

Forschungsforum «Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung»

(Alena Bleicher, Sascha Benjamin Fink, Joachim Funke, Elisabeth Göbel*, André Johannes Krischer, Albert Martin, Birger P. Priddat, Walter Reese-Schäfer, Viktoria Rieber und Thomas Saretzki)

Inhalt

Vorwort zum Forschungsforum ... 1

Ausgangspositionierungen

- Alena Bleicher:** Nichtwissen, ein Problem für Entscheidungen? ...3
Sascha Benjamin Fink: Rationales Entscheiden und transformative Erfahrungen ...4
Joachim Funke: Entscheiden und Entscheidung: Die Sicht der Psychologie ...6
Elisabeth Göbel: Entscheidung in der Betriebswirtschaftslehre ...8
André Johannes Krischer: Was sind Kulturen des Entscheidens? ...10
Albert Martin: Echte Entscheidungen sind Prozesse 12
Birger P. Priddat: Entscheiden. Ein paar Fragen ...14
Walter Reese-Schäfer: Kluges Entscheiden ...16
Viktoria Rieber: Entscheidungsfähigkeiten als Bildungsaufgabe? ...18
Thomas Saretzki: Entscheidungen in politischen Prozessen ...20

Erweiterte Positionierungen

- Alena Bleicher:** Nichtwissen in Entscheidungen ...22
Sascha Benjamin Fink: Entscheidung zur Transformation ...26
Joachim Funke: Entscheiden und Entscheidung: Die Sicht der Psychologie – Kommentare zu den Ausgangspositionierungen ...33
André Johannes Krischer: Entscheiden und Entscheidungen als soziale Konstruktionen ...36
Albert Martin: Anmerkungen und Ergänzungen ...46
Birger P. Priddat: Transformative Entscheidungen? ...51
Walter Reese-Schäfer: Entscheiden in der Zeitdimension ...57
Viktoria Rieber: Die Alternative als Ausgangspunkt für ein Nachdenken über ‚Entscheidung‘ ...64
Thomas Saretzki: Entscheidungen in interdisziplinären Diskursen ...68

Fortführende Abschlüsse (optional)

- Sascha Benjamin Fink:** Transformation und Entscheidung ...78
Joachim Funke: Zum letzten Mal «Entscheiden» ... 79
André Johannes Krischer: Entscheidungswissen als Bildungsaufgabe ...79
Albert Martin: Gute und schlechte Entscheidungen ... 80
Birger P. Priddat: Entscheidungsunübersichtlichkeit ... 82
Walter Reese-Schäfer: Die Resultate klugen Entscheidens ... 83
Viktoria Rieber: Erwägen und Entscheiden ... 84
Thomas Saretzki: Entscheidungen in fortführenden Begriffsklärungen ... 85

Echte Entscheidungen sind Prozesse¹

Albert Martin

Festlegungen

((1)) Entscheidungen sind Festlegungen.

((2)) Mit einer Entscheidung legt man sich z.B. auf ein konkretes Verhalten fest, auf einen Verhaltensplan oder auf einen Verhaltensstil. Mögliche Gegenstände von Entscheidungen und den damit verbundenen Festlegungen sind aber auch Ziele, Regeln, Werte, Versprechen, eine bestimmte Moral, eine besondere Gesinnung und ein besonderes Auftreten. Selbst auf eine bestimmte Identität kann man sich festlegen und auf das Bemühen, sein Wesen, seine Fähigkeiten und seinen Charakter zu verbessern.

((3)) Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter einer Entscheidung (in einem wesentlich engeren Sinn) die Auswahl, die eine Person unter verschiedenen, sich wechselseitig ausschließenden Verhaltensalternativen trifft.

((4)) Entscheidungsgegenstände können trivial, unbedeutend und einfach sein, ebenso aber auch ungewöhnlich, folgenreich, undurchschaubar und aufwändig.

((5)) Dass Entscheidungen Festlegungen sind, grenzt die damit bezeichneten Phänomene jedenfalls nur bedingt ein. Immerhin wird mit dieser Kennzeichnung aber doch ein ganz wesentliches Charakteristikum von Entscheidungen herausgestellt, dass es nämlich ohne einen Akteur auch keine Entscheidung gibt und dass hinter jeder Entscheidung ein Wille steckt.

((6)) Dies gilt auch für die sogenannten Nicht-Entscheidungen («non-decisions»): Keine Entscheidung zu treffen, sie hinauszuzögern, Entscheidungsnotwendigkeiten zu ignorieren, Betroffensein zu leugnen, all das sind Verhaltensweisen, die auf Entscheidungen basieren. Selbst die Weigerung seinen Wahrnehmungshorizont zu erweitern, beruht auf Entscheidungen.

((7)) Festlegungen, und damit Entscheidungen, bedürfen nicht eines singulären besonders herausgehobenen Entschließungsaktes im Sinne eines «Es werde!». Die allermeisten Entscheidungen bilden sich im Gegenteil im Stillen heraus und nicht selten bemerkt man erst in der Rückschau, dass man sich in seinem Verhalten immer mehr in eine bestimmte Richtung bewegt und damit auch eine Entscheidung getroffen hat.

((8)) Ob nun bewusst oder unbewusst, unreflektiert oder besonnen, für Kurt Lewin ist eine

Entscheidung dann getroffen, wenn das Reaktionspotential der alternativ denkbaren Verhaltensweisen auf Null gesunken ist (Lewin 1947, 203). Über die Dauerhaftigkeit der Entscheidung ist damit allerdings nichts gesagt, denn man kann seine Entscheidung (nicht selten aus gutem Grund) auch wieder ändern. Ob man einen einmal gefassten Entschluss wieder revidiert, darüber entscheidet nicht zuletzt die Stärke des «Commitments», also die Identifikation mit der getroffenen Entscheidung bzw. mit dem darauf beruhenden Verhalten. Fälle eines übertriebenen oder aber eines zu schwachen Commitments sind nicht selten.

Echte Entscheidungen

((9)) Die Vielfalt der Phänomene, die mit dem Begriff der Entscheidung bezeichnet werden, macht es schwer, eine allgemein gültige Logik des Entscheidungsverhaltens zu formulieren. Es ist eben ein großer Unterschied, ob man es mit gewohnten oder mit neuartigen Entscheidungssituations zu tun hat, ob die Entscheidungsprobleme einfach oder komplex sind, ob die Entscheidungsaufgaben strikt sachbezogen sind und daher kühl analytisch angegangen werden können oder ob sie persönliche Bezüge aufweisen, die emotional stark besetzt sind. Sinnvollerweise unterscheidet man daher zwischen verschiedenen Arten und Formen von Entscheidungen wie z.B. Routineentscheidungen, spontanen, impulsiven, konfliktbeladenen, heißen und kalten, reduzierten und extensiven Entscheidungen.

((10)) Extensive Entscheidungen nähern sich dem Ideal der rationalen Entscheidung an. Danach geht es bei einer Entscheidung um den maximalen Nutzen. Dazu ist es zwingend notwendig, dass bestimmte Entscheidungsvoraussetzungen gegeben sind: umfassende und valide Informationen über die Alternativen, die Situationsbedingungen und die Konsequenzen sowie Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit im Hinblick auf die eigenen Ziele. Viele empirische Studien arbeiten sich an diesen Idealvorstellungen ab und beleuchten die vielen «Defekte», die das reale Entscheidungsgeschehen prägen (Elster 1987, Martin 2012, Kahneman 2017).

((11)) Eine besonders bedeutsame Klasse von Entscheidungen sind «echte Entscheidungen». Nach Hans Thomae sind derartige Entscheidungen durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (Thomae 1974, 120): eine starke Ich-Beteiligung, umfängliche Antizipationsleistungen, unsichere bis ungewisse Folgen, eine wenig transparente Entscheidungssituation.

((12)) Die Herausforderungen, die sich bei echten Entscheidungsproblemen stellen, sind – so Thomae – ungemein hoch, und zwar insbesondere deswegen, weil es nicht damit getan ist, die im Hinblick auf die gegebenen Ziele bestmögliche Lösung zu finden, sondern weil echte Entscheidungen oft verlangen, seine Überzeugungen und Haltungen, also auch sich selbst, zu verändern.

((13)) Ein weiteres Merkmal echter Entscheidungen ist, dass sich, selbst bei größter Bemühung, keine klare Lösung herausbildet. «Echte» Entscheidungen sind daher immer mit Ungewissheiten beladen, sei es mit der Unsicherheit über die Folgen der Entscheidung oder sei es mit der Unbestimmtheit des eigenen Wollens. Eine spezielle Form echter Entscheidungen ist die Dilemma-Entscheidung: die unausweichliche Wahl zwischen zwei gleichermaßen schlimmen Alternativen.

Entscheidung als Prozess

((14)) Man wird einer Entscheidung nicht gerecht, wenn man in ihr lediglich die Wahl zwischen Alternativen sieht. Viele der eigentlich «entscheidenden», d.h. das Entscheidungsgeschehen maßgeblich bestimmenden, Verhaltensweisen, geraten damit aus dem Blick. Ein Beispiel ist die Frage danach, welche Alternativen überhaupt in Erwägung gezogen werden, angesichts dessen, dass Alternativen nicht einfach gegeben sind, sondern oft erst erarbeitet werden müssen.

((15)) Um eine Entscheidung verstehen und erklären zu können, ist es daher notwendig, die wichtigsten Aktivitäten zu betrachten, die der Entscheidungsfindung ihre Richtung geben und ihren Ausgang bestimmen (vgl. u.a. Kirsch 1998). Hierzu zählen u.a. die Aufmerksamkeitslenkung, die Problemdefinition, die Ausarbeitung von Lösungen, der Umgang mit dem Problemdruck und das Arrangieren der aktuell auf eine Entscheidung drängenden Probleme und Teilprobleme.

((16)) Jede einigermaßen komplexe Entscheidung ist von zahlreichen Querbezügen, Rückkopplungen und Überarbeitungen der angeführten Tätigkeiten gekennzeichnet. Das Entscheidungsgeschehen ist daher ganz wesentlich ein Prozessgeschehen.

((17)) Entscheidungsprozesse sind außerdem in einen sich ständig verändernden Geschehens- und Erlebensstrom eingebunden und damit stark mit aktuellen Bezügen behaftet, die sich angesichts des jeweils gegebenen Problemumfelds aufdrängen. Ebenso große Bedeutung kommt den der Entschei-

dung vorauslaufenden Ereignissen und dem sozialen Kontext sowie den davon stimulierten Haltungen und Verhaltensbereitschaften zu.

((18)) Menschen verfügen über nur geringe Informationsverarbeitungskapazitäten. Einer Person steht daher zu einem gegebenen Zeitpunkt ihr Wissen, über das sie eigentlich verfügt, nicht einfach auf Abruf bereit, es muss vielmehr oft erst aktiviert, rekonstruiert und auf die gegebene Situation hin angepasst werden. Das kostet Zeit und Energie, beansprucht also Handlungsressourcen, die für die Bewältigung anderer gleichzeitig bestehender Handlungsanforderungen dann nicht zur Verfügung stehen.

((19)) Bestimmt wird das Entscheidungsverhalten schließlich und ebenfalls ganz wesentlich von dem psychologischen «Set», der in den jeweiligen Entscheidungsepisoden präsent ist (Elemente dieses Sets sind z.B. Heuristiken, Schemata, Motive, Einstellungen, vgl. Martin 2011). Die konkreten psychischen Elemente, die sich innerhalb eines Entscheidungsprozesses «vergegenwärtigen» – sei es, dass sie aus irgendwelchen entscheidungsfremden Gründen Präsenz beanspruchen oder sei es, dass sie im Prozessverlauf Aufmerksamkeit erlangen – bestimmen letztlich darüber, in welche Richtung sich die Entscheidungsfindung entwickelt.

((20)) Die Konstellationen, die sich in diesem Set herausbilden, stoßen mentale Aktivitäten an, die wiederum auf den Set zurückwirken, die gegebene Konstellation verändern, und so dem Entscheidungsgeschehen Dynamik verleihen. Wesentliche Funktionen übernimmt in diesem Prozess auf der strukturellen Seite die Ich-Steuerung. Sie ist darauf bedacht, den in die Entscheidung involvierten psychischen Systemen Kohärenz zu verschaffen. Damit in Wechselwirkung steht auf der prozessorientierten Seite die Definition der Situation. Sie bestimmt darüber, welchen Kriterien eine Entscheidung genügen muss und welche Informationen und Überlegungen in die Bearbeitung des Entscheidungsproblems einzubringen sind.

Anmerkung

¹ Ein Literaturverzeichnis befindet sich am Ende meiner Erweiterten Positionierung in diesem Forschungsforum.

Verfasser

Albert Martin, Universitätsprofessor Dr. rer.pol.

Institut für Management und Organisation
Leuphana Universität Lüneburg

Anmerkungen und Ergänzungen

Albert Martin

1 Wissen und Nichtwissen

((1)) Alena Bleicher stellt in ihrem Beitrag heraus, dass im Moment der Entscheidung häufig kein vollständiges Wissen vorliegt (Bleicher AP ((1))). Das kann man verschärfen: Vollständiges Wissen liegt nie vor. Die Frage ist, was daraus folgt.

((2)) Bleicher plädiert für einen offenen Umgang mit dem Tatbestand unvollständigen Wissens. Man ist dann achtsamer in seinem Handeln, bereit, sich zu korrigieren und zu lernen. Nichtwissen muss man natürlich nicht akzeptieren. Dort wo aus Nichtwissen großer Schaden entstehen kann, ist es geboten, sein Wissen zu verbessern.

((3)) In Nichtwissen steckt ein logisches Problem. Zwar kann man oftmals wissen, was man nicht weiß, problematischer ist jedoch, dass man häufig gar nicht weiß – und daher nicht bemerkt – was man nicht weiß.

((4)) Sich mit dem eigenen Nichtwissen zu konfrontieren, ist außerdem alles andere als einfach. Ungewissheit, Zweifel, Bedenken und überhaupt des «Gedankens Blässe» bilden den Nährboden für Zaudern, Unentschlossenheit und halbherziges Handeln. Und im sozialen Raum führt das Bekenntnis zum Nichtwissen schnell zu einem Platzverweis. Wer sich durchsetzen will, muss leider oft den Wissenden geben, sich als jemand präsentieren, der weiß was die Situation erfordert und wie man die Herausforderungen bewältigt.

((5)) Bleicher erwähnt den interessanten Fall, dass man ganz bewusst etwas nicht wissen will. Dafür kann es gute und schlechte Gründe geben. Nichtwissenwollen kann also unvernünftig sein, manchmal aber auch vernünftig.

2 Gefühle und Veränderungen

((6)) Sascha Benjamin Fink hebt die Bedeutung von Gefühlen bei der Entscheidungsfindung heraus. Rationalität sei eng mit Emotionen verknüpft. «Dies ist nicht negativ, denn Emotionen spiegeln persönliche Wertungen wider und sind so [ein] guter Leitfaden, wie wir persönlich Optionen gegeneinander abwiegen können.» (Fink AP ((3))). Ich gehe davon aus, dass Fink damit nicht sagen will, dass man seinen Gefühlen immer folgen soll.

((7)) Gefühle können Gründe liefern (oder sein?). Als «nicht-satzartige Gründe» seien sie, so Fink, extra-kognitive Kriterien für Rationalität.

Was soll nun aber «extra-kognitiv» heißen? Dass solche Kriterien der Vernunft nicht zugänglich sind? Das leuchtet wenig ein, schließlich ist es doch möglich, Aussagen über die eigenen Gefühle zu machen, die Ursachen von Gefühlen zu untersuchen, ihre Wirksamkeit und ihre Folgen zu diskutieren, sie gegebenenfalls als unangemessen zu erkennen usw. Gefühle sind also nicht anders zu behandeln als andere Phänomene, die gute und schlechte Gründe für eine Entscheidung liefern können.

((8)) Wer heute eine Entscheidung trifft, muss morgen damit leben. Da sich alles ändern kann, können sich auch die Ansichten und Kriterien ändern, die einen zu einem gegebenen Zeitpunkt veranlassen, sich so oder so zu entscheiden. Was angesichts der zum Entscheidungszeitpunkt gegebenen Präferenzen als gute Entscheidung gilt, kann sich also angesichts veränderter Präferenzen als schlechte Entscheidung erweisen. Vielleicht kann man die Präferenzänderung voraussehen, dann kann man das bei seiner Entscheidung berücksichtigen, wobei das schon einiger Kopfübungen bedarf.

((9)) Was ist aber zu tun, wenn es die Entscheidung selbst ist, die einen (wahrscheinlich) verändert und man nicht vorhersagen kann, wie sie einen verändert? Fink schreibt: «Sobald wir ... Handlungsoptionen erwägen, die potentiell transformative Erfahrungen als Folge haben, lässt sich eine Entscheidung nicht mehr rational treffen.» (Fink AP ((6))). So recht klar wird mir aus den Ausführungen von Fink nicht, ob er diesen Satz wirklich unterschreibt. Kann man nicht mit Vernunftgründen erwägen, ob man Kinder bekommen will, ob man Drogen nehmen, ins Kloster gehen oder auch nur ein Buch lesen will, das einem vom Glauben abbringen kann?

((10)) Es ist sicher vernünftig (unter anderem deswegen, weil es einen voranbringt, reifer, klüger macht), sich selbst auszuprobieren, zu erkunden, wer oder was man ist und sein will. Aber ohne Vernunft? Welchen Vernunftgrund gäbe es dafür?

((11)) Dass sich Maßnahmen des Gesetzgebers angeblich leichter rechtfertigen lassen als Entscheidungen von Einzelpersonen (Fink AP ((11))), verstehe ich nicht. Ist das empirisch oder normativ gemeint? Und stimmt das immer oder doch eigentlich eher selten?

3 Begriffliche Probleme

((12)) Anders als Joachim Funke glaube ich nicht, dass sich Pflanzen entscheiden (Funke AP

((1))). Entscheiden setzt m.E. Freiheit voraus, einen eigenen Willen und Geisteskraft. Aber das sind vielleicht nur begriffliche Geschmacksfragen.

((13)) Ähnliches gilt für die Frage, welche Bedeutung das Bewusstsein für die Entscheidungsfindung besitzt oder zugespitzt, ob es so etwas wie unbewusstes Entscheiden gibt. Zumindest gibt es Zwischenphänomene, halbbewusste Anmutungen, das Vermeiden und Verdrängen eigentlich bedenklicher Aspekte, die quasi-instinktive Zuwendung zu bzw. die Abwendung von durchaus bedenkenswerten Verhaltensoptionen.

((14)) Ein weiteres begriffliches Problem betrifft den Moment der Entscheidung. Muss es diesen herausgehobenen Punkt im Verhaltensstrom immer geben? Bilden sich viele, wenn nicht die meisten, Entscheidungen nicht nur allmählich heraus, gewinnen nicht nach und nach Kontur und Festigkeit? Und manchmal erst im Handlungsvollzug, in nachträglicher Reflexion und Rechtfertigung?

((15)) Funke geht auf wichtige Bestimmungsgründe des Entscheidens ein. Die diesbezüglichen Ausführungen wären allenfalls zu ergänzen. Ein Beispiel betrifft die Bedeutung der psychologischen Distanz für die Qualität von Entscheidungen. Beides kann nämlich schädlich sein: zu geringe ebenso wie zu große Distanz. Und zwar unter bestimmten, angebbaren Bedingungen mehr oder weniger. Ein anderes Beispiel betrifft die Neigung, den kognitiven Aufwand selbst bei komplexen Entscheidungen in Grenzen zu halten. Generalisieren lässt sich das nicht, denn manchmal macht man es sich – selbst bei einfachen Angelegenheiten – unnötig schwer, und der kognitive und emotionale Aufwand steht in keinem vernünftigen Verhältnis zum Ergebnis.

((16)) Funke thematisiert außerdem die Frage nach richtigen und falschen Entscheidungen. Leider geht er hierauf nicht näher ein. Immerhin scheint ihm ein diesbezügliches Urteil, wo nicht einfach, so doch zumindest prinzipiell möglich. Einen von vielen möglichen Indikatoren für die Qualität von Entscheidungen führt er selbst auch an: die Möglichkeit dysfunktionaler Verhaltenswirkungen.

4 Disziplinäre Probleme

((17)) Elisabeth Göbel zitiert aus einem Text von Edmund Heinen, einem der Protagonisten einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Sie kritisiert das darin angesprochene «praktisch-normative» Anliegen als verengt und moniert die parteiische Setzung nicht hinterfragter Ziele.

Aufgrund welcher Belege sie zu diesem Urteil kommt, bleibt unklar, denn tatsächlich gehört die Zielforschung zum etablierten Programm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Zielsetzungen werden also gerade nicht – jedenfalls nicht von der empirisch orientierten Betriebswirtschaftslehre – fraglos übernommen. Außerdem geht es der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre nicht um die Formulierung von axiomatischen Verhaltensvorschriften, sondern um den empirischen Nachvollzug von Entscheidungsprozessen in Organisationen, wobei sich dieses Anliegen häufig mit der Absicht verknüpft, daraus zu lernen, wie sich Entscheidungen verbessern lassen.

((18)) Dagegen lässt sich wohl kaum etwas einwenden. Kritisch zu sehen ist, und darin ist Göbel zuzustimmen, wenn sich praktische Einsichten einem partikulären Interesse unterordnen, also z.B. lediglich die Macht-, Einkommens- und Kapitalvermehrung der in einem Unternehmen dominierenden Koalition ins Auge fassen. Dass es Autoren gibt, die sich im gesellschaftlichen Kräftefeld vorgenommen (naiv oder berechnend) positionieren, kann nicht bestritten werden. Das ist aber kein spezielles Merkmal der Betriebswirtschaftslehre, sondern findet sich in allen wissenschaftlichen Disziplinen.

((19)) Das desavouiert nicht die Entwicklung von wissenschaftlich gestützten Entscheidungsmethoden und -modellen. Welchen Einwand sollte es z.B. gegen die Investitionsrechnung geben, gegen Modelle aus dem Operations Research, gegen Kapitalflussrechnungen, die Nutzwertanalyse, die Stellenbesetzungsplanung oder die Szenariotechnik? Die Methodenentwicklung ist eine wichtige Aufgabe der angewandten Forschung. Methoden und Modelle sind keine algorithmischen Verhaltensprogramme, sondern zunächst lediglich Hilfsmittel, Werkzeuge, Utensilien. Sie sollen die Entscheidungsfindung unterstützen und dazu beitragen, die Welt besser zu machen. Mit dieser Feststellung soll nicht gelegnet werden, dass sich viele Methoden und Modelle durch einen manipulativen Gebrauch strategisch nutzen lassen und dass aus ihrer wissenschaftlichen Herkunft nicht selten ungerechtfertigte Legitimationsansprüche abgeleitet werden. Die missbräuchliche Verwendung ihrer Produkte kann betriebswirtschaftliche Forscher nicht kaltlassen. Sie ist aufzuklären und zu verhindern.

((20)) Vorgeworfen wird den ökonomischen Wissenschaften häufig, dass sich ihr Rationalitätsverständnis auf die bloße Zweckrationalität verengt. Wie immer man das sehen will, zweckrationales Handeln ist nicht von vorherein zu verurtei-

len. Otfried Höffe macht eine wichtige Unterscheidung. In einem imperativen Verständnis beansprucht die Zweckrationalität den Status einer zu befolgenden Handlungsanweisung. In einem kritiologischen Verständnis wird dieser unbedingte Geltungsanspruch aufgegeben: «Die Zweckrationalität ist dann ein Kriterium, um ein Handeln auf sein Gelingen oder Mißlingen hin zu beurteilen, aber keine Vorschrift, nach der jeder Entscheidungsprozeß durchzuführen ist.» (Höffe 1984, 151)

5 Kulturen des Entscheidens

((21)) André Johannes Krischer geht es um das «Verständnis» von Entscheidung/Entscheiden. In verschiedenen Zeiten, Gesellschaften, Kulturen variere was als «entscheidbar, entscheidungsfähig und entscheidungsbedürftig» gelte (Krischer AP ((6))). Tatsächlich scheint unsere heutige Zeit den Menschen immer mehr Entscheidungen zuzumuten. In einer Welt voller Widersprüche, Unrast, Unbestimmtheit und Dissens geben hergebrachte Orientierungsmuster und Handlungsschablonen keinen Halt mehr. Das Leben wird zur Gestaltungsaufgabe. Und zur Bewältigung dieser Aufgabe muss man seine je eigenen Entscheidungen treffen. Darin steckt ein großer Freiheitsgewinn, der allerdings belastet ist durch den kritischen Blick, den die Gesellschaft (und man selbst) auf das eigene Bemühen wirft – mit zum Teil gravierenden Folgen für den Gefühlshaushalt und das Selbstverständnis.

((22)) Krischer spricht also ein wichtiges Thema an: Was als entscheidungsbedürftig gilt und wer für welche Entscheidungen verantwortlich gemacht wird, ist veränderlich. Sind Entscheidungen deshalb aber «soziale Konstruktionen»? Ist das Entscheidungsphänomen deswegen keine «anthropologische Konstante» (Krischer AP ((2)))? Nein. Menschen sind dazu «verdammte» Entscheidungen zu treffen, ob sie das nun wollen, ob sie das nun wahrhaben wollen oder nicht – und zwar zu allen Zeiten und in allen Kulturen.

((23)) Das gilt unbeschadet der bedauerlichen Tatsache, dass Menschen oft von Entscheidungen ausgeschlossen wurden und werden, zumal von Entscheidungen, die sie unmittelbar betreffen. Und das gilt auch ungeachtet der Tatsache, dass Menschen sich vor Entscheidungen drücken, dass sie mehr oder weniger freiwillig und mehr oder weniger blind Normen, Vorschriften, Regeln, Traditionen, Gebräuchen oder einfach dem Herdentrieb folgen, ohne dies in Frage zu stellen und ohne darüber auch nur nachzudenken. Denn auch der fraglosen Übernahme von Verhaltensvorgaben und

selbst der erzwungenen Unterwerfung liegen Entscheidungen zugrunde. Und zwar deswegen, weil Menschen einen Verstand und einen eigenen Willen haben (auch wenn man ihnen dies mitunter abzusprechen versucht).

((24)) Krischer weist darauf hin, dass Entscheidungen nicht zuletzt der Kontingenzbewältigung dienen. Hierzu gebe es Alternativen. Er nennt als Beispiele Abwarten, Durchwursteln und Konsensbeschaffung (Krischer AP ((3))). Das alles sind nun aber ebenfalls mögliche Gegenstände von Entscheidungen. Abwarten wollen beispielsweise heißt, dass man *jetzt* keine Entscheidung treffen will und wenn man dann tatsächlich abwartet, hat man eben diese Entscheidung, nämlich abzuwarten, getroffen. Ähnlich missverständlich ist die Aussage von Krischer, dass es sinnvoll sein kann, überhaupt nicht zu entscheiden (Krischer AP ((3))). Gerade in Situationen, in denen man sich gegen ungebrachte Entscheidungszumutungen zur Wehr setzen muss, braucht es doch Entscheidungsstärke, den Mut zu der Entscheidung zu stehen, sich diesen Entscheidungszumutungen zu widersetzen.

((25)) Was schließlich «überzogene» Rationalitätserwartungen (ebenda) sein sollen, erschließt sich mir nicht. Es gibt nicht ein bisschen Vernunft, ebenso wenig gibt es zu viel Vernunft. Vernunft abzulehnen ist unvernünftig, denn Vernunft verlangt nichts Unangemessenes.

6 Wirklichkeitsbezug

((26)) Birger P. Priddat skizziert problematische Aspekte von entscheidungstheoretischen Grundbegriffen. Ein Beispiel ist der Präferenzbegriff in der Rational Choice Theorie, der reichlich unbestimmt bleibt. Die Motive, warum man eine Alternative einer anderen vorzieht, umfassen das ganze denkbare Spektrum. «Einzig die Tatsache, dass man das Gefühl hat, aus welchen Gründen oder Motiven nun auch immer, a vor b vorzuziehen, zählt.» (Priddat AP ((4))). Rational kann das aber eigentlich nicht genannt werden, weil der Rationalitätsbegriff «... ja immer an irgendeine Vernunft gemahnt ...» (Priddat AP ((6))), zu einer philosophiegeschichtlichen Betrachtung des Vernunftbegriffs vgl. z.B. Schnädelbach 2007).

((27)) Nicht alles was einen momentan bewegt, ist Ausdruck der tatsächlichen Präferenz eines Menschen. Zur Entscheidungsfindung gehört daher auch die Erkundung der eigenen Präferenzen, denn was einem frommt, bricht sich nicht von selbst seine Bahn. So kann beispielsweise oft schon ein wenig Reflexion hinreichen, um manches spontane Begehr zu zunichte zu machen.

((28)) Im Prozess der Entscheidungsfindung entsteht ein spezifischer Wirklichkeitsbezug: «Wir befinden uns mit der Entscheidung in einem Diskurs über das, was der Fall sein soll.» (Priddat AP ((14))) Die Dinge bekommen Wirklichkeit in dem Maße, in dem wir sie in Bezug auf unsere Entscheidung setzen. Im Zuge der Entscheidungsfindung kommt es immer mehr zu einer Vereindeutigung, zur Festlegung auf ein Wirklichkeitsbild, das mit der schließlichen Entscheidung kompatibel ist. So kann man verstehen, warum Menschen ihre Entscheidungen vernünftig finden. Man fingiert sich gewissermaßen die eigene Rationalität zurecht. Allerdings ist nicht jede Entscheidung von festen Überzeugungen getragen. Man kann auch Entscheidungen treffen, die vom Zweifel durchsetzt sind, von denen man nicht recht überzeugt ist, die einen unsicher auftreten und vorangehen lassen.

((29)) Ein weiterer Punkt ist die Kontextgebundenheit von Entscheidungen. Was jenseits des Entscheidungsrahmens liegt, wird ignoriert, obwohl es durchaus von großer Bedeutung sein kann. Das muss aber nicht durchgängig so bleiben. Prinzipiell verfügen Menschen über die Fähigkeit, ihre Be trachtungsperspektive zu wechseln, woraus sich – inmitten der Beschäftigung mit der Entscheidung – ein gänzlich neues Bild der Entscheidungssituation ergeben kann. Allerdings gelingt der «kontextuelle switch» nur bei Vorliegen einer ganzen Reihe von Voraussetzungen. Oft bleibt man dann doch der Gefangene des vorgegebenen Entscheidungsrahmens.

((30)) Wenig verständlich ist mir, wie ein Ereignis zum *Produkt* einer Entscheidung werden kann, nur weil man sich zu einer bestimmten Zukunftserwartung entschließt (Priddat AP ((13))). Erhellend erscheint mir dagegen der Gedanke, dass Entscheidungen den Gegenstand ihres Interesses selbst erzeugen können (ebenda). Damit verknüpft sich die interessante Frage nach den Unterschieden in der Verhaltenslogik bei Entscheidungen, deren Ergebnisse man selbst beeinflussen kann und bei Entscheidungen, deren Ergebnisse der eigenen Einflussphäre entzogen sind. Als Beispiel für letzteres können Wetten auf die Entwicklung von Börsenkursen gelten, ein Beispiel für ersteres wäre eine Wette, bei der es darum geht, ob man ein bestimmtes Leistungsziel erreicht.

7 Situationsgerechtes Handeln

((31)) Walter Reese-Schäfer benennt eine Reihe von Anforderungen, die an ein «kluges» Entscheiden zu stellen sind. Beispiele sind die Bereit

schaft, die eigenen Urteilsprinzipien auf den Prüfstand zu stellen, Vermeiden ideologischen Denkens, Distanzwahrung, Wichtiges von Unwichtigem trennen, Konzentration auf das Wesentliche, mentale Stärke angesichts von Überlastungsgefahren und eine gesamthaft Betrachtung. Dem kann man nur zustimmen. Und man kann diese Liste natürlich noch durch etliche weitere Desiderate ergänzen, etwa Kreativität, Beharrlichkeit, methodisches Vorgehen und nicht zuletzt die sozialen Fähigkeiten, die zur Erarbeitung, Vermittlung und Durchsetzung einer Entscheidung erforderlich sind.

((32)) Zur Illustration klugen politischen Handelns rekurriert Reese-Schäfer auf den Antikommunismus des Kalten Krieges. Er sei gescheitert «... weil er starr, dogmatisch und nicht flexibel situationsanalytisch geworden war.» (Reese-Schäfer AP ((6))).

((33)) In diesem Zusammenhang verweist Reese-Schäfer auf die positiven Wirkungen von Rechtfertigungsdruck. Danach sollte man sich nicht scheuen, umstrittene Positionen zu forcieren, die quer zum Mainstream-Denken stehen, weil die Argumente, die dabei gefordert sind «... oft frischer, aktueller und situationsadäquater sind.» (Reese-Schäfer AP ((6)))

((34)) Unnötig erscheint mir die polemische Volte von Reese-Schäfer gegen «szientistisch verhärtete Theoriekonzeptionen» (Reese-Schäfer AP ((2))). Erstens macht er nicht klar, was ihm dabei vorschwebt und zweitens ist «Verhärtung» ein Merkmal von Ideologie und nicht von Wissenschaft. Außerdem erscheint es mir wenig sinnvoll, persönliche Erfahrungen gegen wissenschaftliche Theorien auszuspielen. Ich sehe da keinen Gegensatz. Kritisches Denken ist in allen Bereichen zu wünschen.

8 Fähigkeitsentwicklung

((35)) Viktoria Rieber betrachtet verschiedene Entscheidungskompetenzen und sie beschreibt Möglichkeiten, wie diese vermittelt und eingeübt werden können. Ihre Hinweise richten sich unter anderem auf den Umgang mit den einzelnen Tätigkeiten im Entscheidungsprozess, auf das Anheben des Begründungsniveaus, den Umgang mit Entscheidungs dilemmata und Partizipationsnotwendigkeiten.

((36)) Wenn man sich zu dieser Darstellung etwas wünschen darf, dann wären es einige nähere Erläuterungen. Zum Beispiel zu der Frage, was unter dem Begründungsniveau genau zu verstehen ist, welche konkreten Schritte man zu seiner Anhebung

gehen kann und welche Schwierigkeiten sich dabei stellen. Ähnliches gilt für den Umgang mit Entscheidungsdilemmata. Ein Dilemma ist ja dadurch gekennzeichnet, das nur gleichermaßen schlechte Lösungen zur Verfügung stehen, zumindest auf den ersten Blick also gar keine zufriedenstellende Entscheidung möglich ist.

((37)) Eine nähere Behandlung verdient außerdem das Postulat, dass auf der Abwägungsebene (in der Abwägungsphase?) nur problemadäquate Alternativen diskutiert werden sollten (Rieber AP ((5))). Warum man die Entscheidungsphasen derart gegeneinander abschotten sollte, bleibt mir unerfindlich (zur Phasenbetrachtung vgl. z.B. Martin 2019). Empirisch ist die strikte Phaseneinteilung ohnehin obsolet und im Hinblick auf die Verbesserung des Entscheidungshandelns ist sie eher schädlich. So ergeben sich beispielsweise aus der Diskussion der Stärken und Schwächen der Alternativen oft wertvolle Impulse zur Reformulierung des Entscheidungsproblems und zur Erweiterung des Alternativenraums.

((38)) Warum die Umsetzungsphase nicht als Teil des Entscheidungsprozesses gelten soll (Rieber AP ((5))) erschließt sich aus dieser Sicht ebenfalls nicht. Mitunter ist die Umsetzung der wichtigste Teil der Entscheidung, weil sich erst hier ganz konkret und unvermeidbar die Probleme mit vielleicht gut gemeinten und gut durchdachten Beschlüssen offenbaren und Anlass geben, bereits als erledigt geltende Entscheidungsaktivitäten neu aufzurollen. Bedeutsamer noch ist die bei der Bewältigung zahlreicher Aufgaben gegebene unauflösliche wechselseitige Verschränkung von Denken und Handeln. Wollen und Tun sind zumal in der Behandlung komplexer Probleme eng miteinander verwoben und treiben sich wechselseitig voran.

9 Entscheidungsrahmen

((39)) Thomas Saretzki thematisiert zwei wichtige Aspekte des Entscheidungsgeschehens, denen oft nicht die Beachtung geschenkt wird, die ihnen zukommt: die Kontextgebundenheit von Entscheidungen und die Bedeutsamkeit von Meta-Entscheidungen.

((40)) Eine Entscheidung kann man nur wirklich verstehen, wenn man den Kontext berücksichtigt, in dem sie zustande kommt. Ein und derselbe Beschluss kann sehr Unterschiedliches bedeuten, je nach Entscheidungsanlass, Verknüpfung mit anderen Problemen, Informationslage usw. Und je nach Kontext können die gleichen Akteure bei sonst

gleichen Voraussetzungen zu unterschiedlichen Beschlüssen kommen.

((41)) Gegenstand von Entscheidungen sind nicht nur die jeweils behandelten, spezifischen Entscheidungsgegenstände, sondern auch die Entscheidungsprozesse selbst. Die auf diese «Entscheidungen 2. Ordnung» gerichteten Entscheidungen sind oftmals wirkungsmächtiger als die «Entscheidungen 1. Ordnung», weil sie deren Prämissen und damit ganz wesentlich die Art und Weise der Entscheidungsfindung (und über diesen Weg auch deren Ergebnisse) bestimmen.

((42)) Saretzki unterscheidet zwei Bedeutungen des Begriffs der politischen Entscheidung. Zum einen geht es dabei um Entscheidungen, die innerhalb der institutionellen Arrangements von politischen Systemen getroffen werden. Zum zweiten sind damit folgenreiche Entscheidungen gemeint, die möglicherweise umstritten sind und mit denen sich viele Nebenwirkungen verknüpfen. Ergänzend sei auf eine weitere Begriffsfassung hingewiesen. Danach versteht man unter einer politischen Entscheidung eine Entscheidung, die eine bestimmte politische Ausrichtung zum Ausdruck bringt und/oder geeignet ist, diese politische Ausrichtung zu etablieren, durchzusetzen oder zu stärken.

((43)) Schließlich geht Saretzki noch auf Fragen im Verhältnis von Entscheidung und Demokratie ein. Er macht deutlich, dass sich demokratisches Entscheiden nicht im Stimmenzählen erschöpft, sondern fundamental auf die Etablierung von Entscheidungsverfahren angewiesen ist, die geeignet sind, die demokratische Willensbildung zu gewährleisten.

10 Zusatzbemerkung

((44)) Die Entscheidungstheorie liefert sowohl in ihrer deskriptiven als auch in ihrer normativen Variante wertvolle Erkenntnisse über das individuelle und kollektive Handeln. Sie hat aber nicht nur Freunde. Beliebt bei den Kritikern ist ein gewisser Relativismus, der sich in Behauptungen wie der niederschlägt, man könne gute nicht von schlechten Entscheidungen unterscheiden oder auch z.B. in der Auffassung, Rationalität sei ein obsoletes Konzept, das jeder nach Belieben in Anspruch nehmen könne. Kritisiert wird außerdem, die Entscheidungstheorie sei affirmativ, befasse sich nur mit Mikroprozessen und verliere dabei das Ganze aus dem Auge, sie sei Ausdruck einer technokratisch reduzierten Vernunft, ignoriere die Macht der gesellschaftlichen Verhältnisse usw. Das sind alles

interessante Punkte, die sich bei näherer Betrachtung allerdings meist als Missverständnisse entpuppen. Doch das ist ein weites Feld, auf das nur hingewiesen sei, das an dieser Stelle aber nicht betreten werden soll.

Literatur

- Elster, J. 1987: Subversion der Rationalität. Frankfurt (Campus)
- Eisenführ, F./Weber, M./Langer, T. 2010: Rationales Entscheiden. 5. Auflage. Berlin (Springer)
- Höffe, O. 1984: Sittlichkeit als Rationalität des Handelns? In: Schädelbach (Hrsg.): Rationalität 141-174. Frankfurt (Suhrkamp)
- Kahneman, D. 2017: Schnelles Denken, langsames Denken. München (Penguin)
- Lewin, K. 1947: Group Decisions and Social Change. In: Newcomb, T.M./Hartley, E.L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology. 197-211. New York (Holt)
- Kirsch, W. 1998: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Herrsching (Barbara Kirsch Verlag)
- Martin, A. 2011: Handlungstheorie. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Martin, A. 2012: Fehlentscheidungen. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Martin, A. 2019: Kollektive Entscheidungsprozesse. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Schnädelbach, H. 2007: Vernunft. Stuttgart (Reclam)
- Thomae, H. 1974: Konflikt, Entscheidung, Verantwortung. Stuttgart (Kohlhammer)

Gute und schlechte Entscheidungen

Albert Martin

((1)) Wer entscheidet, will etwas bewirken. Es ist daher nur vernünftig, die möglichen Wirkungen einer Entscheidung zu bedenken.

((2)) Das unmittelbarste Interesse richtet sich auf die Zweckeignung, also die Frage, mit welcher Entscheidung sich die angestrebten Ziele (Wirkungen) am besten erreichen lassen.

((3)) Entscheidungen und die damit verbundene-n Handlungen haben allerdings in aller Regel

nicht nur eine (die gewünschte) Wirkung. Zu bedenken sind daher, neben den intendierten Folgen, auch die Neben- und Spätfolgen, die sich mit der Entscheidung verknüpfen.

((4)) Ebenso ist der ökonomische Aspekt zu beachten, also ob Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

((5)) Zu verlangen ist außerdem die gewissenhafte Prüfung, ob sich – angesichts der Fähigkeiten, Ressourcen und erwartbaren Hindernisse – das Entscheidungsvorhaben im gewünschten Sinne überhaupt realisieren lässt. Die Vernachlässigung dieser Aufgabe, ist oft ein Hauptgrund für das Scheitern von Projekten.

((6)) Die bislang angesprochenen Punkte sind Elemente einer *formalen Rationalität*, sie ernst zu nehmen, empfiehlt sich ganz allgemein und unabhängig von den jeweiligen Inhalten. Aber auf die Inhalte, also auf die *materiale Rationalität* kommt es natürlich ebenfalls ganz wesentlich an.

((7)) Die Bestimmung dessen, was *gute* Entscheidungen sind, ist nicht nur eine subjektive, sondern eine eminent moralische Frage. Entscheidungen von Personen, Gruppen, Organisationen usw. betreffen nämlich in aller Regel nicht nur diese selbst, oft sind die aus einer Entscheidung erwachsenden Folgen für eigentlich unbeteiligte Dritte sogar wesentlich gravierender. Und deshalb sollten auch die Inhalte von Entscheidungen Gegenstand einer rationalen Auseinandersetzung sein (zu einer auf Rationalität setzenden Ethik und Moral vgl. u.a. Gert 1983, Niemann 2008).

((8)) In Tabelle 1 sind die Elemente einer rationalen Bewertung von Entscheidungen und Handlungen angeführt (vgl. Martin 2001, 101). Bei der Analyse der Entscheidungsziele geht es um deren Einbettung in Motivstrukturen, Bedürfnisse, Interessen und Werthaltungen, das Verhältnis zu anderen Zielen sowie um deren Begründung und Rechtfertigung. Umfassend zu prüfen sind auch die Mittel. Böse Mittel bleiben böse, selbst wenn man sich ihrer nur bedient, um gute Ziele zu erreichen. Besonderes Augenmerk verdient die Schädigungsproblematis. Risiken dürfen nicht klein geredet werden. Außerdem müssen mögliche Kontrollverluste bedacht und begrenzt werden.

Tab. 1: Vernunftkriterien zur Beurteilung von Entscheidungen

Formale Rationalität	Materiale Rationalität	Prozedurale Rationalität
Zweck-eignung	Ziel-bewertung	Aufmerksamkeit
Realisierbarkeit	Mittel-bewertung	Problemklärung
Nutzen-Kosten-verhältnis	Risiko-akzentuierung	Problemanhandhabung
Neben- und Spätfolgen	Kontrollierbarkeit	Umsetzungshandlungen

((9)) Angesichts von Komplexität, Unbestimmtheit und widersprüchlichen Interessen hat jede *echte Entscheidung* unvermeidlich Mängel und nicht jeden wird sie überzeugen. Manchmal bleibt nur – oder: immerhin – das redliche Bemühen um eine *prozedurale Rationalität*. Sie verlangt von den Beteiligten Aufmerksamkeit, eine gewissenhafte Problemklärung, eine situationsgerechte Problemhandhabung und eine hohe Lernbereitschaft auch und gerade bei der Entscheidungsumsetzung (Martin 2019).

((10)) Entscheidungsprozesse liefern bessere Ergebnisse, wenn sie in Strukturen mit hoher *Systemrationalität* eingebettet sind, also in Strukturen der Bedürfnisberücksichtigung, des Interessenausgleichs, der Aufklärung und des kritischen Diskurses.

((11)) Zu wünschen ist schließlich die Pflege einer *reflexiven Rationalität*. Selbst bedeutsame Entscheidungen werden oft un- oder halbbewusst, nebenher oder implizit getroffen. Das ist in einem spezifischen Sinn verantwortungslos. Selbstbestimmung setzt Selbstreflexion voraus.

Literatur

- Gert, H. 1983: Die moralischen Regeln. Frankfurt (Suhrkamp)
 Niemann, H. 2008: Die Strategie der Vernunft. Tübingen (Mohr-Siebeck)
 Martin, A. 2001: Personal. Stuttgart (Kohlhammer)
 Martin, A. 2019: Kollektive Entscheidungsprozesse. Darmstadt (WBG)

Verfasser

Albert Martin, Universitätsprofessor Dr.
 Leuphana Universität Lüneburg