaftswissenschaften.⁵ Auch das spieltheoretische Durchdenken der Verflechtungen individueller Entscheidungen mit dem Handeln oder Entscheiden anderer Akteure fällt in diese Rubrik (Holler/Illing 1991). Nicht in mathematisch-logischer Abstraktion, sondern – dies gerade korrigierend – mit Bezug auf psychische Muster des Umgangs mit Entscheidungsproblemen hat demgegenüber die Psychologie wichtige Ergebnisse beige-steuert.⁶ Um nur ein Beispiel zu geben: Die Art und Weise, wie Menschen im Alltag bestimmte Risiken einschätzen, die mit Entscheidungen verbunden sind, entspricht auf eklatante Weise nicht den Modellvorstellungen der entsprechenden mathematischen Wahrscheinlichkeitstheorie und der darauf aufbauenden wirtschaftswissenschaftlichen Konzepte.

Damit weisen bereits jene Forschungen, die sich mit Entscheidungen „im Allgemeinen“ beschäftigen, ein unübersehbares Spannungsverhältnis zwischen der Logik und der „Psycho-Logik“ (Kirsch 1977: 127) von Entscheidungshandeln auf. Beide Dimensionen – Logik und „Psycho-Logik“ – werden im Weiteren hier und da auch zur Sprache kommen. Im Mittelpunkt wird allerdings eine dritte Dimension stehen: die *Sozio-Logik* von Entscheidungen: also die Verflochtenheit der Entscheidungen eines bestimmten Handelnden mit dem vergangenen, gegenwärtigen oder zukünftigen Handeln oder Entscheiden anderer. Diese Sozio-Logik ist in einer ganzen Reihe höchst diverser Forschungen explizit oder immer wieder auch nur implizit behandelt worden, die in dem Sinne konkretere Analysen von Entscheidungshandeln darstellen, dass jeweils eine spezifische Ebene sozialen Handelns in den Blick genommen wird.

Eindeutig am meisten behandelt worden ist dabei die Ebene der *Organisationen* (Kirsch 1970). Dahinter steht insbesondere die hochgradige Durchorganisation von Wirtschaft und Politik der modernen Gesellschaft. Organisationen stellen einen sehr prägenden Strukturkontext individuellen Entscheidens – etwa von Mitarbeitern eines Unternehmens – dar; und Organisationen sind als korporative Akteure, etwa als Ministerien, selbst entscheidungsfähig, wobei sich ihr Entscheidungshandeln in manchen Hinsichten vom Entscheiden individueller Akteure unterscheidet. Beide Einsichten haben zu Forschungen geführt, die der erwähnten Logik und „Psycho-Logik“ des Entscheidens eine „verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie“ (Kirsch 1970) gegenüberstellen, also die in realen Organisationszusammenhängen vorfindbare Sozio-Logik des Entscheidens entschlüsseln. Organisation auf der einen und Entscheidungshandeln auf der anderen Seite sind in jahrzehntelangen Forschungen immer enger zusammen gesehen worden – bis hin zu Niklas Luhmann (2000b), der Organisationen geradezu durch die Entscheidungsförmigkeit ihres Operierens definiert.

⁵ Einen immer noch aktuellen knappen Überblick hierzu gibt Kirsch (1970: 25-60). Siehe ferner z.B. Bitz (1981) oder Bamberg/Coenenberg (2002).

⁶ Siehe auch hierzu als Überblick Kirsch (1970: 61-125).

Schaut man sich als nächstes die Ebene individueller Akteure an, so findet man hier zwei wichtige Forschungsstränge zur Sozio-Logik des Entscheidungshandelns vor. Der eine Strang besteht aus Forschungen, die sich mit dem Entscheidungshandeln bestimmter Rollenträger in der modernen Gesellschaft befassen. Vor allem eine Reihe von *Leistungsrollen* der verschiedenen gesellschaftlichen Teilsysteme sind diesbezüglich – wenn auch kaum explizit entscheidungstheoretisch – behandelt worden: unter anderem der militärische Führer als Strategie der Kriegsführung,⁷ der Wissenschaftler als Forschungsstrategie (Knorr-Cetina 1984; Latour 1987), oder der Richter als Verfahrensstrategie (Esser 1970). Auch die *Publikumsrollen* bestimmter Teilsysteme sind in ihrem Entscheidungshandeln in den Blick genommen worden – insbesondere die Konsumenten der Wirtschaft (Wiswede 1995) und die Wähler demokratischer politischer Systeme.⁸

Man kann allerdings kaum sagen, dass allen wichtigen Leistungs- und Publikumsrollen der modernen Gesellschaft die ihnen gebührende Aufmerksamkeit entsprechender Forschungen geschenkt worden sind. Noch weniger gilt dies für eine zweite Facette individuellen Entscheidens: *die biographischen Entscheidungen*, die Personen immer wieder bei ihrer Lebensführung treffen. Dabei geht es nicht um operative Entscheidungen der „alltäglichen Lebensführung“⁹, sondern um strategische Entscheidungen. Dazu gehört etwa die Berufs- oder Studienwahl, eine Entscheidung zur Auswanderung in ein anderes Land, die Entscheidung zur Elternschaft (Burkart 1995; Kühn 2003) oder die Entscheidung darüber, ob und gegebenenfalls wie man mit einem Partner zusammenlebt. In einem generellen Sinne gehen erst die neueren soziologischen Debatten über Individualisierung auf diese Entscheidungsthemen ein, wenn dort die Wahlfreiheiten – aber auch der Zwang zum Wählen – auf Seiten der Mitglieder heutiger Gesellschaften angesprochen werden (Beck 1986: 217; Beck/Beck-Gernsheim 1994). Die soziologische Biographieforschung, die immer wieder auch sehr konkrete biographische Entscheidungssituationen in den Blick nimmt, hat diese allerdings bislang kaum einmal explizit entscheidungstheoretisch reflektiert – wozu ja auch der Befund gehören könnte, dass viele biographische Weichenstellungen gar nicht entscheidungsförmig stattgefunden haben.¹⁰

Die Untersuchungen zum biographischen Entscheiden liegen in ihrer Grundtendenz sehr nahe bei den Forschungen über Entscheidungen in und

⁷ Die berühmtesten klassischen Überlegungen hierzu stammen von Karl von Clausewitz (1832).

⁸ Wobei die Wahlforschung und politische Soziologie kaum den Entscheidungscharakter der Wahl betonen, sondern gesellschaftliche Determinanten des „Wählerverhaltens“ (!) wie etwa Schichtzugehörigkeit oder Geschlecht.

⁹ Zu der diesbezüglichen Forschungsrichtung siehe Voß (1991), Voß/Wehrich (2001).

¹⁰ Der Hauptgrund dafür, dass Biographie- und Entscheidungstheorie bislang nahezu keinen Kontakt miteinander gefunden haben, liegt wohl darin, dass beide Forschungsrichtungen in einander nach wie vor eher bekriegenden sozialwissenschaftlichen Paradigmen verankert sind: die Entscheidungstheorie im Rational-Choice-Paradigma, die Biographieforschung im so genannten „interpretativen“ Paradigma.

von Organisationen. Der Kontrapunkt zu abstrakten logischen ebenso wie zu abstrakten psychologischen Reflexionen des Entscheidungshandelns wird auch hier gesetzt. Das Gleiche gilt für die Forschungen über das Entscheidungshandeln von Leistungs- und Publikumsrollen. Auf eine Kurzformel gebracht, lautet dieser Kontrapunkt: Individuelle ebenso wie korporative Akteure sind in ihrem Entscheidungshandeln aus vielerlei Gründen nicht in der Lage, jener Logik zu entsprechen, die von den mathematischen und philosophischen sowie von den daran anschließenden wirtschaftswissenschaftlichen Entscheidungstheorien konzipiert wird. Insoweit besteht Übereinstimmung mit den psychologischen Betrachtungen. Es bleibt jedoch nicht bei einer solchen Defizitanalyse. Vielmehr wird herausgestellt, dass Entscheidungshandeln, so wie es tatsächlich abläuft, durchaus konstruktiv mit seinen Beschränkungen umzugehen weiß, also sozusagen das Beste aus den Defiziten macht.

Damit relativieren diese Forschungen einen Eindruck, der in der soziologischen Individualisierungsdebatte immer wieder mit dramatisierenden Bildern suggeriert wird: dass nämlich der Einzelne mit tagtäglichen operativen ebenso wie mit längerfristigen strategischen Entscheidungen völlig überfordert sei und darauf nur noch mit irrationalen, geradezu panikartigen Reaktionen antworte. Dieser generellen Behauptung einer unerträglichen Last, die die Entscheidungsgesellschaft für den Einzelnen darstelle, treten die angesprochenen Forschungsrichtungen entgegen. Unübersehbar ist dabei wiederum ein Spannungsverhältnis, das mit dem zuvor geschilderten zwar nicht identisch, ihm aber doch in vieler Hinsicht analog geartet ist. Einerseits ist der Einzelne offenbar geradezu unmenschlichen Entscheidungszumutungen ausgesetzt – andererseits kommt er damit anscheinend, ohne größeren Schaden zu nehmen, zurecht.

Betrachtet man nun die Ebene der *Interaktion*, so ist zunächst offensichtlich: Dies ist die Arena, auf der sich alles Entscheiden abspielt, sofern es sich nicht um rein monologische, „einsame“ Entscheidungen eines Einzelnen handelt. Letztere gibt es zweifellos – nicht nur für Robinson Crusoe. Wenn jemand sich zum Beispiel überlegt, nach welchem System er seine Bücher sortiert, braucht er dabei in der Tat auf niemanden sonst Rücksicht zu nehmen. Es geht ihm lediglich darum, dass er selbst sich zurechtfindet. Aber in die allermeisten anderen Entscheidungen spielen andere Akteure zumindest insoweit mit hinein, dass deren Einschätzungen und Beurteilungen bedacht und, so oder so, berücksichtigt werden. Und erst recht sind andere immer dann beteiligt, wenn Entscheidungen durch Gruppen, in Gremien, im Kreis von Beratern oder in Verhandlungen getroffen werden. Interaktion ist bereits dann gegeben, wenn die Einschätzungen anderer durch einen Entscheidungshandelnden berücksichtigt werden.¹¹

¹¹ Siehe die Definition von Interaktion als zumindest einseitiger Wahrnehmung der Relevanz des anderen bei Luhmann (1975a). Max Webers (1922: 1) Begriff des „sozialen Handelns“ erfasst denselben Sachverhalt.

Abgesehen von logischen Analysen wie denen der Spieltheorie haben sozialpsychologische Untersuchungen zu Verhandlungen (Crott et al. 1977) und Gruppenentscheidungen¹² einige Einsichten zu dieser Ebene des Entscheidungshandelns beigesteuert. Dasselbe gilt für Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen bestimmter institutioneller Regelungen des Entscheidens – z.B. der Vorgabe eines Einstimmigkeits- oder eines Mehrheitsprinzips – beschäftigen;¹³ schließlich sind auch Verfahren als zumeist organisatorisch formalisierte Muster der Interaktion zwischen Entscheidungshandelnden auf ihre Spezifika hin analysiert worden (Luhmann 1969a). Wiederum wird – wie auf der Ebene von Organisationen und Individuen – herausgearbeitet, dass die Strukturen und Dynamiken der Interaktion zwischen Akteuren bestimmte sozio-logische Muster aufweisen, auf die die abstrakte Entscheidungstheorie der Mathematik, Philosophie und Wirtschaftswissenschaft nicht eingeht.

Noch nicht erwähnt wurde bisher diejenige Ebene des Sozialen, die den analytischen Bezugspunkt aller hier anstehenden Überlegungen bildet. Von Entscheidungsgesellschaft zu sprechen macht nur dann Sinn, wenn die Ebene der *Gesellschaft* letztlich den Horizont aller Darlegungen abgibt. Dies ist in mehrfacher Hinsicht der Fall. Zunächst einmal werden hier auch solche Entscheidungen thematisiert, die nicht mehr nur das Schicksal einzelner Individuen oder Organisationen bestimmen, sondern große gesellschaftliche Bereiche – zum Beispiel die Wirtschaft oder den Sport – betreffen oder sogar eine gesamtgesellschaftliche Reichweite haben. Dies sind nicht immer, aber doch in vielen Fällen *politische Entscheidungen*, weshalb auf dieser Ebene auch der Schwerpunkt politikwissenschaftlicher Forschungen zur Sozio-Logik des Entscheidens liegt. Noch genauer gefasst geht es um die Möglichkeiten und Grenzen politischer Gesellschaftssteuerung.¹⁴

Spätestens bei politischen Entscheidungen drängt sich eine Frage in den Vordergrund, die allerdings durchaus auch an Entscheidungen gestellt wird, die einzelne Organisationen oder Individuen betreffen. Die Frage lautet: Inwieweit sind die gesellschaftlichen Verhältnisse überhaupt durch Entscheidungen intentional gestaltbar, und inwieweit laufen lediglich schicksalhafte Zwangsläufigkeiten „hinter dem Rücken“ der Akteure ab? Diese Frage ist deshalb eine so bedrängende, weil die moderne Gesellschaft – wie im Kapitel 2 genauer erläutert werden wird – prinzipiell gestaltungsoptimistisch ist, dieser Optimismus aber immer wieder herbe Fehlschläge hinnehmen muss. Man muss dabei gar nicht an die Gestaltungshybris sozialistischer Planwirtschaften denken, die nichts als grandiose Scherbenhaufen hinterlassen haben. Auch viel bescheidenere politische Gestaltungsvorhaben – etwa eine neue Gestaltung des Governance-Regimes der Universitäten oder die notorische Rechtschreibreform – erweisen sich immer wieder als äußerst schwierig; und neben

¹² Siehe etwa die Befunde zum „group think“ (Janis 1972).

¹³ Siehe etwa die Überlegungen von Fritz Scharpf (1971) zur „positiven“ und „negativen Koordination“.

¹⁴ Als Überblick über die hierzu vertretenen neueren theoretischen Positionen siehe Lange/Braun (2000).

dem Problem, die angestrebten Gestaltungsziele nicht zu erreichen, werden die politischen Akteure auch immer wieder mit dem Risiko konfrontiert, ungeahnte und unerwünschte Nebenwirkungen zu erzeugen, die im negativen Sinne gravierender sind als die vielleicht erzielten positiven Effekte. Nicht selten sind Leute mit den besten Absichten diejenigen, die das Schlimmste anrichten.

Politische Entscheidungen werden von Individuen getroffen – oftmals im Kontext von Organisationen. Hier wird bereits die Verschachtelung der Entscheidungsebenen deutlich. Es kann jeweils gefragt werden: Welche gesellschaftsstrukturellen Merkmale prägen politisches, organisatorisches oder individuelles Entscheiden? Eine Gesellschaft, in der – wie in Japan – Konflikte möglichst nicht explizit thematisiert werden, macht andere Stile des politischen, organisatorischen, aber auch familialen Entscheidens erforderlich als ein konfliktfreudiger gesellschaftlicher Kontext.

Dieser ganz kurze und deshalb an etlichen Stellen wohl nur für Fachleute nachvollziehbare Durchgang durch die Forschungen der verschiedenen beteiligten Disziplinen zum Entscheidungshandeln in der modernen Gesellschaft hat immerhin drei offenbar zentrale Facetten der Thematik angedeutet:

- das Spannungsverhältnis zwischen den logisch formulierbaren idealen Anforderungen an eine rationale Entscheidung und den real vorfindbaren Mustern des Entscheidungshandelns;
- das Spannungsverhältnis zwischen der permanenten Überforderung der Akteure durch die Komplexität der zu treffenden Entscheidungen und dem Tatbestand, dass dennoch tagtäglich Entscheidungen getroffen werden;
- und das Spannungsverhältnis zwischen Entscheiden als intentionaler Gestaltung und den notorischen transintentionalen Resultaten des Entscheidungshandelns.¹⁵

Diese drei Spannungsverhältnisse, deren erst einmal nur erahnbarer Zusammenhang genauer ergründet werden muss, machen den Kern der Entscheidungsgesellschaft aus. Sie stellen damit auch Leitlinien dar, an denen sich die Überlegungen dieses Buches orientieren.

Gestaltungsentscheidungen

Eine der bereits angesprochenen Dimensionen, anhand derer man Entscheidungen sortieren kann, ist die der Folgenträchtigkeit. Auf der einen Seite gibt es viele Entscheidungen, die für Individuen, für Organisationen, für gesellschaftliche Teilbereiche oder für die Gesellschaft als ganze wenig bedeutsam sind; und den anderen Pol dieses Kontinuums stellen Entscheidungen dar, die auf der jeweils angesprochenen Ebene von Sozialität sehr bedeutungsvoll sind. Um dies nur für ein Individuum zu verdeutlichen: Ob ich mich an einem

¹⁵ Zur Thematisierung von Transintentionalität in verschiedenen Sozialtheorien siehe auch die weit ausholenden vergleichenden Betrachtungen in Greshoff et al. (2003).

bestimmten Morgen beim Frühstück dafür entscheide, Marmelade und nicht Honig auf mein Brötchen zu streichen oder umgekehrt, ist eine für mich und meine Biographie ziemlich unbedeutende Entscheidung – und zwar gleichgültig, ob sie mir leicht gefallen ist oder ich lange hin und her geschwankt habe, was ich vorziehen soll. Dass ich mich hingegen dafür entscheide, Soziologie und nicht Mathematik zu studieren, dürfte nach menschlichem Ermessen für mein weiteres Leben weitaus wichtiger als jene Frühstücksentscheidung sein.

Aber was ist, wenn die Marmelade – sei es durch meine Lebenspartnerin, sei es durch einen Fehler im Herstellungsprozess in der Fabrik – vergiftet worden ist und ich, ohne dies zu ahnen, buchstäblich eine Entscheidung über Leben und Tod treffe, wenn ich mir überlege, was mir heute morgen besser schmecken könnte? Und was ist, wenn mein Studienfach ziemlich bedeutungslos geblieben ist, weil ich sehr schnell die Firma meines Vaters übernehmen musste, der unvermutet verstorben ist, und diese zwangsläufige Übernahme der Unternehmerrolle mein weiteres Leben bestimmt hat? Diese Fragen zeigen, dass zum einen ganz unscheinbar erscheinende Entscheidungen große Folgen zeitigen können und zum anderen sehr wichtig erscheinende Entscheidungen ziemlich irrelevant bleiben können.

Freilich ist hoffentlich auch angeklungen, dass diese Möglichkeiten keine wirklichen Einwände gegen die zunächst einmal unterstellte Bedeutsamkeit bzw. Unbedeutsamkeit der Entscheidungen darstellen. Die Einwände verweisen auf zwei denkmögliche, aber äußerst selten vorkommende Situationen. Das Alltagsdenken orientiert sich demgegenüber ebenso wie die wissenschaftliche Betrachtung nicht an der Ausnahme, sondern an der Regel. Auf dieser Grundlage lässt sich wohl für die allermeisten Entscheidungen ein hinreichender Konsens darüber herstellen, ob sie auf der jeweiligen Referenzebene – individuelle Biographie, Organisationsbestand, gesellschaftliches Teilsystem oder Gesellschaft insgesamt – typischerweise erwartbar mehr oder weniger bedeutsame Auswirkungen haben dürften.

Ich will mich im Weiteren nur mit den bedeutsamen Entscheidungen beschäftigen. Die Begründung dafür liegt nicht etwa darin, dass diese Entscheidungen analytisch immer interessanter als die unbedeutsamen sind, sondern darin, dass es sich um individuell, organisatorisch oder gesellschaftlich wichtigere Phänomene handelt.¹⁶

Fragt man – wiederum anhand des Beispiels – weiter, warum denn die Wahl des morgendlichen Brotaufstrichs für das betreffende Individuum weit weniger bedeutsam ist als die Wahl des Studienfachs, lautet die Antwort: Letzteres ist eine *Gestaltungsentscheidung*. Es geht bei ihr nicht nur darum, dass ich jeweils punktuell in der Situation das für mich Günstigste herauszuholen

¹⁶ Dahinter steht ein Verständnis von Soziologie, das diese – was die Priorität ihrer Themen anbetrifft – nicht im Elfenbeinturm verortet. Natürlich könnte sich die Soziologie auch lang und breit theoretisch und empirisch damit beschäftigen, warum bestimmte Bevölkerungsgruppen möglicherweise Marmelade statt Honig als Brotaufstrich zum Frühstück bevorzugen. Hätte das Fach nichts anderes zu tun, wäre gegen diese Themenwahl auch gar nichts einzuwenden. Aber bekanntermaßen hat die Gesellschaft ein paar noch etwas drängendere Probleme zu bewältigen, zu denen die Soziologie vielleicht etwas zu sagen haben könnte.

versuche – also mir überlege, was mir heute Morgen besser auf dem Brötchen schmecken könnte. Mit diesem Effekt, den ich dann erzielen oder auch verfehlen kann, endet die Reichweite einer solchen Entscheidung. Mehr darüber hinaus wird von ihr nicht präjudiziert. Eine Gestaltungsentscheidung präjudiziert hingegen den Spielraum weiteren Handelns bzw. Entscheidens, bisweilen weit in die Zukunft hinein und sehr restriktiv.

Anders gesagt: Eine Gestaltungsentscheidung setzt Handlungs- und oftmals auch Entscheidungsprämissen.¹⁷ Häufig sind diese durch Entscheidung gesetzten Prämissen weiteren Handelns oder Entscheidens soziale Strukturen. Es geht also um Entscheidungen, die Strukturgestaltung betreiben. Auf der Organisationsebene etwa dreht es sich nicht nur darum, für eine bestimmte Stelle eine Personalentscheidung zu treffen, sondern z.B. darum, zu entscheiden, dass Stellenbesetzungen künftig nur noch über Assessment-Center erfolgen.

Aber wenn auch Strukturgestaltung das Gros der Gestaltungsentscheidungen ausmacht, erschöpfen sich diese nicht darin. Gestaltungsentscheidungen liegen auch dann vor, wenn soziale Prozesse an einem Scheideweg angekommen sind und es darum geht, welcher Weg zukünftig genommen wird. So kann es auf der Organisationsebene von großer Wichtigkeit sein, welche Person an die Spitze eines krisengeschüttelten Unternehmens gestellt wird; oder eine Nation kann sich durch die Wahl ihres Präsidenten bewusst für Krieg oder Frieden entscheiden. Gerade auch auf der Interaktionsebene werden immer wieder Gestaltungsentscheidungen getroffen, die nicht die Form von Strukturentscheidungen annehmen, sondern Entscheidungen über Entscheidungsstrategien darstellen. Dass solches reflexives Entscheiden Entscheidungsprämissen setzt, ist offenkundig. Man denke etwa an eine Person, die sich für ein wichtiges Bewerbungsgespräch Gedanken darüber macht, welche Form des Auftretens sie wählt. Oder man denke daran, dass sich Diplomaten oder Interessenvertreter in politischen Entscheidungssituationen bewusst für bestimmte Verhandlungstaktiken entscheiden. Immer wieder finden sich Beispiele dafür, dass der Ausgang eines politischen Interessenkonflikts entscheidend – im doppelten Sinne des Wortes! – dadurch bestimmt wird, wie beide Seiten miteinander verhandeln: nachgiebig oder konfrontativ, misstrauisch oder vertrauensvoll, auf Anreize oder auf Drohungen setzend etc.

Gestaltung heißt hier wohlgedacht lediglich, dass einer Entscheidung zeitlich, sachlich und sozial nicht bloß punktuelle, sondern über die jeweilige Situation hinaus reichende Auswirkungen zugesprochen werden. Gestaltung bedeutet nicht etwa die völlige Determination dessen, was die Zukunft in der relevanten Hinsicht bringt. Letzteres würde ja darauf hinauslaufen, dass dem Entscheidungshandelnden hinsichtlich der jeweils bedeutsamen Kausalfaktoren Allmacht zugesprochen werden müsste. Allmacht besitzt nur Gott – und

¹⁷ Luhmann (1975c; 2000b: 222-255) führt dies an Entscheidungen über die Stellenstruktur formaler Organisationen vor. Genau besehen steht bei ihm der Begriff der „Planung“ für solche Gestaltungsentscheidungen (Luhmann 1966).

ganz so hoch stufen sich Entscheidungshandelnde, sogar vor Selbstbewusstsein strotzende, dann doch nicht ein. Mit Gestaltung ist somit lediglich gemeint, dass das eigene Entscheiden hinsichtlich des sich letztendlich ergebenden Resultats einen als nennenswert erachteten und gezielt angesteuerten Unterschied macht. Ich gehe also beispielsweise erstens nicht davon aus, dass meine Studienwahlentscheidung das einzige ist, was mein gesamtes späteres Leben bestimmt. Zweitens unterstelle ich eine solche Monokausalität nicht einmal für meine Berufskarriere. Denn ich erkenne drittens in beiden Hinsichten an, dass gewichtige, meist gewichtigere andere Faktoren mitwirken, die teils auf meiner Seite, teils in äußeren Umständen zu verorten sind.

Fragestellung und Kapitelvorschau

Damit ist das Thema dieses Buches umrissen: Wie treffen Akteure in der modernen Gesellschaft Gestaltungsentscheidungen? Dieses Thema wird in acht Kapiteln Schritt für Schritt entfaltet.

Im Kapitel 1 werden zunächst einmal die beiden zentralen Begriffe, die bereits immer wieder gefallen sind, definiert: Was genau ist eine Entscheidung, und wann ist sie rational? Es wird sich zeigen, dass Entscheidungen in bestimmten Hinsichten besonders anspruchsvolle Arten von Handlungen sind – und diese Ansprüche erwachsen aus der angestrebten Rationalität des Entscheidens.

Wenn soweit der Gegenstand der Betrachtungen geklärt ist, wird im Kapitel 2 herausgearbeitet, was die Moderne als Entscheidungsgesellschaft ausmacht. Ein fundamentales Spannungsverhältnis, das die Klammer der drei zuvor erwähnten Spannungsverhältnisse bildet, wird als gesellschaftsstrukturell verankert erkennbar: Einerseits konfrontiert die moderne Gesellschaft ihre Akteure mit hohen und immer noch steigenden Ansprüchen hinsichtlich der Entscheidungsförmigkeit und Rationalität ihres Handelns; andererseits wird die moderne Gesellschaft immer komplexer, was rationale Entscheidungen immer schwieriger und transintentionale Effekte immer wahrscheinlicher macht.

Das Kapitel 3 legt genauer dar, worin die Komplexität von Entscheidungssituationen besteht. Soziale, sachliche und zeitliche Komplexitätsdimensionen werden unterschieden. Für jede von ihnen lassen sich zum einen Komplexitätsursachen ausmachen, die universeller Natur sind, zum anderen solche, die besonders in der modernen Gesellschaft zum Tragen kommen.

Die folgenden vier Kapitel nehmen die für rationale Entscheidungen in der modernen Gesellschaft charakteristischen Muster im Einzelnen in den Blick. Dabei verknüpft das Kapitel 4 zunächst die abstrakten Überlegungen über rationale Entscheidungen aus Kapitel 1 mit der Diagnose hoher gesellschaftlicher Komplexität aus Kapitel 2 und den in Kapitel 3 unterschiedenen Komplexitätsdimensionen. Aus den abstrakten Überlegungen lässt sich ein Ideal perfekt rationalen Entscheidens ableiten; und die gesellschaftliche Komplexität begründet, warum reale Entscheidungen stets weit hinter diesen Idealen zurückbleiben. Anstatt diese notorisch große Diskrepanz aber defätistisch zum

Anlass zu nehmen, in seinem Handeln auf Rationalität und auf Entscheidungen ganz zu verzichten, wird als Marschrichtung der Akteure in der Entscheidungsgesellschaft das Streben nach begrenzter Rationalität ausgemacht.

Die weiteren Kapitel spezifizieren, was begrenzte Rationalität des Entscheidens heißt. Dabei werden drei Komplexitätsniveaus von Entscheidungssituationen – auf einem generell hohen Grundniveau – unterschieden.¹⁸ Das Kapitel 5 betrachtet Inkrementalismus als ein Bündel von Strategien begrenzt rationalen Entscheidens, die auf einem mittleren Niveau hoher Komplexität adäquat sind. Im Kapitel 6 geht es demgegenüber um Entscheidungssituationen, deren Komplexität – auf einem hohen Niveau – geringer ist. Hier ist mehr als Inkrementalismus möglich; es lassen sich solche Strategien begrenzter Rationalität einsetzen, die unter den Obergriff der Planung gebracht werden können. Das Kapitel 7 schließlich widmet sich umgekehrt solchen Entscheidungssituationen, deren Komplexität sehr hoch ist, so dass nur noch weniger als Inkrementalismus möglich ist. Das Rationalitätsniveau der dort behandelten Strategien läuft darauf hinaus, zumindest die Chancen eines Durchhaltens der Entscheidungszumutungen und der Komplexitätsüberlastung zu erhöhen.

Insgesamt lässt sich die hier behandelte Frage auch so formulieren: Was erlegt die Entscheidungsgesellschaft den Akteuren – Individuen wie Organisationen – auf, und wie gehen diese damit um? Man könnte vom *Coping mit der Entscheidungsgesellschaft* sprechen, so wie es z.B. auch viele Forschungen zu individuellem Coping mit so genannten „kritischen Lebensereignissen“ (Filipp 1982) wie schwerer Krankheit, Trennung vom Partner oder beruflichem Scheitern gibt. Die meisten „kritischen Lebensereignisse“ sind freilich akute, also unerwartet über ein Individuum hereinbrechende Konfrontationen mit Krisen. Die Entscheidungsgesellschaft ist demgegenüber gleichsam eine chronische Erkrankung ihrer Akteure, von der diese auch niemals gesunden, sondern die sie bestenfalls auf einem erträglichen Leidensniveau halten können.

Das Kapitel 8 zeichnet ein entsprechendes Bild der Moderne, die als Entscheidungsgesellschaft von einem funktionalen Antagonismus durchzogen wird: Dieser zeigt sich im unüberwindbaren Gegeneinander konservativer und progressiver Denkmuster über die intentionale Gestaltbarkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse.

Soziologische Aufklärung

Gerade wenn es um Entscheidungen geht, werden schnell Empfehlungen dazu erwartet, wie man sich gut oder zumindest besser als bisher entscheidet. Insbesondere die ökonomische und die philosophische Betrachtung von Entscheidungen hat stets einen stark präskriptiven Einschlag gehabt. Die hier vorgelegte Analyse versteht sich demgegenüber erst einmal ganz explizit als eine, die Entscheidungshandeln, so wie es ist, soziologisch beschreibt und erklärt. Nahezu zwangsläufig sind damit aber zumindest implizite Empfehlun-

¹⁸ Wenig oder gar nicht komplexe Entscheidungssituationen werden hier also gar nicht in den Blick genommen.

gen verbunden. Wenn etwa gesagt wird, dass das Anstreben perfekter Rationalität im Ergebnis weniger rational als bewusste Strategien begrenzter Rationalität ausfällt, oder wenn bestimmten Komplexitätsniveaus von Entscheidungssituationen bestimmte Strategien begrenzter Rationalität als adäquat zugeordnet werden, ist die Empfehlung im Charakter der Analyse selbst angelegt. Unterstellt man, dass Akteure möglichst rationale Entscheidungen treffen wollen, werden sie – rationalerweise! – ihre Lehren aus den hier vorgelegten Analysen der relativen Funktionalität oder Dysfunktionalität bestimmter Entscheidungsmuster in bestimmten Situationen ziehen.

Es wäre dennoch eine ganz andere – durchaus reizvolle – Aufgabe, nun aus den hier vorgelegten Erkenntnissen ein Trainingsprogramm zu entwickeln, das Akteure dazu befähigt, ihr Coping mit der Entscheidungsgesellschaft gezielt zu verbessern. Meine Analysen hier stellen generelles Orientierungswissen bereit. Sie machen gesellschaftliche Akteure, die Entscheidungen treffen oder die von den Entscheidungen anderer betroffen sind, auf die komplizierten Vorgänge aufmerksam, die sich dabei abspielen; und es werden Muster aufgezeigt, die sich in diesen Vorgängen typischerweise finden. Ein Trainingsprogramm machte hingegen den Schritt vom Orientierungs- zum Rezeptwissen. Es würde den Akteuren dazu verhelfen, erstens die Diagnose von Entscheidungssituationen im Hinblick auf bestimmte Komplexitätsmerkmale und das vorliegende Komplexitätsniveau einzuüben und diese Diagnose zweitens mit der Anwendung bestimmter Entscheidungsstrategien zu verknüpfen.

Der Unterschied zwischen Orientierungs- und Rezeptwissen ist wie der zwischen einem Lehrbuch, das einem erklärt, wie beispielsweise ein Ottomotor funktioniert, und einem Störungsdiagnose- und Reparaturhandbuch, das einem Schritt für Schritt sagt, was man bei welchen Problemen zu tun hat. Für viele technische und soziale Probleme gab und gibt es solches Rezeptwissen, lange bevor entsprechendes Orientierungswissen erarbeitet worden ist. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist freilich die umgekehrte Reihenfolge die logische: Rezeptwissen aus Orientierungswissen abzuleiten. Den Vorlauf an Rezeptwissen – es muss ja schließlich gehandelt werden, auch wenn über die betreffende Angelegenheit noch nicht geforscht worden ist – kann die Wissenschaft dann zumindest nachträglich kritisch prüfen: Halten die Rezepte des Alltagswissens den wissenschaftlichen Erkenntnissen stand oder nicht?

Je mehr es einer wissenschaftlichen Betrachtung freilich gelingt, ihre eigenen Forschungsfragen unabhängig von den Rezepten des Alltagswissens, also deren Bestätigung oder Widerlegung, zu entwickeln, desto aufklärerischer kann sie wiederum – im Sinne der Generierung ganz neuen Rezeptwissens – in die Gesellschaft hinein wirken. Es ist gut und wichtig, das Alltagswissen kritisch zu überprüfen; aber es ist – auch für das Alltagswissen – von noch größerer Bedeutung, es mit etwas ganz Eigenem zu konfrontieren. Die vorliegende Untersuchung enthält, was durchaus typisch für soziologische Betrachtungen ist, Elemente aus beidem. Bestimmte Alltagsrezepte zum Umgang mit komplexen Entscheidungsproblemen werden soziologisch reflektiert und durchaus bestätigt; andere werden als teilweise oder sogar völlig in die

Irre führend zurückgewiesen; und es werden auf soziologischer Grundlage eine Reihe von Einsichten erarbeitet, zu denen das Alltagswissen von sich aus noch gar nicht vorgestoßen ist.

Nicht zu unterschätzen ist schließlich ein weiterer Lerneffekt, den die vorgelegten Untersuchungen im Sinne von Orientierungswissen haben dürften. Sie greifen auf ein durchaus mannigfaltiges, aber hochgradig fragmentiertes wissenschaftliches Wissen über Entscheidungsvorgänge in der modernen Gesellschaft zurück. Wie bereits erwähnt, haben verschiedene wissenschaftliche Disziplinen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Geschehens Entscheidungen – teilweise auch nur implizit – thematisiert. Dieses Wissen ist bisher nie systematisch zusammengeführt worden, so wie es hier unternommen wird. Dabei zeigt sich, dass beispielsweise derjenige, der über biographische Entscheidungen forscht, von Erkenntnissen profitieren kann, die in Forschungen über organisatorisches Entscheiden gemacht worden sind, oder umgekehrt. Von diesem zunächst einmal rein wissenschaftsinternen Lerneffekt profitieren letztlich auch diejenigen, die – in welchem Lebensbereich auch immer – praktisch Entscheidungen zu fällen haben.

Damit ist die Zielgruppe – über den Kreis derer hinaus, die sich wissenschaftlich mit Entscheidungen beschäftigen – der vorliegenden Überlegungen angesprochen. In einem weiten Sinne betreffen sie jedes Mitglied der modernen Gesellschaft, weil jeder sehr nachhaltig zumindest von Entscheidungen vieler anderer Akteure betroffen ist. Doch jeder hat auch, wie noch zu zeigen sein wird, selbst vielerlei Entscheidungen zu treffen; und es könnte ihm ja durchaus daran gelegen sein, zu erfahren, was er da eigentlich genau treibt, warum er bestimmte Dinge so tut, wie er sie tut, und ob das immer die beste Art und Weise ist, sie zu tun.

Darüber hinaus gibt es speziellere Zielgruppen. Eine besteht aus all jenen, die in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen und verschiedenen Rollen als – wie man so schön sagt – „Entscheidungsträger“ eingestuft werden. Dazu zählt natürlich jemand wie der Bundeskanzler; aber dazu gehört genauso z.B. auch jeder Lehrer, der mit seinen Zensuren Entscheidungen über Lebenswege markant mitbestimmt – und jeder Lehrer weiß ein Lied davon zu singen, wie schwer ihm solche Entscheidungen immer wieder fallen. Bei genauerem Hinsehen hat die moderne Gesellschaft sehr viele „Entscheidungsträger“ – also Individuen oder Organisationen, zu deren regelmäßigen Aufgaben das Treffen von Gestaltungsentscheidungen gehört.

Die andere speziellere Zielgruppe der Überlegungen sind die Entscheidungsbeobachter. Damit meine ich nicht bloß buchstäblich jeden Akteur, der beiläufig, sporadisch auch gezielter Entscheidungen anderer wahrnimmt und beurteilt, um dann für sich – nicht zuletzt für seine eigenen Entscheidungen – seine Schlüsse daraus zu ziehen. Entscheidungsbeobachter im engeren Sinne sind vielmehr diejenigen, zu deren Rollenpflichten es gehört, bestimmte Entscheidungsfelder oder gar die Entscheidungsgesellschaft als Ganzes dau-

erhaft in den Blick zu nehmen und zu kommentieren. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit will ich vier Gruppen von Akteuren benennen:

- Journalisten: Sie berichten prinzipiell über alles gesellschaftliche Geschehen – mit einem besonderen Schwerpunkt auf politischen und wirtschaftlichen Gestaltungsentscheidungen.
- Sozialwissenschaftler: Sie sind hier nicht als „Bewohner des Elfenbeinturms“¹⁹ angesprochen, sondern als öffentlich Stellung nehmende und so insbesondere in die politischen Debatten eingreifende Akteure. Dabei ist nicht eine Stellungnahme als Privatperson, sondern als Vertreter der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin gemeint.
- Künstler: Vor allem Schriftsteller reflektieren in ihren Werken gesellschaftliche Verhältnisse, also auch die Entscheidungsgesellschaft.
- Intellektuelle: In gewisser Weise fasst diese Rolle die drei zuvor genannten im Hinblick auf das gemeinsame Bestreben, öffentliche Meinungsbildung zu beeinflussen, zusammen. Intellektuelle im engeren Sinne sind diejenigen, deren Beobachtungen zwischen wissenschaftlichen, künstlerischen und journalistischen Perspektiven changieren.

Gerade diese Beobachter der Entscheidungsgesellschaft stehen, als selbst entscheidungsentlastete Akteure, in der Gefahr, in eines von zwei Extremen zu verfallen. Entweder muten sie den „Entscheidungsträgern“ zuviel zu, verlangen ihnen also mehr Rationalität des Entscheidens ab, als realistischer Weise erwartbar ist. Oder die Entscheidungsbeobachter gehen ernüchtert davon aus, dass man jeglichen Rationalitätsanspruch fahren lassen sollte, womit die „Entscheidungsträger“ aus jeglicher Verantwortung entlassen werden. Da auch ersteres im Ergebnis auf letzteres hinausläuft, geht es insgesamt darum, Entscheidungsbeobachter dazu zu bringen, hohe, aber realistische Ansprüche an „Entscheidungsträger“ zu richten.

Entscheidungsbetroffene – „Entscheidungsträger“ – Entscheidungsbeobachter: Jedes Gesellschaftsmitglied gehört damit zwei- bis dreifach zur Zielgruppe meiner Überlegungen.

¹⁹ Um eine – auf Künstler gemünzte – Formulierung Peter Handkes (1967) zu benutzen.