

Uwe Schimank

# Die Unaufhörlichkeit des Entscheidens

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.

<b>Einleitung</b>		5
<b>1</b>	<b>Entscheidungshandeln</b> .....	25
1.1	Entscheidung als Handlungsform .....	25
1.2	Rationalität als Entscheidungsprinzip .....	33
1.3	Entscheiden als Ausnahme .....	44
<b>2</b>	<b>Rationales Entscheiden als Auftrag der Moderne</b> ..	51
2.1	Die funktional differenzierte Gesellschaft als Entscheidungsgesellschaft .....	51
2.2	Entscheidungszumutungen .....	73
<b>3</b>	<b>Die Komplexität von Entscheidungssituationen</b> .....	79
3.1	Sozialdimension: Interdependenzbewältigung .....	79
3.2	Sachdimension: Unvollständige Information .....	101
3.3	Zeitdimension: Zeitknappheit .....	107
<b>4</b>	<b>Perfekte und begrenzte Rationalität</b> .....	113
4.1	Perfekt rationales Entscheiden .....	113
4.2	Phänomenologie der Rationalitätsbeschränkungen .....	127
4.3	Rationalität trotz Komplexität .....	146
<b>5</b>	<b>Inkrementalismus: Begrenzte Rationalität auf mittlerem Niveau</b> .....	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

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

## 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.<sup>1</sup> 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-

---

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

*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, sonder 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

---

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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-

---

<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.

---

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

<sup>6</sup> Siehe auch hierzu als Überblick Kirsch (1970: 61-125).