

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

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
	The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions Nils Brunsson .....	91
<b>3</b>	<b>Doing Decision – Entscheidungen kommen im Deuten und Handeln zustande ..</b>	<b>109</b>
	From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation Hervé Laroche .....	110
	Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis Sylvia Marlene Wilz .....	125
<b>4</b>	<b>Decisions Happen – Entscheidungen fallen .....</b>	<b>143</b>
	Garbage Can Models of Decision Making in Organizations James G. March, Johan P. Olsen .....	144

Diese Seite bleibt aus technischen Gründen frei!

# 1 Zur Einführung

## Entschieden 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 der Gedanke der „Multioptionen“ seine 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 nicht darin zu beurteilen, ob eine Entscheidung gut oder schlecht, richtig oder falsch ist und Ansatzpunkte für richtiges und schnelles Entscheiden zu entwickeln. Das Ziel besteht vielmehr darin, das komplexe Phänomen des Entscheidens aufzufächern und zu versuchen, es mithilfe theoretischer Konzepte und Begrifflichkeiten zu verstehen und zu erklären.

Dazu möchte der vorliegende Kurs beitragen. 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 sortiere ich so, dass jeweils ein zentraler Aspekt des Entscheidens fokussiert wird: der Aspekt der Wahl zwischen Alternativen und die Vorstellung, dass ein menschliches Subjekt gezielt und reflektiert eine Entscheidung trifft (eine Entscheidung wird getroffen), der Aspekt des Entscheidens als ein Element von praktischem Handeln und Zusammenwirken (eine Entscheidung kommt zustande) und der Aspekt, dass eine Entscheidung fällt – und nicht als aktive Wahlhandlung eines Akteurs verstanden werden muss.

Damit sind unterschiedliche Verständnisse davon, was eine Entscheidung ist und ausmacht, und unterschiedliche theoretische Hintergründe (handlungstheoretische, praxistheoretische, systemtheoretische u.a.) angesprochen. Ich stelle sie zusammengefasst als drei Denkrichtungen bzw. Verständnisse von Entscheidung vor: 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, 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 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. Im Gang der Argumentation wird der Blick dann stärker eingegrenzt und auf das Phänomen der Organisation gerichtet: Auch wenn sich manche Ansätze nicht mit Organisation befassen oder aber einen Begriff von Organisation mitführen, den sie aber nicht explizit benennen, lassen sich die grundlegenden Annahmen auf die Diskussion von Organisation und Entscheidung anwenden. Andere 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 aber 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 Menschen entscheiden sich auf der Basis von Gefühl oder Überlegung, welche sie wählen. 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 2010 [zuerst: 1810]: 423)*

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 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.

---

<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? Vgl. zu den unterschiedlichen Diskussionssträngen beispielsweise Jungermann, Pfister & Fischer 2017; Martin 2019; Roth 2007; Scherzberg 2006; zusammenfassend: Schimank 2005.

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

Erst denken, dann handeln – das, so versucht Kleist zu zeigen, ist nicht unbedingt ein guter Rat-schlag. 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 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 in Organisationen 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; Wiesenthal 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).

Dass Entscheidungen auch von Zufällen abhängig sind, dass Motivationen, Intentionen und tatsächlich zustande gekommenen Entscheidungen auseinanderfallen können und dass Entscheidungen ungeplante und ungewollte Folgen haben, wird auch in den Ansätzen, die auf die Vorstellung der rationalen Wahl rekurrieren, berücksichtigt. So stellt die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in den Vordergrund, dass die Rationalität von Entscheider\*innen immer begrenzt ist (Cyert & March 1963; March & Simon 1958; Simon 1957; zusammenfassend: Berger & Bernhard-Mehlich 2006; Besio 2019). Aber auch der Rationalitätsanspruch an die Entscheidung selbst wird reduziert: Vom Modell einer umfassenden Rationalität aus, das das Prüfen aller Entscheidungsmöglichkeiten mit ihren Folgen unter der Bedingung vollständiger Transparenz und eindeutiger, stabiler und widerspruchsfreier Präferenzen vorsieht, werden die Anforderungen an Intentionalität und Reflexivität Schritt für Schritt ‚heruntergefahren‘. Dabei werden die Vorstellung des (begrenzt) rationalen Entscheidens in unterschiedlicher Weise ergänzt oder revidiert: Rationalität ist durch Zeitknappheit und Informationsverarbeitungskapazitäten begrenzt, und es wird nicht nach optimalen, sondern nach zufriedenstellenden Lösungen gesucht (March 1994; March & Simon 1958). Entsprechend wird nicht nach einer langfristig angelegten und durchgeplanten Strategie entschieden, sondern inkrementalistisch, Schritt für Schritt – Entscheider\*innen „wursteln sich durch“ (Lindblom 1959), improvisieren (Guttandin 1996) oder entscheiden in Reaktion auf die Anforderungen, die sich unmittelbar aus sich wandelnden und nicht überschaubaren Umgebungen ergeben (zusammenfassend: Schimank 2005).

Diese Vorstellungen werden auch in der Organisationsforschung aufgenommen. Sie stehen in engem Zusammenhang mit einem Verständnis von Organisation als sozialem Gebilde, in dem aufeinander abgestimmte Akteure mit spezifischen Mitteln Ziele zu erreichen versuchen – und dazu, unter Berücksichtigung formaler und hierarchiebedingter Gegebenheiten, Entscheidungen treffen. Im Mittelpunkt stehen dabei Akteure, die durch ihre Entscheidungen Einfluss auf die Organisation und andere Akteure nehmen, und dabei wiederum von ihnen beeinflusst werden. Damit werden Organisationen nicht nur als Zweckverband, sondern auch als Ort der Herstellung von Entscheidungen, die faktisches Handeln legitimieren, oder als Ort der kollektiven Aushandlung von Konflikt und Konsens betrachtet (vgl. zu unterschiedlichen Ansätzen beispielsweise Brunsson 1982, 1990; Crozier & Friedberg 1979; Friedberg 1995; Ortmann 2004, 2009; zusammenfassend beispielsweise: Hodgkinson & Starbuck 2008a, 2008b; Miller, Hickson & Wilson 1996).

Mit Blick auf die Fragen nach der Bedeutung der Wahl und der Bedeutung des Akteurs im Entscheiden kann man an dieser Stelle erst einmal festhalten: Eine Entscheidung besteht in einer Wahl, die mit einer Handlung verknüpft ist. Sie ist gebunden an einen Akteur und dessen Wahrnehmung und Deutung der Umwelt, die in Wissen und Erfahrung gründet. Diese Wahrnehmung ist reflexiv, bewusst, angebar, und sie ist mit Blick auf die Entscheidung zielgerichtet, nicht unspezifisch. Alles, was ein Automatismus wäre, eine Gewohnheit also, eine Routine, eine unhinterfragt gültige Handlungsorientierung, die zu immer gleichen Entscheidungen führt, ist aus Sicht von Rational-Choice-Ansätzen und ihren Weiterführungen keine Entscheidung. Affekte und Gefühle sind dem Entscheiden ebenfalls entgegengesetzte Handlungsformen bzw. -auslöser: Sie sind, so argumentiert zum Beispiel Schimank (2005: 24f.), etwas grundsätzlich anderes als das

Denken bzw. Reflektieren, denn das Fühlen oder Erspüren ist einfach da, ereignet sich ‚von sich aus‘ – und das kann keine Entscheidung begründen.<sup>2</sup>

### *Wahl, Reflexion und Rationalität*

Bevor die Diskussion auf Ansätze gerichtet wird, die sich noch weiter von der Vorstellung des bewussten und intendierten Entscheidens lösen (Abschnitte 3 und 4), soll das skizzierte Verständnis von Entscheidungen als ‚rationale Wahl‘ hier noch einen Schritt weiter durchdacht werden. Eine von vielen wichtigen Fragen ist die, ob sich die Komplexität des Entscheidens mit dieser Perspektive wirklich hinreichend erklären lässt. Ein erster offener Punkt ist hier die Frage, wie man genauer erklären kann, wie eine Entscheidung ‚funktioniert‘, wenn der ausschlaggebende Punkt für das Vorliegen einer Entscheidung, das Überlegen und Kalkulieren des Akteurs, ins Innere des Subjekts verlagert ist. Dieser innere Anteil am Prozess des Entscheidens ist für den\*die Soziolog\*in aber eine Black Box – die Analyse muss darauf beschränkt bleiben, auf die Leistungen des Subjekts, die Umwelt durch Wahrnehmung und Deutung zu verarbeiten, hinzuweisen. Das Problem, dass eine Entscheidung als grundsätzlich im Akteur angesiedelt angesehen wird, andererseits aber letztlich die Situation entscheidend ist, vor die der Akteur sich gestellt sieht, ist damit nicht gelöst – eben so wenig wie das Problem, dass Handlungsalternativen nicht einfach vorliegen und nur erkannt werden müssen, sondern im Entscheidungsprozess geschaffen und konstruiert werden.

Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist die Frage, in welchem Verhältnis die beiden zentralen Charakteristika, Wahl und Überlegung (vor der Wahl), zueinander stehen. Müssen sie beide erfüllt sein, damit eine Entscheidung vorliegt? Diese Problematik kann man anhand der Ausführungen von Uwe Schimank zum Entscheiden gut sichtbar machen. *„Für eine Entscheidung ist“*, so Schimank,

*„erstens ein Sondieren des Alternativenspektrums konstitutiv – (.) im Unterschied zum Verdrängen dieses Spektrums durch Traditionen, Routinen oder spontane Gefühle. Das zweite konstitutive Merkmal von Entscheidungen ist das Relativieren der gewählten Alternative im Hinblick auf die nicht gewählten Alternativen (...). Sich entscheiden bedeutet so, auf eine Kurzformel gebracht: Alternativen bedenkend zu handeln.“ (Schimank 2005: 49).*

Was macht in dieser Fassung des Entscheidungsbegriffs eine Entscheidung aus? Zum einen ist das der Begriff der Alternativen – es gibt mehrere Optionen, die gesehen, bewertet und miteinander verglichen, in ein Ranking gebracht werden. Zum anderen ist es der Begriff des „Bedenkens“ – die Alternativen werden aktiv wahrgenommen und reflektiert gegeneinander abgewogen. Dadurch entsteht ein Sonderfall des Handelns: Ein Handeln, das in der (durch Wahrnehmen, Bewerten und Vergleichen zustande gekommenen) Wahl zwischen Alternativen besteht, ist Entscheiden.

Der Aspekt der Wahl scheint auf den ersten Blick trennscharf, um den Unterschied zwischen Handeln und Entscheiden klar zu machen. Wenn man aber den Aspekt der Wahl als maßgebliches Kriterium heranzieht, dann müssten auch Entscheidungen, die aus Routine oder aus einem Gefühl heraus getroffen wurden, als Entscheidungen angesehen werden (dass sie ihre eigene Rationalität hätten, sei unterstellt). In der theoretischen Konzeption Schimanks (und allgemein der Vorstellung

<sup>2</sup> Das Denken und Fühlen kann aber auch als Bestandteil grundsätzlich rationaler Entscheidungsprozesse aufgefasst werden, vgl. hierzu zum Beispiel Schnabel 2005 oder Wehrich 2002.

rationaler Wahl), wird das aber vielfach nicht so gesehen: In aller Regel wird mit der Vorstellung des Entscheidens als Wahlhandlung die Vorstellung verbunden, dass ein Akteur bewusst, intentional, Alternativen bedenkend und kalkulierend entscheidet – nur dann gilt die Handlung als Entscheidung. Ist die Entscheidung im Affekt gefallen, aus Routine oder aus einem Habitus heraus getroffen worden, dann ist sie keine. Das gilt ebenso, so argumentiert zumindest Schimank (2005, 2009), für Entscheidungen ‚geringer Reichweite‘: Kleine Alltagsentscheidungen sind, ebenso wie ‚Routineentscheidungen‘, eigentlich keine Entscheidungen. Zusammengefasst gibt es für Schimank also drei Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit ein Handeln Entscheidung genannt werden kann: das Bedenken, die Wahl und die Reichweite der Entscheidung.

Schimanks Definition, Entscheiden bedeute, „Alternativen bedenkend zu handeln“, ist also zunächst eine handhabbare und griffige, alltagsweltlich völlig plausible und entscheidungstheoretisch vorsichtig und differenziert formulierte Version einer Definition von Entscheidung. Problematisch an dieser Fassung sind allerdings zwei wichtige Aspekte: zum einen das a priori Ausblenden von Gefühl und Affekt (die letztlich gleichgesetzt werden), und zum zweiten das Abgrenzen von Routine- und tatsächlicher Entscheidung. Mit dem Maßstab der Reichweite wird nämlich ein Kriterium eingeführt, das immer angreifbar bleibt, denn wer kann von wo aus entscheiden, ab wann eine Entscheidung bedeutend genug ist, um als Entscheidung (und nicht als Routine) durchzugehen? Wenn man Schimanks Definition einer „Gestaltungsentscheidung“ folgt, ist es letztlich eine Frage der Festlegung, was als Entscheidung gilt. Damit beruht der Entscheidungsbegriff auf einer Setzung, von der nicht klar ist, wer sie vornimmt: Nimmt der entscheidende Akteur sie vor, zum Beispiel im Sinne einer (rückblickenden) Reflexion, indem er sich etwa sagt: Das hier ist ein gewisses Risiko, das hier war eine bewusste Wahl, das kann ich wohlüberlegt begründen, also ist es eine Entscheidung? Oder indem er sich sagt: Das hier weiß ich nicht so genau, das ist nicht so wichtig, das kann also keine Entscheidung gewesen sein? Oder nimmt die Umwelt des Akteurs die Festlegung als Entscheidung vor, indem andere zum Beispiel sagen: Das hier hat er oder sie offensichtlich so entschieden, das muss eine Entscheidung gewesen sein – oder indem sie urteilen: Das hier muss irgendwie passiert sein, eine Entscheidung jedenfalls kann das nicht gewesen sein?

Um diese Problematik der Abgrenzung von Überlegung und Gefühl sowie der Abgrenzung von Routine und Gestaltung zu illustrieren, kann man eines der Beispiele, die Schimank (2005: 6, zusammenfassend auch Wilz 2010: 68f.) nennt, aufgreifen und die von Schimank als Routinehandlung erläuterte Wahl des Essens zum Frühstück noch einmal anders durchspielen: Für eine durchschnittliche erwachsene Person mag es eine Routine und daher keine bewusste und schon gar keine weitreichende Entscheidung sein, ob man jeden Morgen auf's Neue Nutella oder Orangenmarmelade als Belag für's Frühstückbrötchen wählt. Das weiß man schon, so Schimank, und daher liegt hier eine alltägliche Routine und keine Entscheidung vor, und wenn man von Nutella auf Orangenmarmelade umstellte, wenn ersteres nicht mehr im Haus wäre, wäre es immer noch keine Entscheidung, weil sie nicht bedeutsam und quasi folgenlos wäre. Wer allerdings je versucht hat, ein\*e Dreijährige\*n von dessen Routine abzubringen, weiß erstens, dass die Entscheidung für Nutella oder Orangenmarmelade von größter Reichweite ist, dass zweitens ein Abweichen von der Routine für die Brötchen schmierende Person eine Entscheidung von großer Reichweite darstellt (denn das Krisenmanagement erfordert in diesem Fall Zeit, Energie und eine geeignete Strategie), und dass drittens überhaupt jeden Morgen auf's Neue mit heiligem Ernst Nutella oder Orangenmarmelade als Alternativen bedacht und abgewogen werden können.