

Zusammengestellt von: Sylvia Marlene Wilz

# Kalkül oder Bauchgefühl? Wie Entscheidungen zustande kommen

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zur Einführung .....</b>	<b>5</b>
	Entschieden handeln oder handelnd entscheiden? Sylvia Marlene Wilz .....	5
<b>2</b>	<b>Decision Making – Entscheidungen werden (begrenzt) rational getroffen .....</b>	<b>31</b>
	Die Unaufhörlichkeit des Entscheidens Uwe Schimank .....	32
	Limited Rationality James G. March .....	67
	Entscheiden unter Ungewissheit – Von der bounded rationality zum situativen Handeln Judith Neumer .....	91
<b>3</b>	<b>Doing Decision – Entscheidungen kommen im Deuten und Handeln zustande ..</b>	<b>123</b>
	The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions Nils Brunsson .....	124
	Die kognitive Schule Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel .....	141
	Kollektive Entscheidungsprozesse Albert Martin .....	186
	Einige Regeln für die korrekte Entscheidungsfindung, an die sich Geschworene halten Harold Garfinkel .....	211
	From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation Hervé Laroche .....	227
	Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis Sylvia Marlene Wilz .....	242
<b>4</b>	<b>Decisions Happen – Entscheidungen fallen .....</b>	<b>259</b>
	Die Paradoxie des Entscheidens Niklas Luhmann .....	260
	Garbage Can Models of Decision Making in Organizations James G. March, Johan P. Olsen .....	290

Diese Seite bleibt aus technischen Gründen frei!

# 1 Zur Einführung

## **Entscheiden handeln oder handelnd entscheiden?**

**Sylvia Marlene Wilz**

**unter Mitarbeit von Ramy Youssef**

Es gilt als eines der besonders augenfälligen Merkmale der Gegenwartsgesellschaft, dass jede\*r Einzelne unablässig Entscheidungen zu treffen hat. Durch technische Entwicklungen, Globalisierungsprozesse und die sinkende Bindungskraft von tradierten Normen, Regeln und Praktiken multiplizieren sich die Möglichkeiten, das eigene Leben selbstbestimmt zu gestalten – so die einflussreiche Vorstellung der modernen Gesellschaft als „Multioptionsgesellschaft“ (Gross 1994). Zwar hat die Vorstellung der „Multioptionen“ ihre Grenzen: Allen Normen und Regeln, die Entscheidungsmöglichkeiten ehemals beschränkt haben, wachsen neue Normen und Regeln nach, die wiederum neue Zwänge schaffen, sich nicht irgendwie und völlig autonom, sondern in bestimmter Weise zu entscheiden – und viele Optionen sind vielen Menschen ohnehin nicht zugänglich. Dennoch haben Menschen in modernen Gesellschaften eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihr Leben zu gestalten, sei es mit Blick auf ihre berufliche Tätigkeit, ihren Lifestyle oder die Formen ihrer privaten Beziehungen. Das bedeutet, so Uwe Schimank (2005), dass wir in einer „Entscheidungsgesellschaft“ leben: Aus der Fülle der Möglichkeiten und Handlungsoptionen, die ihnen theoretisch offenstehen, können und müssen moderne Menschen unentwegt eine Auswahl treffen – sie müssen entscheiden, was sie tun wollen und was sie bleiben lassen.

Auch wenn das je nach sozialer Lage keineswegs immer und für alle einen sehr breiten Handlungsspielraum bedeutet, ist die Dauer-Notwendigkeit, sich entscheiden zu müssen, offenkundig – und das gilt nicht nur für einzelne Personen, sondern auch für Gruppen oder Organisationen. Gerade Organisationen kann man als einen Ort ansehen, an dem in besonders ausgeprägter und sichtbarer Weise kontinuierlich Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungen in Organisationen bestehen sowohl in ‚großen‘ Entscheidungen über die Ziele der Organisation und die Mittel, mit denen sie erreicht werden sollen, also strategischen Entscheidungen. Es sind aber auch kleine Entscheidungen, die im alltäglichen Arbeiten und Organisieren ununterbrochen getätigt werden, die die Organisation am Laufen halten. Das Phänomen des Organisierens ist also untrennbar mit dem des Entscheidens verbunden.

Mit Blick auf das Entscheiden in Organisationen ist aus der Sicht der organisatorischen Praxis von großer Bedeutung, dass Entscheidungen sachlich angemessen, möglichst schnell und weitsichtig, rechtssicher und friktionslos umsetzbar getroffen werden. Aus soziologischer Sicht ist die Perspektive eine andere. Hier steht im Mittelpunkt zu verstehen, wie Entscheidungen überhaupt zustande kommen. In diesem Sinne fragt man beispielsweise, wer in welcher Form Entscheidungen treffen kann und darf, welche Vorstellungen Organisationen jeweils davon haben, was sachlich korrekt, weitsichtig und problemlos umsetzbar ist – und wie diese Vorstellungen aus dem jeweiligen Kontext heraus entstehen und in Entscheidungsprozessen Wirkung entfalten. Entscheidungen sind schließlich immer in einen spezifischen organisationalen Kontext eingebunden: So kann auch eine auf den ersten Blick schlechte oder zweckwidrige Entscheidung positive Folgen haben, und eine gute Entscheidung kann einfach von günstigen

Bedingungen abhängen. Und so kann die Antwort darauf, was eine richtige oder falsche Entscheidung ist, völlig unterschiedlich ausfallen, je nachdem, in welcher Funktion und Position ein entscheidender Akteur ist (ob es sich also beispielsweise um eine\*n Topmanager\*in oder um eine\*n Mitarbeiter\*in auf nachgeordneter Ebene handelt) oder je nachdem, um welchen Entscheidungskontext es sich handelt (ob es sich um eine IT- oder eine Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung, einen HR-Bereich oder den Vertrieb handelt, die\*der mit einer Entscheidung befasst ist). Eine der zentralen organisationalen Aufgaben ist daher, die unterschiedlichen Kontexte und Sichtweisen so auszubalancieren, dass eine Entscheidung letztlich als Entscheidung angesehen wird, die von allen Beteiligten als angemessen und legitim betrachtet werden kann.

Die soziologische Aufgabe ist hingegen, das Phänomen des Entscheidens in seiner Komplexität zu beobachten, zu beschreiben und zu analysieren, um damit eine Basis für ein tiefergehendes Verständnis sozialer Prozesse, hier: des Entscheidens, insbesondere des Entscheidens in Organisationen, zu erreichen. Das Ziel (organisations)soziologischer Überlegungen besteht also erst einmal nicht darin zu beurteilen, ob eine Entscheidung gut oder schlecht, richtig oder falsch ist und Ansatzpunkte für richtiges und schnelles Entscheiden zu entwickeln. Es ist, wenn überhaupt, der zweite Schritt, Entscheidungen zu bewerten und dazu beitragen zu wollen, sie zu verbessern. Der erste Schritt besteht darin, das komplexe Phänomen des Entscheidens aufzufächern und zu versuchen, es mithilfe theoretischer Konzepte und Begrifflichkeiten zu verstehen und zu erklären.

Das ist auch das Ziel des vorliegenden Kurses. Anhand von ausgewählten Texten will er zeigen, wie Entscheidungen in unterschiedlicher theoretischer Perspektive verstanden werden, und er will die zentralen Annahmen, die dem jeweiligen Verständnis von Entscheidung zugrunde liegen, deutlich machen. Diese Annahmen lassen sich in drei ‚Entscheidungsverständnisse‘ zusammenfassen: Erstens ist das ein Verständnis von Entscheidungen, das die Handlungen von Akteuren und die Rationalität des Entscheidens fokussiert: Entscheidungen, so die grundlegende Annahme, werden getroffen, und zwar bewusst und (mehr oder weniger) rational von menschlichen Akteuren („decision making“). Das zweite Verständnis von Entscheidungen setzt sich kritisch mit dieser Annahme auseinander und betont, dass Entscheidungen zwar durchaus bewusst kalkulierend getroffen werden können, dass sie vielfach aber auch ohne das zielgerichtete Agieren von menschlichen Akteuren zustande kommen („doing decision“). In der Begründung dieser Annahme werden unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund gestellt. So verweisen manche Ansätze auf die Bedeutung von reflexhaftem Handeln, von Intuitionen oder Gefühlen, die dazu führen, dass Entscheidungen fallen, ohne dass sie bewusst durchdacht worden wären. Oder sie fokussieren, so eine weitere Denkrichtung, dass Entscheidungen im Bezug der handelnden Akteure aufeinander zustande kommen, dass sie das Ergebnis eines praktischen Geschehens sind, in dem die Interaktionen und Interpretationen der Akteure eine zentrale Rolle spielen. Drittens schließlich gibt es ein Verständnis von Entscheidungen, das den Fokus weg von entscheidenden Akteuren auf die Entscheidung selbst richtet und betont, dass eine Entscheidung unabhängig von menschlichen Akteuren betrachtet werden muss – oder aber: dass Entscheidungen unabhängig von den Intentionen und den Bezugnahmen der Akteure aufeinander zustande kommen („decisions happen“).

Diese Verständnisse von Entscheidungen werden im Folgenden vorgestellt und vor dem Hintergrund einer zentralen Linie erörtert, nämlich der Frage danach, ob der Kern des Entscheidens in der (bewussten oder unbewussten) Wahl besteht oder ob er vielmehr darin besteht, dass eine Entscheidung als Entscheidung interpretiert und einem Akteur (oder ‚der Organisation‘) zugerechnet wird. Das jeweilige Entscheidungsverständnis wird also darauf hin diskutiert, ob es das Entscheiden als Durchführen einer Wahlhandlung begreift, ob und welche Bedeutung es menschlichen Akteuren beimisst, in welchem Verhältnis es die Entscheidung und das entscheidende Subjekt sieht – und/oder, ob es eine Entscheidung als von einer Wahlhandlung und von Akteuren (zumindest: von den Motivationen und Intentionen eines Akteurs) unabhängiges Phänomen definiert. Der Versuch, diese erst einmal grundsätzlich gestellten Fragen zu beantworten, setzt an Vorstellungen des Entscheidens ein, die sich auf das Entscheiden im Allgemeinen und die dahinterstehenden theoretischen Paradigmen (wie das der ‚rationalen Wahl‘) beziehen. Dieser Bezug wird im Gang der Erörterung mit dem Blick auf Organisationen verbunden: Auch wenn sich manche Ansätze nicht mit Organisation befassen oder aber einen Begriff von Organisation mitführen, ohne diesen explizit zu benennen, lassen sich die grundlegenden Annahmen auf die Diskussion von Organisation und Entscheidung anwenden. Manche Ansätze der Entscheidungsforschung sind hingegen im Kontext der Organisationsforschung entstanden und fokussieren das Entscheiden von und in Organisationen. Auch diese Ansätze beinhalten aber durchaus unterschiedliche Organisationsverständnisse – und all das geht in die Überlegungen mit ein.

Das Erörtern der Frage nach dem Kern des Entscheidens und der verschiedenen Modi des Entscheidens bedeutet also ein Abwägen von Argumenten und ein Kontrastieren und Vergleichen von Annahmen und Standpunkten. Das kann durchaus zu Verunsicherung führen: weil vieles stimmt, weil man alles so oder anders sehen kann, weil es immer noch einen Aspekt gibt, der eine bereits gefundene Antwort wieder durcheinanderbringt. Für Lehrende und Studierende in der Soziologie ist das eigentlich der Normalzustand: Es ist wichtig zu bedenken, dass das, was gesagt wird, immer von einem bestimmten Standpunkt aus gesagt, immer mit Bezug auf bestimmte Phänomene, in bestimmten Begriffen gesagt wird – und es gibt wenig, das eine unbestrittene Wahrheit wäre. Das heißt nicht, dass alles geht und dass man nicht das eine besser, klarer, auch wahrer, finden kann als das andere. Es heißt aber, dass man sich immer der Standortgebundenheit, der Zeitgebundenheit und der jeweiligen Fokussierung des Gesagten bewusst sein muss – und dass genau das: die Vielfältigkeit der Dimensionen des Gegenstands, den man betrachtet, und die Vielfältigkeit der theoretischen Perspektiven, die man zur Analyse heranziehen kann, zu beachten ist, wenn man sich der Komplexität des Gegenstandes annähern will.

### *1. Denken, Fühlen, Handeln und Entscheiden*

Alltagsweltlich gedacht ist die Frage danach, was eine Entscheidung ist, bei weitem weniger kompliziert zu beantworten als in der soziologischen Debatte. Entscheidungen bestehen, so die allgemeine Annahme, in der Wahl zwischen Möglichkeiten – es gibt verschiedene Optionen, und ein Mensch entscheidet sich auf der Basis von Gefühl oder Überlegung, welche er\*sie wählt. Der Entscheidung folgt eine Handlung: Zuerst überlegt man, dann entscheidet man, und dann tut man idealerweise das, wofür man sich entschieden hat. Eine Entscheidung ist, alltagsweltlich gesehen, also keine Handlung, sondern ein gedanklicher Akt. Ebenso klar ist alltagsweltlich, dass

nicht jede Handlung die Umsetzung einer Entscheidung ist: Vieles tut man einfach so, ohne dass man vorher explizit entschieden hätte, was man tun will.

Im Grunde, und damit wechselt die Perspektive von der alltagsweltlichen zur soziologischen Überlegung, ist aber klar, dass auch das Handeln, das nicht einer expliziten Entscheidung folgt, sondern im Modus des ‚einfach so etwas tun‘ erfolgt, eine Entscheidung zwischen Handlungsalternativen beinhaltet. Soziologisch gesehen ist das ein Ansatzpunkt, weiter zu denken, denn hier werden die beiden zentralen Aspekte der Betrachtung deutlich: die Frage nach der Wahl, also danach, ob das ausschlaggebende Moment dafür, dass etwas eine Entscheidung ist, darin besteht, dass eine Wahl getroffen wird, und die Frage nach der Bedeutung des Akteurs (oder: Subjekts), also die Frage danach, ob das Agieren, das bewusste oder unbewusste, das absichtsvolle oder das unbeabsichtigte, Handeln eines Akteurs eine Voraussetzung dafür ist, dass man vom Entscheiden sprechen kann. Diese Fragen möchte ich im Folgenden diskutieren – und dieser Diskussion ein berühmtes Zitat voranstellen:

„Man rühmt den Nutzen der Überlegung in alle Himmel;“, so schreibt Heinrich von Kleist im Jahre 1810,

*„besonders der kaltblütigen und langwierigen, vor der Tat. Wenn ich ein Spanier, ein Italiener oder ein Franzose wäre: so möchte es damit sein Bewenden haben. Da ich aber ein Deutscher bin, so denke ich meinem Sohn einst, besonders wenn er sich zum Soldaten bestimmen sollte, folgende Rede zu halten.*

*„Die Überlegung, wisse, findet ihren Zeitpunkt weit schicklicher nach, als vor der Tat. Wenn sie vorher, oder in dem Augenblick der Entscheidung selbst, ins Spiel tritt: so scheint sie nur die zum Handeln nötige Kraft, die aus dem herrlichen Gefühl quillt, zu verwirren, zu hemmen und zu unterdrücken; dagegen sich nachher, wenn die Handlung abgetan ist, der Gebrauch von ihr machen läßt, zu welchem sie dem Menschen eigentlich gegeben ist, nämlich sich dessen, was in dem Verfahren fehlerhaft und gebrechlich war, bewußt zu werden, und das Gefühl für andere künftige Fälle zu regulieren. Das Leben selbst ist ein Kampf mit dem Schicksal; und es verhält sich auch mit dem Handeln wie mit dem Ringen. Der Athlet kann, in dem Augenblick, da er seinen Gegner umfaßt hält, schlechthin nach keiner anderen Rücksicht, als nach bloßen augenblicklichen Eingebungen verfahren; und derjenige, der berechnen wollte, welche Muskeln er anstrengen, und welche Glieder er in Bewegung setzen soll, um zu überwinden, würde unfehlbar den kürzeren ziehen, und unterliegen.*

*Aber nachher, wenn er gesiegt hat oder am Boden liegt, mag es zweckmäßig und an seinem Ort sein, zu überlegen, durch welchen Druck er seinen Gegner niederwarf, oder welches Bein er ihm hätte stellen sollen, um sich aufrecht zu erhalten. Wer das Leben nicht, wie ein solcher Ringer, umfaßt hält, und tausendgliedrig, nach allen Windungen des Kampfs, nach allen Widerständen, Drücken, Ausweichungen und Reaktionen, empfindet und spürt: der wird, was er will, in keinem Gespräch, durchsetzen; vielweniger in einer Schlacht.“ (Kleist 1964 [zuerst: 1810]: 70 f.)*

Das, was Kleist seinem imaginierten Sohn über die Zusammenhänge des Denkens, Fühlens, Handelns und Entscheidens nahe zu bringen versucht, fächert Dimensionen des menschlichen Tuns auf, die auch in der aktuellen Entscheidungsforschung eine große Rolle spielen.<sup>1</sup> Kleist

<sup>1</sup> Damit angesprochen sind all die Debatten, die sich mit dem Phänomen des Entscheidens auseinandersetzen, sei es in der Neurobiologie, der Philosophie, der Psychologie, in den Politikwissenschaften, der Soziologie oder den Wirtschaftswissenschaften. Gegenstand der Diskussion sind Fragen wie: Entscheiden wir, oder sind wir schon entschieden? Werden Entscheidungen von Einzelnen getroffen oder entstehen sie im Kollektiv und aus dem Kontext heraus? Wann ist eine Entscheidung eine gute Entscheidung? Und was sind die Voraussetzungen dafür,

spricht zentrale Fragen an wie die, welchen Stellenwert das umfassende und vernunftbetonte Überlegen als Vorbereitung einer Tat oder Entscheidung hat, ob das Denken dem Handeln voraus geht oder hinterher eilt; wie bedeutsam Verstand oder Gefühl als movens des Handelns und Entscheidens sind und in welchem Zusammenhang sie stehen; ob eine Tat den Vollzug körperlicher Aktivität darstellt, der von äußeren Impulsen angestoßen ist und inkorporiertes Wissen sowie aufgeschichtete Erfahrung „entäußert“; und inwieweit all das kontextabhängig zu betrachten ist.

Dass es um das Entscheiden geht, formuliert Kleist explizit – es gibt einen „Augenblick der Entscheidung selbst“, also einen bestimmten Zeitpunkt, der in einem zeitlichen und inhaltlichen Zusammenhang mit der Überlegung einerseits und dem Handeln andererseits steht. Und auch, dass es um eine Wahl geht, wird offensichtlich, denn Kleist bringt anschaulich die unterschiedlichen Handlungsoptionen ins Spiel, die ein Ringer im Kampf hätte (Umfassen, Drücken, Ausweichen, Niederwerfen, ein Bein stellen). Im Mittelpunkt der Überlegungen Kleists steht aber die Frage, wie Menschen Entscheidungen fällen, und zwar im Kontext der Frage danach, wie sie handeln und wie sie wählen. Dabei denkt er das Handeln und Entscheiden einerseits ‚von innen heraus‘, vom Denken, Fühlen und Wollen des Subjekts her. Er wägt ab, ob das Überlegen vor der Tat die Ausführung der Tat befördert oder behindert, und ob die Entscheidung bzw. die Tat (hier unterscheidet er nicht) nicht besser retrospektiv durchdacht wird – während das Ausüben der Tat nur dann erfolgreich sein kann, wenn es nicht durch Überlegung gebremst, sondern automatisch, in Kombination von Willen, Gefühl und Eingebung, erfolgt.

Andererseits denkt Kleist das Handeln und Entscheiden von der Situation her. Der Handelnde (der Kämpfer) hat erstens einen bestimmten Hintergrund (nationale Kultur, berufliche Tätigkeit), und er befindet sich zweitens in einer spezifischen Handlungssituation (Kampf), in der er im Kontakt mit dem Gegenüber sein muss, um adäquat handeln zu können. Damit positioniert Kleist den überlegenden, fühlenden, entscheidenden und handelnden Akteur in einen Kontext, mit dem er untrennbar verbunden ist, und er stellt einen Punkt heraus: das Erspüren der Situation und das automatisierte (Re)Agieren im Ausüben von Praktiken, das er klar vom Überlegen trennt. Mit dem so umrissenen Spannungsfeld von Akteur/Subjekt, Situation/Kontext und Handlung/Entscheidung setzen sich auch die folgenden Überlegungen auseinander, indem sie zu klären versuchen, was als Kern des Entscheidens angesehen werden kann: Die Frage ist, um es noch einmal zuzuspitzen, ob eine Entscheidung dann eine Entscheidung ist, wenn sie eine bewusste, mentale Leistung eines Akteurs darstellt, der eine Entscheidung trifft und umsetzt, oder ob eine Entscheidung auch dann eine Entscheidung ist, wenn sie eine vom Bewusstsein des Akteurs abgetrennte Leistung ist oder im handelnden Zusammenwirken von Akteuren hervorgebracht wird – oder ob sie als von der Aktivität eines Akteurs unabhängiges Prozessieren verstanden werden sollte.

## 2. *Decision Making – Entscheidungen werden rational getroffen*

Erst denken, dann handeln – das, so versucht Kleist zu zeigen, ist nicht unbedingt ein guter Ratschlag. Gerade die Überzeugung, dass es nicht nur besser ist, mit Bedacht zu handeln, sondern auch der übliche Gang der Dinge, dass man zuerst denkt und dann handelt, ist aber eine weithin

---

gute Entscheidungen zu treffen? Vgl. zu den unterschiedlichen Diskussionssträngen beispielsweise Martin 2019; Roth 2007; Scherzberg 2006; Schimank 2005.

geteilte Annahme (nicht nur) soziologischer Überlegungen zum Handeln und Entscheiden. Zwar wird nicht in Abrede gestellt, dass das rückblickende Reflektieren einer Entscheidung möglich ist, und bestimmte Ansätze betonen den Aspekt, dass Entscheidungen rückwirkend begründet werden (vgl. z.B. Brunsson 1982). Die grundlegende Vorstellung ist aber erst einmal die eines linearen Ablaufs eines Entscheidungsprozesses, der mit der Reflexion eines handlungs- und entscheidungsfähigen Akteurs beginnt und mit der getroffenen Wahl endet.

#### *Die Vorstellung der rationalen Wahl*

Insbesondere die Denkrichtung, die in der Entscheidungsforschung einen zentralen Ausgangspunkt darstellt, die Theorien rationaler Wahl, betonen, dass das bewusste Überlegen eines Akteurs eine Voraussetzung für das Entscheiden ist (vgl. nur: Coleman 1990; Diekmann & Voss 2004; Schmid 2004; Tversky/Kahnemann 1974; Wiesenhal 1987). Rational-Choice-Theorien beziehen sich auf die Grundlagen des methodologischen Individualismus. Sie gehen davon aus, dass sich alles Handeln und alle Ergebnisse des Handelns auf individuelle Entscheidungen zurückführen lassen. Die Entscheidungen der Individuen wiederum beruhen auf deren Orientierung am zu erwartenden Nutzen – sie wählen die Option aus, die ihnen den größten Nutzen mit Blick auf ihre Ziele verspricht (und die dabei die geringsten Kosten verursacht). Rational sind diese Entscheidungen deshalb, weil sie, gemessen am eigenen Nutzen, angemessen und vernünftig sind, weil sie intentional und begründbar sind, und weil sie, ‚Standard-Interessen‘ unterstellt, von außen als angemessen und vernünftig nachvollziehbar sind.

Eine Entscheidung wird hier also grundsätzlich als Wahl zwischen Alternativen gesehen – es gibt verschiedene Optionen, zwischen denen gewählt werden muss. Diese Auswahl trifft in der Regel ein menschlicher Akteur, der Motive und Interessen hat und der dazu in der Lage ist, Kosten und Nutzen zu kalkulieren, Risiken abzuschätzen, Ziele, Kriterien und Prioritäten zu definieren und sie in eine Rangfolge zu bringen. Dazu sind spezifische Kompetenzen nötig: Der\*die Entscheider\*in nutzt seine\*ihre kognitiven Fähigkeiten, um diese Leistungen zu erbringen, und er\*sie verfügt über innere Fähigkeiten der Selbstreflexion und des Willens, um sich seiner\*ihrer Motive bewusst zu werden und diese zielgerichtet und absichtsvoll umsetzen zu wollen.

Entscheidungen sind in dieser Perspektive also zunächst als Einzelentscheidung konzipiert. Eine Entscheidung ist das Ergebnis eines Prozesses, in dem in einem bestimmten zeitlichen Ablauf zentrale Schritte (Überlegen, Abwägen, Wählen) ‚abgearbeitet‘ werden. Entsprechend besteht das Entscheiden in einem Wahlakt, in dem Kognition, Reflexion, Kalkulation und Intention von zentraler Bedeutung sind. Alle anderen Formen oder Anteile des Entscheidens, also beispielsweise das Einbeziehen emotionaler Aspekte oder das Entscheiden in einer Gruppe, lassen sich auf die Annahmen der Nutzenorientierung und der Intentionalität zurückführen, und letztlich ist eine Entscheidung doch immer als ein kognitiver, zumindest: reflexiver, und intentionaler Akt der Wahl zwischen Alternativen zu verstehen. Dabei ist der\*die im Zentrum stehende einzelne Entscheider\*in eingebettet in eine soziale Situation, in der er\*sie nicht nur die Alternativen vorfindet, zwischen denen er\*sie sich zu entscheiden hat, sondern auch das Geflecht an Normen, Regeln und interpretativen Mustern, das als symbolische Ordnung im Hintergrund steht, die er\*sie reflektieren und als handlungsleitend (oder nicht) nutzen kann (vgl. nur: Esser 1991, 1999; Schütz 2004).