

---

## 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

\* Leider konnte Frau Göbel sich aus nicht vorhersehbaren persönlichen Gründen nach dem Verfassen der Ausgangspositionierung nicht an der weiteren Diskussion beteiligen.

---

## Vorwort zum Forschungsforum

### «Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung»

Bettina Blanck

*Konzept und Fragestellung für die Einladungen:*

((1)) Dieses Forschungsforum mit einer Expert\*innendiskussion zur Begriffsklärung von „Entscheidung“ ist der Auftakt einer Reihe, in der es um Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung gehen soll.

((2)) Mit einem Bildungsverständnis, welches auf Mündigkeit zielt, wird auch angestrebt, dass die Einzelnen sich nicht allein an Vorgaben orientieren, sondern im Umgang mit Problemen und kontroversen Positionen individuell wie gemeinsam verantwortbare (nachhaltige) Entscheidungen treffen können. Reflexiv kommen dabei Entscheidungsfähigkeiten in den Blick wie etwa, die Begründungsniveaus eigener und anderer Entscheidungen adäquat einzuschätzen und dabei Nicht-Wissen und Ungewissheiten nicht auszublenden.

((3)) „Entscheidung“ ist ein alltäglicher Ausdruck und Grundterminus verschiedener Wissenschaften (z. B. Geschichtswissenschaft, Ökonomie, Pädagogik, Philosophie, Psychologie, Rechtswissenschaften, Soziologie). Es gibt sowohl disziplinär als auch inter- und transdisziplinär unterschiedliche (kontroverse) Bestimmungen. In diesem Forum sollen ca. 7-10 Wissenschaftler\*innen verschiedener Disziplinen zunächst in einer *Ausgangspositionierung* Grundlagen und Fragen ihrer jeweiligen Verständnisse (disziplinär, inter- oder transdisziplinär) von „Entscheidung“ möglichst an einem Beispiel kurz erläutern und ggf. von verwandten Termini abgrenzen. Außerdem sollen sie ggf. Stellung zur Relevanz von Entscheidungskompetenzen als einem Bildungsziel nehmen und Vorschläge für eine Begriffsarbeit in einem inter- und transdisziplinär orientierten Unterricht machen. Dazu mögen etwa Hinweise gehören, was aus Sicht der jeweiligen Disziplin unbedingt thematisch werden sollte und was vielleicht weniger. Der Blick auf Möglichkeiten inter- und transdisziplinärer Begriffsarbeit zu „Entscheidung“ im Unterricht ist dabei eine Konsequenz der vorausgehenden Klärungsprozesse und deshalb eine Problemlage, die vermutlich über zahlreiche Stadien zu verfolgen ist. Der Umfang der Ausgangspositionierung darf 2 itdb-Seiten nicht überschreiten (inklusive Anmerkungen, Literatur, Abb., Adresse).

((4)) Die Beispiele sollen zum gegenseitigen Verstehen beitragen und auch die sich anschließenden *Erweiterten Positionierungen* nachvollziehbarer machen. Denn hier sollen sich die Autor\*innen nach Lektüre der Ausgangspositionierungen erneut positionieren. Mit Hilfe der Beispiele könnten möglicherweise unterschiedliche Verwendungen des Terminus „Entscheidung“ oder Abgrenzungen zu verwandten Termini sichtbar werden. Jede\*r Autor\*in zieht hier gleichsam eine Synopse zum Forschungsstand, wie er in den 7-10 Beiträgen zum Ausdruck kommt. Dabei mögen z. B. auch offene Fragen herausgestellt werden. Die Erweiterten Positionierungen, in denen jede\*r auf alle Ausgangspositionierungen – in welchem Umfang auch immer – eingehen soll, dürfen 10 itdb-Seiten nicht überschreiten.

((5)) Auch die Erweiterten Positionierungen werden wieder allen Autor\*innen zugänglich gemacht und es gibt die Möglichkeit, einen bis zu einer itdb-Seite langen *Fortführenden Abschluss* zu verfassen.

#### *Bemerkung zum Verlauf und einem wahrgenommenen Rückrufsrecht wegen gewandelter Überzeugung:*

((6)) Wissenschaftliche Diskussionen, wie sie in itdb oder vormals in der Diskussionszeitschrift *Erwägen Wissen Ethik (EWE)* geführt werden, die aufbauend Denkwege und Forschungsentwicklungen ermöglichen sollen, leben davon, dass sich alle Teilnehmer\*innen bezüglich des gemeinsamen Auseinandersetzungsprozesses aufeinander verlassen können. Dies zu organisieren, ist Aufgabe der Herausgeberin des Forschungsforums. Sie wirbt alle Beiträge für das Forschungsforum ein. Auf eingeworbene Beiträge darf sie inhaltlich keinen Einfluss nehmen, es sei denn, es liegen juristische Probleme vor. Die inhaltliche Abstinenz liegt darin begründet, dass die Teilnehmer\*innen untereinander diskutieren und das, was die Herausgeberin im klassischen Peer Review vielleicht sogar aufgrund einer Gutachter\*in veranlassen würde, um Veränderungen zu bitten, würde diesen Prozess verzerren bzw. behindern. Die Relevanz dieser Abstinenz wird noch deutlicher, wenn es sich um umfassendere Diskussionsrunden handelt, bei denen nicht nur zu einem Hauptartikel Kritiken verfasst werden, auf die die\*der Autor\*in in einer Replik eingehen muss. Die Herausgeberin ist nach der Setzung des Themas vor allem mit dem organisatorischen Prozess befasst. Dabei geht es neben der Achtung auf Einhalten von Terminen – von denen nämlich immer alle Diskussionsteilnehmer\*innen betroffen sind, wenn sie von jemand nicht eingehalten können – vor allem um die Zusammenstellung von druckreifen Fassungen jeweiliger Diskussionsrunden. Wenn die Fahnen zu jeweiligen Beiträgen endkorrigiert und die endkorrigierten Texte zusammengestellt und allen Diskutierenden zur Weiterarbeit übermittelt worden sind, sind keine Korrekturen im Sinne des Forschungsforums mehr zulässig: Denn der Zusammenhang ginge verloren, wenn jemand auf eine erhaltene Kritik oder selbst nur Hinweis zu einem Zitatfehler meinen würde, dass er\*sie das im kritisierten Text nachträglich noch ändern könnte. Open peer commentary lebt von dem Sichtbarmachen solcher Klärungsprozesse und ist in gewisser Weise vielleicht als gelebtes wissenschaftliches Falsifizieren zu verstehen. Derartiger Umgang mit Kritik, Anregungen, Vorschlägen, Weiterführungen usw. könnte gegenüber der bisherigen europäischen Veröffentlichungstradition eine wissenschaftliche Fortentwicklung sein.

((7)) Im vorliegenden Forschungsforum hat Sascha Benjamin Fink unter Berufung auf sein „Rückrufsrecht wegen gewandelter Überzeugung“ (Urheberrechtsgesetz (UrhG § 42) eine Änderung in seiner Ausgangspositionierung erwirkt, die bereits in einer endkorrigierten Fassung allen anderen Diskussionsteilnehmer\*innen zur Weiterarbeit vorlag. Auf die entsprechende Stelle in der Ausgangspositionierung von Herrn Fink ((11)) war ein Diskussionsteilnehmer in seiner Erweiterten Positionierung eingegangen (Thomas Saretzki, ((40))). Aus dem genannten juristischen Grund wurde der Terminus in der Ausgangspositionierung von Herrn Fink ausgetauscht. Herr Saretzki hat wegen dieses Vorgangs aus seinem Hinweis ebenfalls den entsprechenden Terminus herausgenommen. Alle Mitdiskutierenden wurden über den Vorgang informiert, der keinen Präzedenzfall für zukünftige Diskussionen darstellen sollte, weil er Diskussionsforen wie in itdb letztlich verunmöglichte.

## AUSGANGSPOSITIONIERUNGEN

### Nichtwissen, ein Problem für Entscheidungen?

Alena Bleicher

((1)) In unserer Wissensgesellschaft ist die Erwartung verbreitet, dass Entscheidungen auf der Basis umfangreichen und fundierten Wissens getroffen werden können. Gleichzeitig zeigt aber die Realität in unterschiedlichen Kontexten, dass trotz aller Versuche, eine umfangreiche Wissensbasis zu schaffen im Moment der Entscheidung häufig kein vollständiges Wissen vorliegt (z.B. Wehling 2015, Bleicher 2012).

((2)) Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts wird deutlich, dass es gerade auf komplexe Problemlagen keine vollständigen Antworten gibt (Wehling 2006). Ob es um den Umgang mit dem Klimawandel, die Transformation des Energiesystems, die Wirkung von Chemikalien in der Umwelt oder um Maßnahmen zur Verhinderung der Ausbreitung des Sars- CoV-2 Virus geht – im Moment der Entscheidungsfindung ist das Wissen lückenhaft. Der Soziologe Peter Wehling stellt heraus, dass auch die Wissenschaft keine vollständigen Antworten mehr hat und sogar häufig selbst Ursache und Ausgangspunkt von Nichtwissen ist (Wehling 2006).

((3)) Die Aufmerksamkeit für Nichtwissen in der Gesellschaft und seine Rolle in Entscheidungen ist allerdings nicht neu. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts kam der Soziologe Georg Simmel zu dem Schluss, dass Nichtwissen konstituierende Funktionen für die Gesellschaft hat (Simmel 1908). So würden gesellschaftliche Institutionen wie Privatheit oder Höflichkeit nicht existieren, wenn jeder alles wüsste. Weiterhin gibt es gute Gründe, im Vorfeld von Entscheidungen bestimmte Dinge nicht wissen zu wollen, wie beispielsweise im Fall der pränatalen Diagnostik (Wehling 2006). Schließlich haben verschiedene Autoren darauf hingewiesen, dass Nichtwissen gewissermaßen als Kehrseite des Wissens, in Praktiken der Wissensproduktion immer mit geschaffen wird (Wehling 2015).

((4)) In komplexen Entscheidungssituationen muss es kein Problem darstellen, dass relevante Fragen unbeantwortet sind. Im Gegenteil, Forschungsarbeiten in unterschiedlichen Bereichen haben Strategien identifiziert, die es Akteuren er-

möglichen, mit Nichtwissen in Entscheidungssituationen umzugehen (z.B. Bleicher 2012, Bleicher und Gross 2016, Strulik 2007).

((5)) Eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung und Anwendung entsprechender Strategien ist die Auseinandersetzung mit Nichtwissen und die Anerkennung der Normalität von Nichtwissen in Entscheidungen z.B. in Organisationen oder Projektverbänden (Bleicher 2012).

((6)) Werden offene Fragen identifiziert, können sie hinsichtlich ihrer Relevanz für den Entscheidungsprozess bewertet werden. Auf dieser Basis kann entschieden werden, ob weiteres Wissen geschaffen werden soll und kann oder ob Entscheidungen in dem Moment ohne weiteres Wissen getroffen werden müssen (Bleicher 2012).

((7)) Die Auseinandersetzung mit Nichtwissen sensibilisiert auch für Überraschungen und unvorhergesehene Entwicklungen und Ereignisse. Diese können antizipiert und auf dieser Basis z.B. Ressourcen für den Fall ihres Eintretens geplant und vorgesehen werden (Bleicher 2011).

((8)) Schließlich wirkt sich die Thematisierung von Nichtwissen auch auf das Verständnis von Fehlern und der Haftbarkeit für ungünstige Entwicklungen in den jeweiligen Entscheidungskontexten aus. Werden Wissensgrenzen frühzeitig deutlich gemacht, dann werden ungünstige Entwicklungen infolge dieser Ereignisse nicht als Fehler verstanden, der hätte vermieden werden können. Vielmehr können sie als Anlass zum Lernen genutzt werden (Bleicher 2011, 2012).

((9)) Ein offener Umgang mit Nichtwissen ermöglicht es, komplexen Situationen, deren charakteristisches Merkmal unbeantwortete Fragen sind, mit einer Strategie des systematischen, reflektierten Ausprobierens oder Experimentierens zu begegnen. Entscheidungen können dann getroffen werden, obwohl vollständiges Wissen nicht vorliegt, wenn mögliche Entwicklungen antizipiert und Zielstellungen und Strategien kontinuierlich reflektiert und auch nachjustiert werden (Bleicher und Gross 2016).

((10)) Auch wenn ein solcher Ansatz theoretisch immer möglich ist – sei es in der Einführung neuer Technologien oder im Umgang mit neuartigen Viren – die Gelingensbedingungen unterscheiden sich jeweils. Interne Organisation, Arbeitsstrukturen und Entscheidungskulturen und grundsätzliche Interessen von Akteuren kommen dabei zum Tragen.

## Literatur

- Bleicher, A. (2011): Abenteuer Altlasten. Vom Umgang mit Nichtwissen in Entscheidungsprozessen am Beispiel der Altlastensanierung, Online Publikation: <http://digital.bibliothek.uni-halle.de/hs/content/titleinfo/1002091>
- Bleicher, A. (2012): Entscheiden trotz Nichtwissen – Das Beispiel der Sanierung kontaminierter Flächen, *Soziale Welt*, 63 (2), 97-115.
- Bleicher, A., Gross, M. (2016): Geothermal heat pumps and the vagaries of subterranean geology: Energy independence at a household level as a real world experiment, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 64, 279–288, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.06.013>.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker&Humblot.
- Strulik, T. 2007: Wie Organisationen Nichtwissen nutzen. In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) *Management von Nichtwissen in Unternehmen*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 117–133.
- Wehling, P. 2006: *Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Wehling, P. 2015: Nichtwissenskulturen – Theoretische Konturen eines neuen Konzepts der Wissenschaftsforschung. In: Wehling, P. und Bösch, S. (Hrsg.) *Nichtwissenskulturen und Nichtwissensdiskurse. Über den Umgang mit Nichtwissen in Wissenschaft und Öffentlichkeit*, Nomos, Baden-Baden, 23-66.

## Verfasser\*in

Alena Bleicher, Dr.

Professorin für Kommunikations- und Sozialwissenschaften, Hochschule Harz, Wernigerode

## Rationales Entscheiden und transformative Erfahrungen<sup>1</sup>

Sascha Benjamin Fink

### 1. Rationales Entscheiden

((1)) Wir alle müssen Entscheidungen treffen. Das bedeutet: Von mehreren Möglichkeiten, wie wir handeln könnten, einige ausschließen und andere für eine Umsetzung in Betracht ziehen. Ideal-

erweise bleibt genau eine Option übrig, die das Ergebnis unserer Entscheidung ist, welches wir dann in die Tat umsetzen. Dies mag manchmal auch heißen: Nichts zu tun. Keine Entscheidung ohne Alternativen – und ebensowenig ohne Erwägen von Alternativen. Die deskriptive Frage, die sich stellt, ist: Wie kommen Menschen *im realen Leben* zu ihren Entscheidungen? Die entsprechende normative Frage ist: Wie *sollten* wir Optionen ausschließen oder erwägen zu tun?

((2)) Wir können rationale von irrationale Entscheidungsfindungen trennen. Es scheint verlangt, Entscheidungen rational zu treffen (Nozick 1993). So können wir sie vor anderen rechtfertigen und deren Einsicht verlangen. Auch Kritik ist dann nur gerechtfertigt, wenn sie rational ist. Denn rationale Standards müssen überpersönlich und transkulturell gelten können.

((3)) Leider wird die Unterscheidung *rational/irrational* häufig verwechselt mit *vernünftig/emotional*. Aber es kann eben sehr vernünftig sein, seinen Emotionen zu folgen – und unvernünftig, sie zu missachten. Wie entscheiden wir uns sonst für romantische Partnerschaften? Hier Gefühle außer Acht zu lassen wäre alles andere als rational oder wünschenswert. Rationalität ist gerade beim Entscheiden bei uns eng mit Emotionen verknüpft. Dies ist nicht negativ, denn Emotionen spiegeln persönliche Wertungen wider und sind so guter Leitfaden, wie wir persönlich Optionen gegeneinander abwägen können. Aber wann ist nun eine Entscheidung rational, wann irrational?

((4)) Man unterscheidet zwei Verständnisse von Rationalität: Strukturalist\*innen denken, dass es für Rationalität hinreichend ist, bestimmte Konsistenzanforderungen zu erfüllen: Dann, wenn all unsere Überzeugungen und Intentionen zusammen widerspruchsfrei sind, sind wir rational. Astrukturalist\*innen vertreten, dass es mehr bedarf für Rationalität. So meint Kiesewetter (2017, Kap. 7), dass es bei Rationalität darum geht, angemessen auf Gründe zu reagieren. Diese müssen aber nicht unbedingt satzartig strukturiert sein – das Gefühl des Schmerzes mag ein Grund sein, etwas zu unterlassen. Solche nicht-satzartigen Gründe können aber keine Konsistenzanforderungen erfüllen. Dann gäbe es extra-kognitive Kriterien für Rationalität. Was verstehen wir aber als Gründe, eine Handlung der anderen vorzuziehen?

((5)) Normative Entscheidungstheorie (*normative decision theory*) versucht rationales Deliberieren zu modellieren, wie wir also das Ausschließen und Erwägen von Handlungsoptionen vollziehen sollten. Sie charakterisiert damit allgemein, was für eine Person als adäquater Grund für oder gegen

eine Handlung zählen kann. Allen Modellen ist gemeinsam, dass man einer Handlungsoption oder ihren abschätzbaren Folgen einen Werte (oder Rang, siehe Spohn 2012) zuweisen können muss. Diese von der deliberierenden Person zugewiesenen Erwartungswerte werden dann verglichen. Die Handlungsoptionen mit der insgesamt höchsten Wertigkeit sind somit diejenigen, welche mit dem Wertesystem der agierenden Person am meisten übereinstimmen. Eine von ihnen sollte man also rationalerweise in die Tat umsetzen. Denn so zu handeln, dass man den eigenen Voraussagen nach auf eine – das eigene Wertesystem anlegend – schlechtere Welt zusteuert, ist irrational. Es scheint, als wären damit alle Entscheidungen, die wir treffen, entweder rational oder irrational, je nachdem, ob wir unseren eigenen Überlegungen und Werten nach eine bessere oder schlechtere Welt herbeiführen. Dem ist nicht so.

## 2. Transformative Entscheidungen

((6)) L. A. Paul (2014) weist darauf hin, dass eine Vielzahl von Entscheidungen prinzipiell nicht rational zu treffen sind – nämlich genau dann, wenn sie Erfahrungen betreffen, welche *transformativ* sind. Es gibt hier zwei Arten an Transformation. Eine Erfahrung ist *epistemisch* transformativ, wenn wir nicht wissen können, wie sich diese Erfahrung anfühlt oder wie wir zu ihr stehen werden, *bevor* wir diese Erfahrung gemacht haben. Hier wird die rationale Entscheidungstheorie gesprengt, da wir den Folgen unserer Handlungsoptionen keine Wertigkeiten zuordnen können *bevor* wir sie in die Tat umgesetzt haben. Sollen wir also Durian probieren, die von vielen Thais geliebt wird, aber eben „Stinkfrucht“ heißt? Wir wissen nicht, ob dies eine wünschenswerte Erfahrung ist oder nicht, *bevor* wir sie essen. Eine Erfahrung ist *persönlich* transformativ, wenn sie die Werteordnung einer Person verändert. Wir können dann das Instrumentarium der Entscheidungstheorie nicht anwenden, weil die Person, die sich für eine Erfahrung entscheidet, *vor* dem Zeitpunkt der Entscheidung *t* ein anderes Wertesystem anlegt als die Person *nach t*, die mit den Folgen dieser Handlung leben muss. Dem Wertesystem der handelnden Person *vor* der Erfahrung gemäß mögen die Ergebnisse wünschenswert sein, *nach* der Erfahrung – wo eben andere Wertordnungen angelegt werden – jedoch nicht. Dieses Problem ist weder rar noch exotisch, sondern betrifft zentrale Entscheidungen des Lebens, etwa wie die Wahl einer Karriere, eines Partners oder die Entscheidung, Kinder zu bekommen (Paul 2020). Die meisten dieser transformativen

Erfahrungen sind auf beide Arten, epistemisch *und* persönlich, transformativ. Sobald wir also Handlungsoptionen erwägen, die potentiell transformative Erfahrungen als Folge haben, lässt sich eine Entscheidung nicht mehr rational treffen.

((7)) Ist es unmöglich, sich einer adäquaten Einschätzung anzunähern? Ja. Wir können nicht wissen, ob wir uns Folgen einer Handlung wirklich adäquat vorstellen oder dabei nur überlieferten Vorurteilen folgen; ob wir wirklich die Richtigen fragen (also die, deren Transformation war wie unsere sein würde) oder nur die Nächstbesten; ob wir als Einzelperson in dieser oder jener Gruppe in der Statistik landen werden. Bei jeder Transformation steht nicht Rationalität, Statistik, Vorstellungskraft oder das Leben der anderen auf dem Spiel, sondern *unsere eigene* Zukunft. Aber wir können weder subjektive noch objektive Wahrscheinlichkeiten oder Wertigkeiten unseren Optionen so zuweisen, dass wir den rationalen Entscheidungskalkül anwenden könnten.

((8)) Entscheidet man hier also irrational? Auch nicht. Irrational wäre man, wenn man *gegen* den Kalkül der Entscheidungstheorie handelt. Dieser ist aber eben gar nicht anwendbar. Eine Entscheidung wäre dann *weder* rational *noch* irrational, sondern *arational*: Man kann weder gute Gründe für noch gegen eine Option haben, *erwägt und wählt* aber dennoch. Ist hier wirklich Rationalität an ihrer Grenze? Nicht unbedingt.

((9)) Paul (2014) schlägt vor, die Frage zu ändern, wenn man sich vor Entscheidungen mit potentiell transformativen Erfahrungen sieht. Nicht: Will ich diese Erfahrungen machen oder nicht? Sondern: Will ich herausfinden, ob und wie mich diese Erfahrung verändert? Dies kann rational beantwortet werden. Neugier und der Einklang mit der Person, die man gerade ist, spielen dann eine Rolle. Nun ist der Charakter einer Person in der Entscheidungsfindung zentral – konservativ oder progressiv –, nicht die Erfahrung selbst.

((10)) Jedoch sollte auch hier Paternalismus vermieden werden, der bei Transformationen bizarre Form annimmt: Da man sich hier mit seinem Wertesystem auch *als Person* verändern könnte, ist es, als würde man *für jemanden anderen* entscheiden. Jemand anderem aber ein Leben mit den Folgen einer Entscheidung aufzuzwingen – das wäre bevormundend, paternalistisch. Der Fall liegt anders bei Pauls Reformulierung: Durch die Transformation hört man auf, die Person zu sein, die man war. Hat man sich für die Transformation entschieden – ist also bereit zu entdecken, wie man sich verändern wird –, so gibt man bewusst sein Leben

auf, damit eine andere Person zum Werden kommen kann, auch wenn über deren Lebensqualität noch nichts gesagt werden kann.

### 3. Transformation und Politik

((11)) Viele Gesetze scheinen transformative Erfahrungen zu berühren, von Abtreibungsregelungen bis zum Betäubungsmittelgesetz. Wenn sich niemand selbst rational für oder gegen eine transformative Erfahrung entscheiden kann, wie können Gesetzgeber hier legitimerweise regelnd eingreifen? Im Gegensatz zum Individuum können sich diese dabei auf Statistiken berufen, denn für Populationen stellt sich das Referenzklassenproblem kaum: Das Volk ist eben die Population, die in ihren Verhältnissen statistisch erfasst wird. Solange schwerwiegendere Maßstäbe unberührt bleiben, können Gesetzgeber gerechtfertigterweise ihre Bürger\*innen durch Verordnungen motivieren, jene transformativen Erfahrungen zu vermeiden, welche die meisten unglücklicher hinterläßt (bspw. Alkoholmissbrauch), und zu solchen ermutigen, welche mehrheitlich Glück fördern (bspw. LSD-Konsum). Regelungen könnten kontraintuitiv aber dennoch legitimierbar sein. Bizarrerweise können Gesetzgeber also leichter zu begründbaren Entscheidung über die Rahmenbedingungen von Transformationen kommen als Einzelpersonen darüber, wie sie diese Rahmenbedingungen navigieren möchten.

#### Anmerkung

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

#### Verfasser\*in

Sascha Benjamin Fink, Jun.-Prof. Dr.

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

#### Hinweis der verantwortlichen Herausgeberin für das Forschungsforum

In Absatz ((11)) der Ausgangspositionierung von Sascha Benjamin Fink erfolgte eine nachträgliche Änderung in der publikationsreifen Fassung. Näheres dazu s. o. im Vorwort zu Beginn des Forschungsforums in Absatz ((6)) und ((7)).

## Entscheiden und Entscheidung: Die Sicht der Psychologie<sup>1</sup>

Joachim Funke

### Grundlegendes

((1)) Leben heisst Entscheiden. Alle lebendigen Organismen (Menschen, Tiere, Pflanzen) müssen zwischen verschiedenen Möglichkeiten weiterer Entwicklung wählen.

((2)) Bewusstheit: Das Ausmass des Bewusstseins bei der Wahl zwischen verschiedenen Optionen ist unterschiedlich. Intuitives Entscheiden steht auf der einen, deliberatives Entscheiden auf der anderen Seite.

((3)) Entscheiden und Entscheidung: Entscheiden ist ein Prozess, der in einem Moment der Entscheidung («Krise») kulminiert. Es gibt Vorentscheidungs- und Nachentscheidungsprozesse. Die verschiedenen Prozessaspekte lassen sich einzelnen Phasen zuordnen.

((4)) Komplexität: Es gibt ein Schwierigkeitskontinuum von Entscheidungen. Das Hick'sche Gesetz besagt unter Bezugnahme auf die Informationstheorie, dass die Reaktionszeit bis zur Entscheidung linear ansteigt mit dem Logarithmus der Alternativen. Dabei wird allerdings die Semantik der Alternativen ignoriert («Kaffee schwarz oder mit Milch?») ist danach äquivalent zu «schuldig oder nicht schuldig?»).

((5)) Fehler: Unter vielen «richtigen» Entscheidungen finden sich auch Fehl-Entscheidungen. Dietrich Dörner spricht gar von einer «Logik des Misslingens». Aber: was sind „richtige“, was „falsche“ Entscheidungen?

((6)) Persönlichkeit: Menschen sind unterschiedlich entscheidungsfreudig. Die Risikobereitschaft und das Bedürfnis nach sicheren Informationen sagen Entscheidungsverhalten voraus.

((7)) Individuelles versus kollektives Entscheiden: Die Entscheidungen von Teams sind im Vergleich zu individuellen Entscheidungen von weiteren sachfremden Einflüssen abhängig. Gruppenentscheidungen unterliegen speziellen Störeinflüssen.

((8)) Pathologie: Entscheidungs-Pathologien gibt es in verschiedenen Varianten. Die Prokrastination (also das Aufschieben einer anstehenden Entscheidung) ist noch harmlos, schwieriger sind Abulie (Unentschlossenheit, „Lähmung des Willens“, ausbleibende Entscheidungen) und Hyperbulie (übertriebener Tatendrang, manische Entscheidungs-„Feuerwerke“).

## Vertiefende Überlegungen

### Bedeutsamkeit

((9)) Es gibt wichtige und weniger wichtige Entscheidungen. Bei „high-stake“-Entscheidungen ist die motivationale Lage viel intensiver als bei „low-stake“-Entscheidungen. Die Ich-Nähe bzw. Ich-Ferne sorgt für unterschiedliche Bedeutsamkeiten. Gemäß der „construal level theory“ wählt man für zeitlich und räumlich „nahe“ Ereignisse ein höheres Auflösungs-niveau der mentalen Repräsentation. Die psychologische Distanz beeinflusst somit die Qualität von Entscheidungen.

((10)) Von vielen tausend Entscheidungen, die man jeden Tag trifft, sind die meisten wenig wichtig und nicht consequenzenreich: Ob zunächst Rasieren und dann Zähneputzen oder umgekehrt, spielt keine große Rolle; wenn man an der falschen Haltestelle aussteigt, kann das pünktliche Erscheinen am Zielpunkt jedoch in Gefahr geraten.

### Bewusstheit

((11)) Menschliches Entscheiden folgt dem Prinzip des minimierten Aufwands. Deswegen sind wiederkehrende Entscheidungen automatisiert und ich brauche nicht lange nachdenken, ob ich mich zunächst rasieren und dann die Zähne putzen – ich mache es so wie jeden Morgen.

((12)) Routine-Entscheidungen laufen automatisch ohne aktive Bewusstheit ab. Andere Entscheidungen verlangen dagegen Bewusstheit (und eventuell vorausschauende Planung): Muss man einen Regenschirm mitnehmen oder nicht?

((13)) Non-Routine-Entscheidungen fallen in den Bereich des problemlösenden Denkens (Funke, 2003): Ein Problem hat man dann, wenn keine Routine-Lösung zur Verfügung steht und kreative Lösungsvorschläge nötig sind.

((14)) Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman hat zwei Arten des Denkens und damit auch des Entscheidens beschrieben. Einerseits ein evolutionär älterer Mechanismus des schnellen, hochgradig automatisierten Reagierens, der vor allem in einer für den Organismus kritischen Situation rasches Handeln (und damit Überleben) sicherstellen soll; andererseits eine evolutionär jüngere Errungenschaft des Menschen, die mit dem Ausbau des Gehirns zu tun hat und deliberatives, reflexives Handeln möglich macht, das Zeit kostet, aber dafür besser begründbar ist und möglicherweise bessere Entscheidungen hervorbringt.

### Prozesshaftigkeit

((15)) Dass Entscheidungen eine zeitliche Dimension aufweisen, ist trivial. Nicht so trivial ist die Einteilung des zeitlichen Ablaufs in Phasen, wie sie etwa im Rubikon-Modell von Heckhausen, Gollwitzer und Weinert (1987) vorgeschlagen wurden. Die vier aufeinander folgenden Phasen (Abwägen – Planen – Handeln – Bewerten) bringen jeweils unterschiedliche „Bewusstseinslagen“ mit sich.

((16)) Der Moment der Entscheidung wird als „Rubikon“ bezeichnet (das Überschreiten des Flusses Rubikon im Jahr 49 v.C. durch Caesar und seine Truppen hat den nachfolgenden Bürgerkrieg unwiderruflich ausgelöst). Im Unterschied zur namensgebenden Metapher können Menschen allerdings einmal gefasste Pläne stoppen.

### Komplexität

((17)) Dass Entscheidungen unterschiedlich schwerfallen, hängt nicht nur von deren Bedeutsamkeit ab, sondern auch von deren Komplexität. Gemeint ist damit die Einbettung der Entscheidung in einen größeren Zusammenhang. Hier erweist sich das Konzept des Problemlösens unter als hilfreich.

((18)) Die dort angeführten Attribute eines komplexen Problems (Komplexität, Vernetztheit, Intransparenz, Dynamik und Vielzieligkeit) sind zugleich diejenigen einer schwierigen Entscheidungssituation. Die Covid19-Lage ist hierfür ein gutes Beispiel.

### Fehlerhaftigkeit

((19)) Arbeiten zum Forschungsprogramm „Heuristics and biases“ von Kahneman und Tversky haben die Anfälligkeit menschlicher Entscheidungsprozesse für Verzerrungen („biases“) demonstriert.

((20)) Ein Beispiel: Die Verfügbarkeitsheuristik besagt, dass wir uns bei der Entscheidung über die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses an den Beispielen orientieren, die uns aktuell in den Sinn kommen. So wurde etwa nach den Ereignissen des 11. September 2001 in den USA die Wahrscheinlichkeit eines Flugzeugabsturzes überschätzt. Viele Amerikaner sind daher weite Strecken eher mit dem Auto gefahren als geflogen, was viel riskanter war und dadurch weitere Menschenleben gekostet hat (vgl. Gigerenzer, 2004).

((21)) Richtige und falsche Entscheidungen: Nur in wenigen Fällen lassen sich diese Bewertungen wirklich eindeutig aussprechen. Auf Seiten der

entscheidenden Personen aber gibt es „maximizer“, die nach dem ultimativ Besten streben, und „satisficer“, die mit akzeptablen Lösungen zufrieden sind.

### **Persönlichkeit**

((22)) Risikobereitschaft (Mut zur Entscheidung) stellt ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Personen dar. Das Vermeidenwollen von Risiken (Risiko-Aversion) und das Bedürfnis nach sicheren Informationen („need for cognitive closure“) führen zu vorsichtigem Entscheiden.

### **Individuelles versus kollektives Entscheiden**

((23)) Entscheidungen im Kollektiv laufen Gefahr, dem Phänomen des „group think“ anheim zu fallen. Janis (1982) hat die Risiken derartiger Entscheidungen gut illustriert. Ein „advocatus diaboli“ kann Abhilfe schaffen.

### **Pathologien**

((24)) Manche Entscheidungen lassen sich aufschieben („muss ich diese Mail wirklich sofort beantworten?“), andere müssen sofort getroffen werden („will ich den Anruf annehmen?“) – die „Aufschieberitis“ ist ein Phänomen, das wohl jeder kennt.

((25)) Die Abulie und deren Gegenstück, die Hyperbulie, sind pathologische Erscheinungsformen des „zu wenig“ oder „zu viel“ an Entscheidungen. Der Prozess der Optionsgenerierung ist dabei gestört und führt zu dysfunktionalem Verhalten.

### **Anmerkung**

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

### **Verfasser**

Joachim Funke, Prof. Dr. Dr. h.c., Dipl.-Psych.  
Psychologisches Institut, Universität Heidelberg

## **Entscheidung in der Betriebswirtschaftslehre**

Elisabeth Göbel

### **Entscheidungsorientierter Ansatz**

((1)) Bei dem Versuch, den Erkenntnisgegenstand der BWL genauer abzugrenzen, kommt Edmund Heinen zu dem Schluss, dass sich die BWL zentral «mit Entscheidungen von Menschen in Unternehmungen befasst» (1971, S. 21). Später spricht er meist von «Betriebswirtschaften» statt von Unternehmen. «Das Bemühen der Betriebswirtschaftslehre ist letztlich darauf gerichtet...zur Verbesserung der Entscheidungen in der Betriebswirtschaft ... beizutragen» (1969, S. 209). Die BWL soll «praktisch-normativ» Aussagen dazu machen, «wie das Entscheidungsverhalten der Menschen in der Betriebswirtschaft sein soll, wenn diese bestimmte Ziele bestmöglich erreichen wollen» (1969, S. 209).

((2)) Diese Abgrenzungsversuche werfen Fragen auf: Liegt die Zuständigkeit immer bei der BWL, wenn es um Entscheidungen in Betrieben, speziell in Unternehmen geht? Damit beschäftigen sich auch andere Sozialwissenschaften wie bspw. die Soziologie oder die Psychologie. Tatsächlich will Heinen die Erkenntnisse dieser Disziplinen systematisch in die BWL «einbeziehen» (1969, S. 212f.) Aber was unterscheidet dann die BWL prinzipiell von der Soziologie oder Psychologie? Der Unterschied liegt in dem Bemühen der BWL, das Entscheidungsverhalten entsprechend bestimmter Ideale zu «verbessern».

((3)) Diese «Verbesserung» besteht darin, dass das Entscheidungsverhalten von dem ökonomischen Prinzip geleitet sein soll, welches fordert, eine bestimmte Zielausprägung mit minimalem Aufwand zu erreichen bzw. mit gegebenen Mitteln die Zielausprägung zu maximieren. Es geht also in der BWL um das rationale Wahlverhalten, um rational choice, insbesondere von Führungskräften in Unternehmen.

### **Rationales Wahlverhalten**

((4)) Die BWL beschäftigt sich intensiv mit der sog. präskriptiven Entscheidungstheorie, die vorschreibt, wie rationale Akteure Entscheidungen treffen **sollten**. Um eine ethisch-normative Diskussion zu vermeiden, wurden die Ziele als gegeben angesehen, bei Unternehmen bspw. das Ziel der

Gewinnmaximierung. Es geht in der Entscheidungstheorie nur noch darum, das geeignete Entscheidungsverhalten vorzuschreiben, um das nicht weiter hinterfragte Ziel zu erreichen (praktisch-normativ).

((5)) Damit eine Entscheidungssituation vorliegt, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Es gibt mehr als eine Möglichkeit, also Alternativen. Es gibt eine Zielvorstellung, was der Entscheider mit der Wahl einer Alternative erreichen will. Er/sie hat Entscheidungskriterien. Man kann den Alternativen hinsichtlich der Zielkriterien Ergebnisse zuordnen. Es gibt Umweltzustände, die man (kurzfristig) nicht beeinflussen kann, die aber auf die Entscheidung einwirken. Insbesondere können die Ergebnisse der Alternativen je nach Umweltzustand unterschiedlich ausfallen. Dadurch kommt es zu Entscheidungen bei Unsicherheit. Kann man den verschiedenen Umweltzuständen zumindest Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen, spricht man von einer Entscheidung bei Risiko.

((6)) Die rationale Entscheiderin versucht nun, das Entscheidungsfeld (Alternativen, Umweltzustände, Ergebnisse) zusammen mit ihren Zielen in einem Entscheidungsmodell abzubilden und dann nach einer bestimmten Entscheidungslogik die beste Alternative auszuwählen. Eine Unternehmerin sucht bspw. nach einer neuen Maschine, die ihr den höchsten Gewinn verspricht (Ziel). Sie holt also Angebote ein (Alternativen) und ordnet diesen Einnahmen- und Ausgabenströme zu (Ergebnisse). Es kann sein, dass diese Ergebnisse von Umweltzuständen beeinflusst werden, bspw. von Wechselkursen bei einer Bestellung im Ausland oder von den voraussichtlichen Absatzmengen. Sie kann weiterhin versuchen, den verschiedenen Umweltzuständen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuzuordnen und bspw. für jede Alternative zwei mögliche Einnahmen-Ausgaben-Ströme mit bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeiten berechnen. Dann wendet sie eine Entscheidungslogik an, bspw. die Kapitalwertrechnung, und bestimmt die Alternative mit dem höchsten Kapitalwert (bei Risikoentscheidungen mit dem höchsten Erwartungswert). Damit ist die Entscheidung gefallen.

((7)) Das rationale Wahlverhalten ist in erster Linie durch eine prozedurale Rationalität gekennzeichnet. Das heißt, der Entscheidungsträger vollzieht den Entscheidungsprozess bewusst in bestimmten Schritten. Er/sie sucht nach vielen und auch neuen Alternativen, bestimmt ein Set von Kriterien, welches seine/ihre Ziele gut abbildet, macht zutreffende Prognosen über mögliche Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten (Lageprognosen) sowie deren Wirkung auf die

Ausprägungen der Zielkriterien (Wirkungsprognosen), rechnet bei unterschiedlichen Zielen die Ergebnisse in einen Gesamtnutzen um, legt eine Entscheidungsregel fest und wählt schließlich die optimale Alternative.

## **Einfache und komplexe Entscheidungen**

((8)) Bei der einfachsten Form der Entscheidung hat man einen Akteur, welcher ein Ziel verfolgt und seinen Alternativen mit Sicherheit bestimmte Ergebnisse zuordnen kann. Beispiel: Ich suche unter vier Druckern den billigsten aus.

((9)) Komplizierter wird es bei mehreren Zielen. Beispiel: Mich interessieren neben dem Preis des Druckers noch das Design und die Umweltfreundlichkeit. Um zu einem Ergebnis zu kommen, muss ich die verschiedenen Ergebnisse in eine gemeinsame Größe «Nutzen» umrechnen, denn ich kann einen Betrag in Euro ja nicht einfach mit der Bewertung «schön» für das Design addieren. Sind mir die Ziele unterschiedlich wichtig, muss ich auch noch Zielgewichte bestimmen.

((10)) Die Entscheidung wird auch schwieriger, wenn die Ergebnisse der Alternativen unsicher sind. Bei dem Drucker kann ich möglicherweise nicht genau vorhersagen, wie viele Ausdrucke in einem bestimmten Zeitraum anfallen werden. Von der Anzahl der Drucke hängt aber ab, wie schnell ich neues Verbrauchsmaterial kaufen muss. Bei hohem Druckaufkommen ist eine Alternative A möglicherweise besser, bei geringem Druckaufkommen eine Alternative B. Man kann versuchen, den Ausprägungen der Umwelt Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen.

((11)) Ungewissheit über die Ergebnisse von Alternativen können auch daher rühren, dass andere Akteure auf diese Ergebnisse Einfluss nehmen. Ob bspw. eine Preissenkung wie erhofft den Umsatz ankurbelt, wird davon abhängen, wie die Konkurrenten sich verhalten. Senken sie die Preise ebenso, hat die Maßnahme nicht den erwarteten Erfolg. Der Entscheider befindet sich in einer «Situationsituation» und muss das Verhalten der rational agierenden Gegenspieler vorhersagen.

((12)) In der Realität werden Entscheidungen überdies häufig nicht von einer Person getroffen, sondern von mehreren. Diese können wiederum unterschiedliche Ziele haben oder diese unterschiedlich gewichten, sie können verschiedene Alternativen für relevant halten und unterschiedliche Lage- und Wirkungsprognosen erstellen. Aus den unterschiedlichen Entscheidungsmodellen muss

dann eine Gruppenentscheidung aggregiert werden.

## Probleme

((13)) Die BWL neigt dazu, reale Entscheidungssituationen stark zu vereinfachen, um das Optimum mathematisch bestimmen zu können. Reale Entscheidungen sind sehr häufig durch mehrere Ziele geprägt, durch unklare Alternativen, unsichere Ergebnisse, mehrere Akteure. Die Entscheidung wird eher politisch ausgehandelt als berechnet.

((14)) Wenn die BWL die Entscheidungen von Führungskräften in Unternehmen verbessern will, dann ergreift sie damit entgegen ihrem eigenen Postulat nach «Wertfreiheit» Partei für bestimmte Interessen. Der Einbezug der Erkenntnisse der Psychologie in die BWL sieht bspw. so aus, dass typische Entscheidungsfehler der Käufer systematisch vom Marketing ausgenutzt werden.

((15)) Die Rationalität der Entscheidung nach diesem Modell ist eine subjektive Formalrationalität. Es wird nichts über den Sinn der Ziele und/oder die Zulässigkeit von Mitteln ausgesagt. Das ist im Grunde eine sehr dürftige Form der Rationalität.

((16)) Die präskriptive Entscheidungstheorie bedarf der Ergänzung durch Erkenntnisse des realen Entscheidungsverhaltens von Menschen und durch eine offene, ethisch-moralische Diskussion der Vernünftigkeit von Entscheidungen.

## Literatur

Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. (1969), Nr.4, S. 207-220.

Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramme und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 21-37.

Göbel, E.: Entscheidungen in Unternehmen, Konstanz und München 2014.

## Verfasser\*in

Elisabeth Göbel, apl. Prof. Dr.

Universität Trier

## Was sind Kulturen des Entscheidens?

André Johannes Krischer

### Entscheiden und Entscheidungen als soziale Konstruktionen

((1)) Wir sind es gewohnt, unter Entscheidungen mehr oder weniger rationale Wahlakte zu verstehen, die in unserem Alltag omnipräsent und unausweichlich sind. Nicht zufällig ist die Ratgeberliteratur dazu Legion, und in regelmäßiger Abfolge erscheinen in Zeitschriften Artikel und Dossiers, die sich um die Bewältigung und Optimierung der kleinen und großen Lebensentscheidungen zwischen ‚Kopf‘ und ‚Bauch‘ drehen. Auf der Basis eines intentionalen Handlungsmodells werden dabei Handeln und Entscheiden gleichgesetzt. Jeder Handlung liegt demnach ein ‚innerer‘ Entschluss zugrunde.

((2)) Gegen dieses Verständnis von Entscheidung/Entscheiden als einer anthropologischen Konstante lässt sich aber eine Position anführen, die mit vielen vermeintlichen Selbstverständlichkeiten bricht: Demnach ist im Kontext sozialen Handelns Entscheiden nicht die Regel, sondern die Ausnahme, weil es viel aufwändiger ist als Nicht-Entscheiden. Entscheiden hat etwas mit der Festlegung auf eine von mehreren Alternativen zu tun, es führt auf das Feld der Kontingenz, ist belastend und kritisierbar, kurz: eine einzige Zumutung. Es ist daher erklärungsbedürftig, wann, was, wie und von wem entschieden wurde. Zudem wird Handeln vielfach erst im Nachhinein die Qualität von Entscheiden beigelegt, es erscheint daher als ein soziales Konstrukt, zu dem andere Fragen gestellt werden als üblicherweise in den ‚Entscheidungswissenschaften‘. Anstatt immer schon vorauszusetzen, dass man es mit Entscheidungen zu tun hat und zu diskutieren, wie rational, gerecht, moralisch etc. diese sind (oder dahingehend verbessert werden können), lässt sich auch fragen, was überhaupt „als Entscheiden gilt, was als solches gerahmt, modelliert, kommuniziert, wahrgenommen wird“ (Stollberg-Rilinger, 2013, 148), und zwar sowohl von zeitgenössischen Beobachter:innen als auch retrospektiv.

((3)) So verstanden, lassen sich Entscheiden/Entscheidungen nicht (allein) als individuelles sowie mental-kognitives fassen, sondern als ein soziales Geschehen fassen. Entscheidungen lassen sich nicht punktgenau lokalisieren, ihnen entspricht keine beobachtbare bzw. distinkte körperliche oder neuronale Aktivität. Tatsächlich ist es in der sozialen Realität oft unklar und sogar (unter Selbst- und

Fremdbeobachter:innen) umstritten, ob entschieden wurde oder nicht vielmehr alternative Formen der Kontingenzbewältigung praktiziert wurden (abwarten, durchwursteln, Konsensbeschaffung etc.). Ob entschieden wurde, ob Akteur:innen ihr Handeln als Entscheiden ausflaggten und dieses auch wiederum so wahrgenommen wurde, ist historisch vollkommen variabel. Wenn Entscheiden in der Moderne so alltäglich erscheint, dass Uwe Schimank sogar von einer „Entscheidungsgesellschaft“ spricht, dann liegt das an einem seit der Aufklärung ungebrochen optimistischen Glauben an die Möglichkeiten rationalen Entscheidens, Planens und Gestaltens. Dieser Entscheidungsoptimismus kennzeichnet westlich-moderne Kulturen des Entscheidens, während andere Kulturen in Geschichte und Gegenwart damit ganz anders umgegangen sind.

((4)) Kulturabhängig und historisch variabel ist nicht nur die Frage, ob Kontingenzbewältigungen entscheidungsförmig verliefen oder nicht, sondern auch die Frage, *wie* dies jeweils praktiziert wurde. Wenn Entscheiden nicht auf eine Kopfsache reduziert werden soll, auf ein kognitives, nicht zu beobachtendes Phänomen, dann lässt sich fragen, welche Kulturtechniken dazu mobilisiert wurden. Entscheiden kann schriftlich verlaufen, im mündlichen Gespräch stattfinden, und beim Individuum kommt dabei mindestens der (kulturell formatierte) Körper ins Spiel. Entscheidungen sind vielfach das Produkt von Verfahren und bedürfen stets Legitimationsinszenierungen. Vor allem im Politischen sind es nicht selten mediale Konstellationen (z.B. Pressekonferenzen), die ein Geschehen rückblickend als Entscheiden repräsentieren.

((5)) Historisch ist beim *Wie* des Entscheidens mit einer besonders großen Varianz zu rechnen. Mit anderen Worten: Es ist nicht möglich, Entscheiden/Entscheidungen abschließend zu definieren oder mit einem bestimmten sozialen oder psychischen Phänomen zu identifizieren. Definierbar sind aber Methoden, mit denen sich beobachten lässt, was in Gesellschaften jeweils als Entscheiden gilt. Dazu zählen etwa Wortfeld- und Rahmenanalysen, die dichte Beschreibung sozialer Praxen und Performanzen sowie unterschiedliche Narrationen, in denen Entscheiden thematisiert wird. Rational-Choice-Theorien, psychologische oder wirtschaftstheoretische Deutungen von und Experimente mit Entscheidungen sind Untersuchungsgegenstand, nicht Analysemedium einer kulturwissenschaftlichen Erforschung von Entscheiden (Hoffmann-Rehnitz, Krischer, & Pohlig, 2018; Wagner-Egelhaaf, 2020).

((6)) Historischem Wandel unterliegen schließlich auch die Gegenstände, Themen und Probleme

von Gesellschaften, die als entscheidbar, entscheidungsfähig und entscheidungsbedürftig angesehen wurden. Entscheidungsprobleme und -alternativen werden nicht einfach vorgefunden, sondern von den jeweiligen Gesellschaften diskursiv hervorgebracht, markiert und mit unterschiedlichen Kulturtechniken bearbeitet.

## **Geschichten vom Entscheiden**

((7)) Im Folgenden seien einige Beispiele für gesellschaftliche Konstruktionen von Entscheidungsproblemen ((8)) sowie von deren Kommen und Gehen ((9-12)) genannt:

((8)) Die durch die Reformation erzeugte Pluralisierung von Bekenntnissen führte zur Notwendigkeit konfessioneller Positionierung – die Menschen waren plötzlich mit expliziten Glaubensalternativen konfrontiert. Unklar war zunächst nicht nur die Frage, *wozu* man sich entscheiden sollte, sondern auch *wer* (Herrscher, Fürsten, Städte, Gemeinden, Untertanen?) und *wie* - individueller Entschluss, Mehrheitsabstimmung? Tatsächlich blieben viele Menschen im 16. Jahrhundert, trotz wachsender Entscheidungserwartungen von Obrigkeit und Kirchen, unentschieden (Pohlig, 2018). Die Erfahrung der Entscheidbarkeit des Religiösen führte im 18. Jhd. allerdings auch zur Entscheidung für den Unglauben.

((9)) Erst im Laufe des 20. Jahrhunderts setzte sich die Vorstellung durch, dass Familie und Nachwuchs Gegenstand von Entscheidungen sind (Heinemann, 2020).

((10)) Gleiches gilt für den ‚Lebensweg‘, der erst nach 1900 für breite Schichten entscheidbar wurde und nicht länger einfach als vorgezeichnet erschien. In der Gegenwart wird aus der Entscheidbarkeit eine Entscheidungsbedürftigkeit, man darf ‚das Leben‘ nicht mehr auf sich zukommen lassen, sondern muss es aktiv und vorausschauend planen – daher auch die Konjunktur entsprechender Ratgeberliteratur.

((11)) Ihren Charakter als (kollektiv verbindliche) Entscheidungsprobleme verloren haben dagegen z.B.: (a) religiöse Wahrheitsfragen; (b) standesgemäße Kleidung; (c) die Dauer und Ausgestaltung einer Trauerphase; (d) Größe und Aufwand von Familienfeiern. Dabei sind (c) und (d) Beispiele dafür, dass vermeintlich erledigte Entscheidungsprobleme wiederkehren können, insofern (c) pathologisiert und (d) im Kontext einer Pandemie wieder Thema wird.

((12)) Die Skandalisierbarkeit von Experten:innen im Kontext politischer Entscheidungsvorgänge (Christian Drost!) ist ein Zeichen für die diffuse

Fremd- und Selbstwahrnehmung solcher Vorgänge. Während die einen behaupten, nun würden Experten:innen ‚alles‘ entscheiden, entgegen diese, lediglich zu beraten. Dabei sind sie durchaus Mitwirkende eines gestreckten Entscheidungsprozesses, der sich nicht auf einen ‚Punkt der Entscheidung‘ reduzieren lässt. Gleiches gilt auch für gerichtliche Verfahren, bei denen auch nicht die Richter:innen ‚allein‘ entscheiden, selbst wenn dies Teil der Darstellung und formalen Vorgaben ist.

### **Bildungsziele**

((13)) Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Entscheiden können im Unterricht dazu beitragen, „kritische Distanz“ gegenüber einer vermeintlichen Selbstverständlichkeit und damit verbundenen „überzogenen Rationalitätserwartungen“ zu entwickeln (Stollberg-Rilinger 2013, 154). Das kann auch zu der Einsicht führen, dass es ggf. rationaler ist, überhaupt nicht zu entscheiden. Auch der eigene Lebensweg oder nur der Alltag der SuS lässt sich auf Entscheidungserwartungen und deren Herkunft, Rahmung und Legitimierung befragen.

### **Literatur**

- Heinemann, I. (2020). Vom „Kindersegen“ zur „Familienplanung“? Eine Wissensgeschichte reproduktiven Entscheidens in der Moderne 1890–1990. *Historische Zeitschrift*, 310, 23-51.
- Hoffmann-Rehnitz, P., Krischer, A. & Pohlig, M. (2018). Entscheiden als Problem der Geschichtswissenschaft. *Zeitschrift für Historische Forschung*, 45, 217-281.
- Pohlig, M. (2018). Die Reformation und das Problem des religiösen Entscheidens. *Archiv für Reformationsgeschichte*, 109, 316-330.
- Schimank, U. (2005). Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: Springer.
- Stollberg-Rilinger, B. (2013). Von der Schwierigkeit des Entscheidens. In D. Hochschulverband (Ed.), *Glanzlichter der Wissenschaft 2013*. München, 145-154.
- Wagner-Egelhaaf, M. (2020). *Sich entscheiden. Momente der Autobiographie bei Goethe*. Göttingen: Wallstein.

### **Verfasser**

André Johannes Krischer, Priv.-Doz. Dr.phil  
WWU Münster, Historisches Seminar, Domplatz  
20-22, D-48143 Münster

## **Echte Entscheidungen sind Prozesse<sup>1</sup>**

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 Entscheidungssituationen 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 Thomaе sind derartige Entscheidungen durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (Thomaе 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 Thomaе – 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 Entscheidungsphasen 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

<sup>1</sup> 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

## Entscheiden. Ein paar Fragen

Birger P. Priddat

((1)) Entscheiden ist erst einmal ein Unterscheiden. Entscheiden ist eine paarweise Operation. Wir sind es gewohnt, das für eine klare Situation zu halten, vergessen aber zu fragen, warum gerade dieses Paar (von Alternativen) zur Entscheidung ansteht, und nicht ein anderes. Denn wenn ich mich für etwas entscheide, entscheide ich mich zugleich gegen etwas anderes.

((2)) Wer hat (vor-)entschieden, dass das Alternativenpaar a/b zur Entscheidung anstand, und nicht f/g? Wie ist a/b ausgewählt worden?

((3)) In der Ökonomie wird von ‚wählen‘ gesprochen: *rational choice*. Das ‚Wählen‘ ist nur ein anderer Name für ‚Entscheiden‘. Hinzu kommt noch ein Kriterium: man solle rational wählen, d.h. die bessere / beste Alternative. Ist a besser oder b? Das kann nur subjektiv erledigt werden, gemessen an den Präferenzen des wählenden Subjektes. ‚Präferenz‘ ist ein Name für die Aussage ‚ziehe die Alternative vor, die du präferierst, d.h. vor der anderen vor-ziehst‘. Woher das Subjekt das weiß? Es bleibt ganz subjektiv.

((4)) So ist das Rationale beim Wählen eigentlich nicht objektiv rational, wie man manchmal vermutet, sondern subjektiv rational. Und subjektive Motive können ganz verschiedene sein: präferentielle, emotionale, affektive, irrationale, vernünftige, intuitive etc. Einzig die Tatsache, dass man das Gefühl hat, aus welchen Gründen oder Motiven nun auch immer, a vor b vorzuziehen, zählt.

((5)) Das lässt uns etwas ratlos stehen, ob die Begriffe richtig gewählt sind. Denn auch ein hoch emotionales Motiv kann so ‚rational‘ genannt werden, weil es dem Subjekt rät, a vor b vorzuziehen, also einem Kriterium zu folgen. Emotionale Wahlen / Entscheidungen laufen aber häufig so ab: man sieht einen Mantel, und findet ihn so aufregend (geil), dass man sich ‚entscheidet‘, ihn zu kaufen. Das kann aber nicht rational genannt werden, auch nicht ‚Wahl‘ oder ‚Entscheidung‘, weil nichts verglichen wurde, mit keiner Alternative. Die Komparation, die für die *rational choice* entscheidend ist, fehlt gänzlich (etwa in der Form: ‚ich ziehe a jeder Alternative vor, egal, welcher‘).

((6)) Ein solches Verhalten nennt man eine De-zision: man entscheidet sich, etwas – und nichts anderes – zu nehmen, ohne es gegen Alternativen geprüft zu haben. Es ist eine Art von existentialer Entscheidung. Man sollte weder den Begriff der Entscheidung wie den der Wahl hierfür verwenden, den der Rationalität sowieso nicht (der ja immer an

irgendeine Art von Vernunft gemahnt). Denn hier wird etwas als ‚das Beste‘ nominiert, ungeprüft gegen alle anderen Alternativen.

((7)) Aber auch bei den eigentlichen Entscheidungen vergessen wir, dass wir andere Möglichkeiten aussortieren. Wenn ich in einen Schokoladenladen gehe, entscheide ich mich zwischen den gegebenen Schokoladenalternativen. Wenn ich aber, in dem Moment, in dem ich mich entscheide, darauf besinne, dass ich ja eben gut gefrühstückt habe, kann es sein, dass ich keine Lust mehr habe, Schokolade essen zu wollen, sondern plötzlich einen Apfel möchte, mit dem ich mich weniger belasten, und der mir zugleich die Illusion gibt, mich gesund zu ernähren. Die Entscheidungssituation ist *reframed*, aus dem Kontext Schokoladenlust und seinem Alternativenprogramm bin ich in einen anderen Kontext gewechselt, der eher durch die Metapher ‚Gesundheit‘ geprägt ist. Dieser Wechsel ist jederzeit möglich, und zwar nicht etwa durch Reflexion vorher, sondern inmitten der Entscheidung: *erst, indem ich mich entscheiden muss, wird mir klar, dass ich mich nicht allein innerhalb des gerade zufällig vorkommenden Kontextes entscheiden muss*. Ich kann mich, in derselben Situation, für einen anderen Kontext entscheiden, mit anderen Alternativen, also mit allen daraus folgenden anderen Entscheidungen.

((8)) Denn erst, indem man sich entscheidet, fällt einem auf, dass es etwas anderes gibt. Das liegt daran, dass wir in der Entscheidung merken, dass wir mit der Entscheidung eine Unterscheidung machen. Indem wir das merken, beginnen wir überhaupt erst zu reflektieren, welche Entscheidung wir tatsächlich machen wollen. Routinemäßig kann diese Situation ausgeblendet werden. Aber sie kann gleichzeitig die Routine unterbrechen. Beides ist möglich.

((9)) Die Möglichkeit, die alternativen Schokoladen durch völlig andere Alternativen zu ersetzen, ist jederzeit gegeben; deswegen müssen wir allen Alternativen, denen wir gegenüberstehen, immer noch eine zusätzliche Alternative hinzufügen: die Negation aller gegebenen Alternativen. Diese notorisch mitlaufende, zusätzliche Alternative ist ein Joker, das heißt eine Alternative, die alle möglichen anderen Alternativen enthält. Wenn ich in einer Entscheidungssituation nicht nur die unterscheidbaren Alternativen sehe, sondern zugleich auch mögliche Alternativen, die nicht unmittelbar gegeben sind, bewege ich mich genau auf des Messers Schneide zwischen Sein und Möglichkeit.

((10)) Entscheidend ist hier, dass beim Entscheiden nicht nur eine Unterscheidung zwischen Alternativen gemacht wird, aus denen eine gewählt wird (z.B. die beste, wie die *rational choice* theory

behauptet), sondern dass zudem immer eine spezifische Alternative mitläuft, die die Nichtwahl der gegebenen Alternativen anzeigt. Gleichsam als Joker für mögliche andere Alternativen. a/b kann, aus der Situation und dem Prozess heraus, in einen anderen *frame*, z.B. in d/e switchen.

((11)) Was in der *rational choice* als Präferenz vorausgesetzt wird, muss nicht stabil sein. Die Negation der gegebenen Alternativen ist die Öffnung in einen anderen Alternativenraum, ein möglicher kontextueller *switch*. Diesen *switch* können wir das innovative Moment innerhalb jeder Entscheidung nennen. Entscheidungen sind keine Entscheidungen, wie wir alltagssprachlich sagen, sondern potentiell immer *Interpretationen der Situation*, die dann andere Entscheidungen gebären kann. Die Entscheidung, die die gegebenen Alternativen bestätigt, ist der *konventionelle Teil* dieses Interpretationsprozesses; andere Entscheidungen, die in der Entscheidung neue Alternativen eröffnen, bilden den *innovativen Teil*.

((12)) Und noch eine Beobachtung. Alle Entscheidungen z.B., die auf künftige Ereignisse angewandt werden (*choice under uncertainty* z.B.), setzen Unterscheidungen voraus, die nicht auf reale Objekte angewandt sind, sondern auf Vorstellungen oder Imaginationen. Denn das, was man in Hinblick auf die Zukunft entscheidet, ist nur möglich, nicht real.

((13)) Etwas, was sich erst durch die Entscheidung ereignen kann (und dann eintreffen oder die Entscheidung verfehlen kann), realisiert oder verwirklicht sich allein durch die Entscheidung. Ereignisse können natürlich auch völlig unabhängig von Entscheidungen eintreffen, aber dann sind sie kontingente Ereignisse, die im strengen Sinne nichts mit uns, d.h. nicht mit unseren Handlungen zu tun haben. Durch die Entscheidung, von der Zukunft dieses oder jenes Eintreffens zu erwarten, wird überhaupt erst eine spezifische Erwartung realisiert, und damit das Ereignis als Produkt der Entscheidung. Tritt etwas ein, was wir nicht erwartet haben, weil wir gar keine Entscheidung auf es hin getroffen hatten, tritt einfach irgend etwas ein, was wir weder beachten noch uns zurechnen.

((14)) Erst die Entscheidung stellt die Frage, auf die das zukünftige Ereignis die Antwort ist (gleich, ob zutreffend oder nicht). Wir befinden uns mit der Entscheidung in einem Diskurs über das, was der Fall sein soll. Erst durch die Entscheidung geschieht eine Zurechnung von etwas (Objekt) zu uns (Subjekt). Die Tatsache, dass das, was wir entscheiden und dadurch erst in Beziehung setzen, unabhängig von uns existieren mag (als abstraktes Marktangebot), ist uns solange gleichgültig, wie wir es nicht in den Fokus nehmen. Die Marktgüter

sind *an sich* da, aber erst durch die Entscheidung werden sie *für uns* realisiert.

((15)) Was so eindeutig ausfällt, simuliert eine mögliche Realität. Sonst würde man ja mit mehreren möglichen Realitäten uneindeutig und unsicher bleiben. Durch die Vereindeutigung kann der Entscheider überhaupt erst entscheiden, weil er vor sich selber (und anderen) eine Art von Gewissheit hergestellt hat, dass es nur diese Möglichkeit sein kann. Im Akt des Fingierens erscheint sie ihm als einzig reale; er hat sich selber überredet, nur diese gelten zu lassen. Das wird als rational empfunden bzw. definiert.

((16)) In diesen Prozess fließen alle möglichen Informationen und Kommunikationen ein, Beobachtungen anderer in der Situation, vor allem aber Interpretationen, die das, was dort geschieht, als richtig bestätigen. Alle anderen Informationen und Kommunikationen werden kognitiv ausgeblendet bzw. ignoriert. In diesem Sinne ist der Entscheidungsprozess fundamental auf einen Nichtwissen-Operator gebaut: wenn man immer wieder andere, alternative Möglichkeit erwägen würde, käme es nicht zur Entscheidung, wegen der dann aufschäumenden Unsicherheit, welche Möglichkeit als möglicher erscheint als andere. Die autopersuasive Entscheidung nimmt jedes Argument, jede Information für ihre Geltung in Anspruch. Sie fingiert ihre Entscheidung zur Gewissheit der Richtigkeit ihrer Geltung – angesichts des Nichtwissens über die tatsächliche Zukunft die einzige Möglichkeit, entscheidungsfähig zu bleiben. Allerdings müssen wir die Rationalitätsansprüche erheblich senken.

### **Verfasser\*in**

Prof. Dr. Birger P. Priddat,

Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

### **Kluges Entscheiden**

Walter Reese-Schäfer

((1)) Politisches Entscheiden erfolgt immer unter den Bedingungen von Ungewissheit und unvollständiger Information. Deshalb gibt es weder eine gesicherte Entscheidungsgrundlage noch ein Wissen darüber, wie es ausgeht. Früher mögen Glaube oder Hoffnung in solchen Fällen als Aushilfe herangezogen worden sein. Heute hoffen

viele auf Algorithmen, die gewonnen werden könnten aus der Zerlegung in große Zahlen von Klein- und Kleinstdezisionen unter relativ eng vergleichbaren Rahmenbedingungen. Bei den großen politischen Entscheidungen sind aber Zahl und Gewicht der Imponderabilitäten immer noch und möglicherweise auf Dauer zu hoch, um hier auch nur auf halbwegs sicheren Boden zu gelangen.<sup>1</sup>

((2)) Deshalb sind wir im politischen Bereich angewiesen auf zutreffende Urteilsregeln, mittels derer die Wahrscheinlichkeit von Informationen überprüft werden kann. Es geht also um die Entwicklung von mentalen Modellen und von Urteilsrahmen. Dazu gehört die Bereitschaft, die eigenen Urteilsprinzipien auf den Prüfstand zu stellen und im richtigen Augenblick auch außer Kraft zu setzen. Denn diese Modelle im Sinne der *shared mental models* (Douglass North)<sup>2</sup> dürfen nicht zu Ideologien erstarren, weil solche ein sicheres Rezept für Fehlurteile und Fehlentscheidungen wären. Erforderlich ist also eine einigermaßen flexible und offene, nicht szientistisch verhärtete Theoriekonzeption, mittels derer größere Zusammenhänge gesehen oder, metaphorisch ausgedrückt, der Blick aufs Ganze gerichtet werden kann. Dazu tritt die Fähigkeit, sich den Abstand und Überblick zu bewahren, das heißt, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden und sich die Entscheidung in den wirklich wichtigen Dingen vor dem eigenen Erfahrungshintergrund vorzubehalten. Dieser eigene Erfahrungshintergrund wird niemals umfassend genug sein, um ihn allen Fragen zugrunde legen zu können. Deshalb ist die Fähigkeit zur Konzentration auf das Wesentliche oder das, was man dafür hält, und die mentale Stärke, sich nicht von den vielfältigen Alltagsentscheidungen überrollen und überfordern zu lassen, eine, wenn nicht die wesentlichste Grundlage von Entscheidungs- und politischer Führungsfähigkeit.

((3)) Die Bedingungen des Erfolges liegen darin, dass einerseits das Urteilsvermögen auf eigener Erfahrung, nicht auf angelernten oder durch Autorität vermittelten Lehrsätzen beruht, und dass andererseits die verwendeten explizit oder implizit theoretischen Konzeptionen heuristisch hinlänglich offen und flexibel sind und ein Gesamtbild wahrzunehmen ermöglichen, vor dessen Hintergrund dann Detailinformationen beurteilt werden können.

((4)) Bei politischen Grundsatzentscheidungen bewegen wir uns in einem Bereich, der nicht gleichgültig ist, sondern vielmehr so folgenschwer, dass man sich nicht einfach wie vielleicht in rein metaphysischen Debatten mit einem bequemen Relativismus zufrieden geben kann. Ich will das in der hier vorgegebenen Kürze an einem Doppelbeispiel

von Grundentscheidungen der amerikanischen Außenpolitik erläutern, in denen einer der glänzendsten und friedlichsten Erfolge, nämlich der Untergang des sowjetischen Imperiums, erreicht wurde, während bei der zweiten aus einem sehr ähnlichen, fast gleichartigen Urteilsrahmenwerk des Antikommunismus, sich die traumatische Niederlage im Vietnamkrieg entwickelte. Der Vergleich dieser beiden Fälle ist deshalb so interessant, weil hier nicht eine Einzelentscheidung, die immer glückhaft oder irrtümlich und falsch sein kann, die Ursache war, sondern jeweils eine Kette von Entscheidungen, die in überparteilichem Konsens und über mehrere Wahlperioden hinweg getroffen wurden. Es geht also um politische Entscheidungsprozesse, in denen über Jahre hinweg Richtungskorrekturen möglich waren bzw. gewesen wären.

((5)) Fall I: Der Zusammenbruch der Sowjetunion war schon 1982 in einer Strategierede von Ronald Reagan vor dem britischen Unterhaus nicht nur prognostiziert, sondern auch in einer ironischen Analyse der sowjetischen Wirtschaftslage mit marxistischen Kategorien politisch-theoretisch abgestützt worden. Die USA und mit ihnen der Westen haben die hochtechnologischen Rüstungsvorhaben vorangetrieben, den Raketenabwehrschirm gegen starke innere Widerstände zu entwickeln begonnen, zugleich den Hochtechnologieexport, insbesondere von Computerchips in die Sowjetunion unterbunden, aber nichts einzuwenden gehabt gegen Weizenexporte amerikanischer Farmer in die versorgungsknappe UdSSR, weil damit kein Know-How exportiert wurde. Hier zeigte sich, dass die Urteile und Entscheidungen auf eine – wie auch immer rudimentäre – theoretische Konzeption gestützt waren, die eine zutreffende Lagebeurteilung ermöglichte, während führende Sozialwissenschaftler noch nach 1990 behaupteten, das Ende des Imperiums sei für sie und damit für jedermann unvorhersehbar gewesen. Sie hatten die falschen Methoden und Kategorien. Reagan war schon in jungen Jahren als Vorsitzender der Schauspielergewerkschaft in Hollywood durch seine direkte Erfahrung mit den dortigen kommunistischen Agitatoren zum Antikommunisten geworden. Später hatte er diese Erfahrung in politischen Reden, mit denen er für General Electric durch das ganze Land zog, vertieft – übrigens wissen wir aus den handschriftlichen Originalen dieser Reden, dass er sie selbst konzipiert und vielfach verändert hat, er also keineswegs nur ein deklamierender Schauspieler war. Als er sich ab 1985 mit Gorbatschow traf, wurde ihm klar, dass dieser Spitzenfunktionär in eine vollkommen andere Kategorie als die bisherigen kommunistischen Führer gehörte und machte mit ihm, zum Entsetzen seiner konventioneller

denkenden Berater, den damaligen großen Abrüstungsdeal.

((6)) Fall II: Auch im zweiten Fall war es der vorherrschende Antikommunismus der amerikanischen Elite, der sie nach und nach seit den frühen fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts in den mehr und mehr eskalierenden Vietnamkrieg führte. Man verstand die Aktionen der Gegenseite als kommunistische Machtausweitungsstrategie altstalinistischen Typs und begriff nicht, dass hier ein genuiner, auch nationalistischer und wohl auch rassistischer, gegen weiße Kolonisatoren gerichteter Antrieb zugrunde lag, nicht bloß eine aufgesetzte Ideologie. Man hatte darüber hinaus keine Abwägung der Interessen vorgenommen und erkannte nicht, dass die kommunistische Führung in Hanoi sehr viel mehr Opfer in Kauf zu nehmen bereit und in der Lage war als die USA, was am Ende in die inkorrigierbare Niederlage führte. Der Antikommunismus des Kalten Krieges scheiterte dort spektakulär und war auf Jahre hinaus diskreditiert, weil er starr, dogmatisch und nicht flexibel situationsanalytisch geworden war. Als Reagan ihn wiederbelebte, war er im Diskurs der amerikanischen Öffentlichkeit die schwächere Doktrin und musste nun wieder neu argumentativ begründet werden, was überhaupt erst die Durchschlagskraft dieses Ansatzes ermöglichte. Der Fehler des Antikommunismus der Kennedy-, Johnson- und Nixonjahre war also gerade der allgemeine Konsens, der „Cold-War-Consensus“. Erst aus der Position der Diskreditierung und allgemeinen Infragestellung heraus hat dieses Denken in der zweiten Hälfte der Siebziger Jahre wieder die Stärke gewonnen, die es benötigte, um den Kalten Krieg am Ende doch noch zu gewinnen.

((7)) Fazit: Es ist ein schmaler Grat, der kluge von törichten Entscheidungen trennt. Entscheidungen auf der Basis eines breiten ideologischen Konsenses, der jahre- oder jahrzehntelang nicht mehr in Frage gestellt wurde, müssen als stark defizienzgefährdet gelten. Angefochtene und durchaus umstrittene Positionen können hilfreicher sein, weil diese gegenüber dem sogenannten Mainstream immer unter Rechtfertigungsdruck stehen, so dass die Argumente, die für sie vorgebracht werden, oft frischer, aktueller und situationsgemäßer sind. Ohne die permanente Revisionsbereitschaft der eigenen Position und die Bereitschaft zur Aufnahme unerwarteter oder nicht ins vorgefertigte Bild passender Informationen werden kluge Entscheidungen nicht zustande kommen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Hierzu wesentlich gründlicher und mit den Belegen: Reese-Schäfer, Walter: Voraussicht und Fehlurteil. Die intellektuelle Basis von Entscheidungen, in: Scherzberg, Arno et al., Kluges Entscheiden, Tübingen: Mohr Siebeck 2006, S. 275-290. Neu abgedruckt in: Reese-Schäfer, Walter: Deutungen der Gegenwart. Zur Kritik wissenschaftlicher Zeitdiagnostik, Wiesbaden J.B. Metzler/Springer Nature 2019, S. 101-117.

<sup>2</sup> Zum Hintergrund: Reese-Schäfer, Walter: Douglass North und das Problem der Shared Mental Models – Kognition und Ideologie, in: Reese-Schäfer, Walter: Ideengeschichte als Provokation. Schriften zum politischen Denken. Wiesbaden J.B. Metzler/Springer Nature 2019, S. 163-170.

## Verfasser

Walter Reese-Schäfer, Prof. Dr.

Universität Göttingen, Politikwissenschaft

## Entscheidungsfähigkeiten als Bildungsaufgabe

Viktoria Rieber

((1)) ‚Entscheidung‘ bezeichnet die Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen, wobei eine der Alternativen auch ‚nichts wählen‘ bedeuten kann. Jede Alternative erfährt durch Konsequenzen, die bei der Auswahl eintreten können, eine Bewertung. Durch die Ziele, die mit der Entscheidung verfolgt werden, wird die Menge an wählbaren Alternativen eingegrenzt. Motive können als interne Komponenten Einfluss auf die Auswahl einer Alternative haben, die von außen betrachtet weniger sinnvoll (passend) erscheint als andere Alternativen. Die Festlegung auf eine Alternative stellt die Lösungssetzung dar und schließt den Entscheidungsprozess ab. Die anschließende Lösungsrealisierung ist nicht mehr Teil des Entscheidungsprozesses, sondern lediglich Teil des Entscheidungszusammenhangs.

((2)) Entscheidungsprozesse können sowohl unbewusst und schnell als auch wohlüberlegt und in mehreren Schleifen stattfinden. Als Beispiel für einen bewussten Entscheidungsprozess lässt sich folgende Situation beschreiben: Eine Person

möchte im nächsten Sommer verreisen. Die Entscheidungssituation ‚Urlaub‘ kann nun in viele kleine Entscheidungen gegliedert oder als eine große Entscheidungssituation wahrgenommen werden. Die Entscheidungen ‚Wo will ich Urlaub machen?‘ und ‚Wie gelange ich an das Urlaubsziel?‘ können nacheinander getroffen werden: ‚Ich entscheide mich für Siena in der Toskana oder Gerolstein in der Eifel als Urlaubort, danach entscheide ich, ob ich mit dem Auto fahre oder den Zug nehme.‘ oder in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen: ‚Ich will an einem Ort mit Zugang zu Wasser Urlaub machen und nicht fliegen. Ob an Meer oder See, mit Auto oder Zug, spielt für mich keine Rolle.‘ Sowohl die Generierung von Alternativen als auch die Festlegung auf eine der Alternativen (Lösungssetzung) ist dabei abhängig von den Motiven und Zielen der Person.

((3)) Der Entscheidungsprozess kann zur genaueren Analyse in unterschiedliche Phasen gegliedert werden:

1. Ausgangslage: Es steht fest, dass eine Entscheidung zu treffen ist. Überlegungen zu Motiven und Zielen der Entscheidung können dabei unterschiedlich explizit gemacht werden oder implizit bleiben. Hierfür ist eine Unterscheidung in Haupt- und Nebenziele hilfreich. Die Unterscheidung in Motiv und Ziel ist dabei nicht immer eindeutig. ‚Mich im/durch den Urlaub zu erholen‘ kann sowohl Motiv als auch Ziel sein. Für den Entscheidungskontext ‚Urlaub‘ erscheint dies schlüssig. Auf Ebene der für den Urlaub notwendigen Einzelentscheidungen wird dies aber deutlicher: Bei der Entscheidung ‚An welchen Ort fahre ich?‘ bleibt das Motiv die ‚Erholung‘, während die ‚Festlegung eines Ortes‘ das Ziel ist.

2. Erwägungsphase: Erwägung von möglichen Alternativen ‚An welchen Orten könnte ich Urlaub machen?‘. In dieser Phase können Alternativen gesammelt werden, bevor sie auf ihre Tauglichkeit geprüft werden: ‚Vielleicht frage ich Freunde nach Empfehlungen, lese Reiseblogs oder lasse mich durch die Bilderflut auf Instagram treiben.‘

3. Abwägungsphase: Welche Alternativen haben welche Konsequenzen? Wie bewertet man die einzelnen Vor- und Nachteile? Die Trennung von Erwägungs- und Abwägungsphase ist dabei teilweise künstlich, da bereits beim Gedanken an eine Alternative (intuitive) Wertungen entstehen können. Die Phase der Abwägung ist allerdings relevant für jene Alternativen, die tatsächlich in Frage kommen, weil hierbei vor allem die einzelnen Konsequenzen gegeneinander abgewogen werden: ‚Fahre ich in die Toskana, nehme ich eine lange Anreise in Kauf, dafür ist die Wahrscheinlichkeit

*für gutes Wetter höher. In der Eifel bin ich schneller, dafür regnet es dort häufiger, es gibt Flüsse und Seen aber keine Nähe zum Meer.*<sup>1</sup>

4. Lösungssetzung: Die Festlegung auf eine Alternative: *„Ich fahre in die Eifel.“*. Wie eingangs erwähnt, kann auch das ‚Nichtswählen‘ eine Alternative sein: *„Keine der Alternativen bietet Konsequenzen, die ich mit meinen Motiven in Einklang bringen kann, also fahre ich nicht oder zu einem anderen Zeitpunkt.“*

((4)) Die Gliederung in einzelne ‚Entscheidungsphasen‘ erscheint vor allem für komplexe Entscheidungen sinnvoll und kann im Hinblick auf Bildungsgänge genutzt werden, um Entscheidungskompetenzen auszubilden. Dazu könnte beispielsweise gehören, in der Erwägungsphase die Perspektiven zu wechseln und sich zu fragen *„Wie könnte man es noch sehen?“*, *„Welche Alternativen könnten für andere in dieser Entscheidungssituation denkbar/relevant sein?“*.

Dieser Suchprozess nach weiteren Alternativen kann zum einen hilfreich sein, wenn Entscheidungen gegenüber anderen begründet oder gar verteidigt werden müssen, weil das ‚Begründungsniveau‘ der eigenen Lösungssetzung deutlich wird.<sup>1</sup> Er kann auch dazu beitragen in Entscheidungen, die gemeinsam mit anderen getroffen werden, Präferenzen von anderen nachzuvollziehen und sich im Einigungsprozess von anderen Sichtweisen überzeugen zu lassen, wenn die Alternative vorher bereits erwogen wurde. Solche gemeinsamen Entscheidungen können vor allem für pluralistische Gesellschaften zur Herausforderung werden, wenn Individuen nicht geübt darin sind, die Vielfalt der Positionen auszuhalten bzw. wertzuschätzen.

((5)) Entscheidungskompetenzen als Bildungsziel finden sich beispielsweise innerhalb der ‚Gestaltungskompetenz‘ einer ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘. Demnach sollen Schüler\*innen folgende Entscheidungskompetenzen erwerben:

„Kompetenz zur Bewältigung individueller Entscheidungsdilemmata: Dilemmata bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können.

Kompetenz zur Partizipation: An kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben können.“

(de Haan et al. 2008, S.240)

Ein Unterricht, der in diesem Kontext die Klärung des Begriffs „Entscheidung“ fördern soll, muss auch Fragen nachgehen, die sich mit Zugangsbeschränkungen zu Teilhabe und Qualitätsmerkmalen von kollektiven Entscheidungsprozessen befassen. Es kann durchaus einen Unterschied machen, ob die ‚gemeinsame Entscheidung‘ die Summe von Einzelentscheidungen im Sinne einer Abstimmung

ist, oder, ob sie einen Konsens am Ende einer Diskussion darstellt.

Zu Fähigkeiten im Umgang mit Dilemmata muss vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen auch gehören zu erkennen, dass ein Dilemma je nach Perspektive für mein Gegenüber keines darstellt.<sup>2</sup> Gilt auf der Erwägungsebene eine möglichst breite Offenheit für unterschiedliche Alternativen, sollten auf Abwägungsebene nur „problemadäquate“ Alternativen diskutiert werden (vgl. Blanck 2002, S.137). Wie gehen wir aber damit um, wenn die Antwort auf die Frage, welche Alternativen als problemadäquat eingeschätzt werden, unterschiedlich ausfällt?<sup>3</sup>

Die Klärung solcher Fragen kann dazu beitragen, dass Schüler\*innen einerseits lernen, sich bei der Suche nach Alternativen in unterschiedliche Perspektiven hinein zu versetzen, andererseits aber auch den Wert des Begründungsniveaus von Alternativen einzuschätzen und im Diskurs mit anderen eigene Standpunkte vertreten zu können.<sup>4</sup>

((6)) Urteils- vs. Entscheidungsbildung: Im Kontext politischer Bildung wird zumeist von „Urteilsbildung“ (vgl. Sander et al. 2014) gesprochen, auch wenn Entscheidungen getroffen werden, deshalb scheint die begriffliche Grenze zwischen den Termini nicht eindeutig zu sein. Es ist darauf hinzuweisen, dass ‚Entscheidung‘ und ‚Urteil‘ dahingehend unterschieden werden können, dass eine Entscheidung mit einer Handlungsintention einhergeht, ein Urteil lediglich eine Bewertung darstellt (vgl. Plessner 2011, S.12). Ob diese Unterscheidung für Bildungsprozesse notwendig ist, wäre zu diskutieren.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Bettina Blanck beschreibt diese Überlegungen ausführlich, beispielsweise in: Blanck 2002.

<sup>2</sup> Wer nicht an den Klimawandel glaubt, für den sind Nachhaltigkeitsentscheidungen, z.B. im Kontext von CO<sub>2</sub>-Einsparungen kein Dilemma, weil die Notwendigkeit der Einsparung nicht anerkannt wird.

<sup>3</sup> Für Anhänger\*innen der Qanon-Verschwörungserzählung wäre die Alternative, dass eine geheime Weltordnung die Covid-19-Pandemie inszeniert hat, eine „problemadäquate“ Alternative, für die meisten anderen jedoch nicht.

<sup>4</sup> In einem Wissen um Alternativen und dem Abwägen selbiger kann Mündigkeit sichtbar werden, auch dann, wenn es sich um scheinbar nicht kontroverse Sachverhalte handelt (vgl. Autorengruppe Fachdidaktik 2015, S.16).

## Literatur

- Autorengruppe Fachdidaktik (2015): Was ist gute politische Bildung? Leitfaden für den sozialwissenschaftlichen Unterricht. Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Blanck, B. (2002): Erwägungsorientierung, Entscheidung und Didaktik. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- De Haan, G.; Kamp, G.; Lerch, A.; Martignon, L.; Müller-Christ, G.; Nutzinger, H. G. (2008): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Plessner, H. (2011): Urteilen. In: Betsch, T.; Funke, J.; Plessner, H. (Hg.): Denken - Urteilen, Entscheiden, Problemlösen. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 11–66.
- Sander, W.; Igelbrink, C.; Brüggem, F. (2014): Urteilsbildung - eine lösbare pädagogische Herausforderung. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise. Berlin: LIT.

## Verfasserin

Viktoria Rieber, akademische Mitarbeiterin im  
Institut für Erziehungswissenschaften  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

## Entscheidungen in politischen Prozessen

Thomas Saretzki

((1)) Wie in der Alltagssprache und in der Politik, so wird der *Begriff Entscheidung* auch in der Politikwissenschaft in zweierlei Bedeutung verwendet. Er bezeichnet zum einen das *Ergebnis* eines politischen Prozesses, zum anderen den *Prozess* der Entscheidungsfindung.

((2)) Betrachtet man Entscheidungsprozesse und ihre Ergebnisse als *empirisch* beobachtbare Phänomene, die politikwissenschaftlich untersucht und erklärt werden sollen, dann stellen sich bei einem ergebnisbezogenen Zugang im ersten Schritt drei Fragen: Was wurde wann von wem entschieden? Entscheidungsprozesse werden dabei in drei unterschiedlichen Dimensionen betrachtet: einer sachlichen, in der es um den Gegenstand oder Inhalt der Entscheidung geht, einer sozialen, in der die beteiligten oder betroffenen Akteure im Zentrum stehen, und einer zeitlichen, in der nach dem

Zeitpunkt der Entscheidung und der Dauer des Entscheidungsfindungsprozesses gefragt wird. Als grundlegende analytische Differenzierung in der sozialen Dimension (wer?) gilt dabei die Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Entscheidungen: Handelt es sich bei dem Akteur, der eine Entscheidung trifft, um ein Individuum oder um ein «Kollektiv», also etwa um eine Gruppe, einen Verband oder eine Partei? Diese handlungstheoretisch gebotene analytische Differenzierung wird allerdings in den Ansätzen unterlaufen, in denen das jeweilige Kollektiv wie ein einzelner Akteur im Großformat betrachtet und in Analogie zu einem einzelnen «Entscheider» behandelt wird.

((3)) Die Liste dieser drei grundlegenden Dimensionen wird in einigen Analysen erweitert. So wird in räumlicher Hinsicht gefragt: Wo wird die Entscheidung getroffen, für welche territorialen Einheiten soll sie gelten? In prozessualer Hinsicht stellt sich die Frage, ob und ggf. welche formellen Regeln oder Konventionen für den Ablauf der Entscheidungsfindung gelten. Bei formell geregelten Verfahren ist zu beachten, ob es sich um ein- oder mehrstufige Entscheidungsprozesse handelt. Für mehrstufige Prozesse gelten nämlich auf den unterschiedlichen Ebenen möglicherweise unterschiedliche Regeln oder informell eingespielte Routinen. In einigen Studien wird schließlich auch der Kontext in den Blick genommen, in dem ein Entscheidungsprozess verläuft. In einem engeren Sinne ist damit die jeweilige Situation angesprochen, in der eine Entscheidung getroffen wird. In einem weiteren Sinne geht es darüber hinaus um die gesellschaftliche und natürliche Umwelt, in der sich ein Entscheidungsprozess vollzieht und mit der sich Wechselwirkungen in sachlicher, sozialer, zeitlicher oder räumlicher Hinsicht ergeben oder doch ergeben können. Bezieht man diese erweiterten analytischen Dimensionen mit ein, dann fällt die Fragestellung bei der Analyse eines Entscheidungsprozesses noch differenzierter aus: In welchem Kontext wurde was von wem wie wann und wo entschieden?

((4)) Entscheidungsprozesse können nicht nur im Nachhinein, also in der für empirische Studien üblichen ex-post-Perspektive, betrachtet werden. Sie lassen sich auch zukunftsorientiert ex-ante in den Blick nehmen. Dabei geht es zum einen um Prognosen: Wie wird ein Entscheidungsprozess voraussichtlich verlaufen, zu welchen Ergebnissen wird er führen? Eine *zukunftsbezogene Perspektive* führt vielfach über die empirische Vorhersage hinaus zurück zu normativen und evaluativen Fragen an die Vergangenheit. Kann man aus der Analyse und Evaluation bisheriger Entscheidungsprozesse etwas lernen? Haben die Entscheider die richtige

Entscheidung getroffen? Wurde ein angemessenes Entscheidungsverfahren gewählt, wurde es richtig ausgestaltet? Bei solchen Evaluationen geht es nicht mehr nur um Beschreibungen und Erklärungen, sondern um normativ fundierte Empfehlungen: wie soll entschieden werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, ein Problem zu lösen oder einen Konflikt zu regeln?

((5)) In einer handlungsorientierten Perspektive stellt sich die Gestaltung von Entscheidungsprozessen als ziemlich komplexe Frage mit vielen Bezugspunkten und Wechselbeziehungen dar. Von diesen erscheinen immer weniger als jeweils vorgegeben und unveränderbar. Die in vielen Analysen anzutreffende Diagnose lautet: Entscheidungsprozesse werden in modernen Gesellschaften *reflexiv*. Angesichts einer ständig fortschreitenden Modernisierung geht es in praktischer Hinsicht immer häufiger darum, zunächst einmal zu entscheiden, wie entschieden werden kann und soll. Und das heißt für Analyse und Bewertung: man hat es mit Entscheidungen 1. und 2. oder höherer Ordnung zu tun. Zu entscheiden ist nicht mehr nur zwischen verschiedenen Optionen auf der Ebene materieller Handlungen und auf der Ebene von prozeduralen und institutionellen Designs, sondern auch auf der Ebene von Deutungen und Wissensformen über Inhalte, Verfahren und Kontexte von Entscheidungen. Normativ gewendet: Was darf ein Entscheider glauben, was sollte er wissen, bevor er eine Entscheidung trifft? Wer sich mit den verschiedenen Ebenen von Entscheidungsprozessen beschäftigt, steht nicht nur vor der Frage nach ihren Voraussetzungen und Gestaltungsbedingungen. In handlungsorientierter Perspektive stellt sich darüber hinaus die Frage nach möglichen Folgen einer Entscheidung – und damit zumindest implizit auch die Frage nach der Zurechenbarkeit und Verantwortung für diese Folgen: Wer muss sich nach welchen Maßstäben gegenüber wem für eine Entscheidung und ihre Folgen verantworten?

((6)) Wenn von *politischen Entscheidungen* die Rede ist, dann wird dieser Begriff einerseits in einer engeren, andererseits in einer weiteren Bedeutung verwendet. Im engeren Sinne bezieht sich diese Redeweise auf Entscheidungen der Politik. „Die Politik“ meint dabei ein etabliertes und grundsätzlich als legitim anerkanntes politisches Institutionensystem, in dem entscheidungsberechtigte Akteure autorisiert sind, im Rahmen von rechtlich geregelten Verfahren verbindliche Entscheidungen zu treffen. „Politische Entscheidungen“ sind in diesem Verständnis solche, die von Amts- und Mandatsträgern getroffen werden und die dann für die Mitglieder einer Bürgerschaft Geltung beanspruchen. Im Unterschied zu diesem engeren Begriff

von Politik werden bei einem weiten Verständnis „des Politischen“ die Grenzen von etablierten institutionellen Entscheidungssystemen in sozialer, räumlicher, zeitlicher oder sachlicher Hinsicht infrage gestellt. Als „politisch“ gelten in dieser Redeweise etwa Entscheidungen, die problematische Folgen und Nebenwirkungen mit sich bringen oder doch bringen können – auch für Betroffene, die selbst nicht direkt oder indirekt durch gewählte Repräsentanten an der Entscheidung beteiligt gewesen sind. Die Thematisierung externer Effekte von folgenreichen Entscheidungen in privaten Domänen hat immer wieder zur Problematisierung der Grenzen von privaten Sektoren und öffentlichen Räumen geführt. Allerdings bringt eine grenzenlose Ausweitung des „Politischen“ begriffliche und analytische Probleme mit sich. Am Ende erscheinen dann alle Entscheidungen als politisch, die Gesellschaft wird insgesamt (ungeachtet ihrer funktionalen und institutionellen Ausdifferenzierung in verschiedene eigensinnig strukturierte Teilbereiche) nur noch als „politische Gesellschaft“ denkbar.

((7)) Unter welchen Voraussetzungen können politische Entscheidungen als *demokratisch* gelten? In einer historischen Perspektive erscheint die Beseitigung von sozialstrukturell bedingten Schranken bei der Teilnahme an Wahlen und Abstimmungen als zentraler Indikator für den demokratischen Charakter einer politischen Ordnung: one (wo)man, one vote. Die Frage nach der Legitimität politischer Entscheidungen wird in demokratischen Rechtsstaaten heute allerdings zunächst einmal prozedural beantwortet: Als anerkanntswürdig gelten prima facie politische Entscheidungen, die in offener demokratischer Meinungs- und Willensbildung sowie verfassungsmäßig geregelten Verfahren der Entscheidungsfindung zustande gekommen sind. Allerdings stehen Formen, Akteure und Inhalte hier in einem Wechselverhältnis: Entscheidungsverfahren, Entscheidungskollektive und Entscheidungsmaterien sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten und zu bewerten. Dieses Wechselverhältnis lässt insbesondere solche Konzepte schon von der Anlage her als einseitig erscheinen, die Demokratie vorzugsweise als Anwendung von Mehrheitsentscheidungen interpretieren oder gar mit einer prozedural verkürzten Idee von „Mehrheitsdemokratie“ identifizieren. Einem mehrdimensional angelegten reflektierten Verständnis demokratischer Legitimität zufolge dürfen die Ergebnisse formal korrekt zustande gekommener Mehrheitsentscheidungen oder deren Folgen nicht dazu führen, dass die Voraussetzungen und Gestaltungsbedingungen demokratischen Entscheidens selbst in Frage stehen. Das gilt nicht nur

für Entscheidungen, durch die institutionelle Sicherungen der Offenheit demokratischer Verfahren abgeschafft oder grundlegende politische Freiheits- und Beteiligungsrechte eines Teils der Bürgerschaft beschnitten werden (wie bei sog. „Ermächtigungsgesetzen“). Es gilt auch für Entscheidungen, durch die nötige Voraussetzungen für eine aufgeklärte Erarbeitung und öffentliche Erörterung alternativer Optionen eingeschränkt werden oder Bedingungen entstehen, unter denen der Aufbau von Kapazitäten zur Umsetzung demokratischer Beschlüsse bei der Problemlösung und Konfliktregelung nicht möglich ist.

((8)) Politische *Entscheidungsfähigkeit* setzt in einer Demokratie zunächst einmal die Fähigkeit zur Beurteilung der Voraussetzungen, Gestaltungsbedingungen und Folgen demokratischer Meinungs- und Willensbildung und Entscheidungsfindung voraus. Es ist vielleicht kein Zufall, dass der Begriff der Bildung dabei nicht für den Moment der Dezision, sondern für vor- und nachgelagerte Prozesse der Deliberation gebräuchlich ist.

## Verfasser\*in

Universitätsprofessor Dr. Thomas Saretzki

Institut für Politikwissenschaft, Leuphana Universität Lüneburg

## ERWEITERTE POSITIONIERUNGEN

### Nichtwissen in Entscheidungen

Alena Bleicher

#### 1 Die Konzeptualisierung von Entscheidungen

((1)) Die in den AP vorgestellten Definitionen und Konzepte von Entscheidungen sind in unterschiedlichen forschungstheoretischen Grundpositionen verankert und spiegeln naturgemäß deren Annahmen wieder.

((2)) Damit besteht einerseits eine gute Ausgangssituation, um sich in diversen wissenschaftlichen Denkrichtungen mit Entscheidungen beschäftigen zu können. Andererseits gilt es, diese Einbettung der Konzepte zu reflektieren, wenn sich die Frage stellt, ob ein bestimmtes Konzept geeignet ist, eine Forschungsfrage zu beantworten; ähnlich wie bei der Wahl einer Methode für eine empirische Arbeit.

((3)) Schaut man sich die AP genauer an, dann könnte man einen Konsens darin sehen, dass Entscheidungen durch Prozesse des Erwägens, Beurteilens, Unterscheidens gekennzeichnet sind, an deren Ende ein Ergebnis steht. Immer geht es um die Wahl und Festlegung zwischen Optionen und Alternativen.

((4)) Die in den AP vorgestellten Konzepte setzen unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der einzelnen Aspekte, für die Analyse von Entscheidungen. So wird z.B. in den AP von Funke AP ((3)), Göbel AP ((7)), Rieber AP ((3)), Martin AP ((14)), Priddat AP ((16)) und Saretzki AP ((1)) die Prozesshaftigkeit von Entscheidungen betont. Funke und Rieber stellen Phasenkonzepte vor.

((5)) In einer ganzen Reihe von Konzepten werden Entscheidungen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Entscheidungen treffende Individuum differenziert und Entscheidungstypen identifiziert z.B. transformative E. (Fink AP ((6,7))), echte E. (Martin AP ((13))), non-routine E. (Funke ((13))). In einigen Positionen werden auch Nicht-Entscheidungen als Entscheidungen gewertet, z.B. Martin AP ((6)). Demgegenüber wird in den von Krischer AP ((2)) und Priddat AP ((8)) vorgestellten Positionen für eine Engführung des Entscheidungsbegriffs auf Momente wirklicher Auswahl (Priddat AP ((5))), bzw. Momente, die ex-post als Entscheidungen definiert wurden (Krischer AP ((2))) plädiert.

((6)) Augenfällig ist, dass fast alle AP Konzepte zur Erklärung von individuellen Entscheidungen vorstellen. Obgleich Funke AP ((7)), Rieber AP ((4)) und Göbel AP ((12)) auf die Existenz kollektiver Entscheidungsprozesse verweisen, so werden diese doch nicht diskutiert. In den von diesen Autor\*innen vorgestellten Konzeptionen wird auf externe Einflüsse verwiesen, die auf Entscheidungsprozesse und das Individuum, das diese durchläuft und gestaltet, wirken. Der Fokus liegt dabei darauf, dass das Individuum diese externen Einflüsse nicht beeinflussen kann und es entsteht der Eindruck, dass sie in den vorgestellten Konzepten als störend gerahmt werden. Der Soziale Kontext und andere Akteure werden in diesen Positionen externen Einflüssen zugerechnet.

((7)) Lediglich die von Krischer AP ((3)), Saretzki AP ((2)) und Bleicher AP ((5, 6)) vorgestellten Konzepte thematisieren Entscheidungen vordergründig als kollektives Handeln.

((8)) Die AP von Krischer nimmt insgesamt eine Sonderstellung ein, da die vorgestellte Perspektive anders als alle anderen nicht einzelne Entscheidungsprozesse thematisiert, sondern nach der gesellschaftlich bestimmten Bedeutung von Entscheidungen und entscheidbaren Sujets fragt und die grundsätzliche Möglichkeit der Verortung von Entscheidungen im menschlichen Handeln in Frage stellt.

## 2 Nichtwissen in Entscheidungen

((9)) In welcher Form wird in den vorgestellten Konzepten Nichtwissen thematisiert? Wie wird mit dem was nicht gewusst wird, umgegangen?

((10)) Der Verweis auf Nichtwissen in Entscheidungen erfolgt in einigen der Konzeptionen. Gerade die transformativen E. in der von Fink AP ((6,7)) vorgestellten Position oder die echten E. bei Martin AP ((13)) oder die non-routine E. bei Funke AP ((13)) scheinen Entscheidungen zu sein, bei denen Nichtwissen eine zentrale Rolle spielt. Fink AP ((9)), Funke AP ((6, 22)) und Martin AP ((19)) stellen in der Persönlichkeit von Individuen begründete Aspekte heraus (z.B. Entscheidungsfreudigkeit), die in Entscheidungen zum Tragen kommen die getroffen werden (müssen), obwohl noch Fragen offen sind. Reese-Schäfer AP ((1,2)) weist für den Kontext politischer Entscheidungen auf die Bedeutung von auf individueller Erfahrung basierenden Urteilsregeln hin, in diesem Konzept als der zentrale Lösungsansatz für politische Entscheidungen gesehen wird.

((11)) Die in den Beiträgen von Reese-Schäfer und Saretzki, und Bleicher vorgestellten Konzepte basieren auf der Grundannahme, dass Entscheidungen immer unter Nichtwissensbedingungen (bzw. Bedingung der Unsicherheit bei Reese-Schäfer AP ((1,2))) getroffen werden.

### 2.1 Aushandlung von Nichtwissen in Entscheidungen

((12)) Geht man davon aus, dass a) Nichtwissen Entscheidungen immer inhärent ist (z.B. McGoey 2012) und dass b) Nichtwissen aktiv im Entscheidungsprozess einbezogen oder gar politisiert wird (Bleicher AP ((5, 6)), Wehling 2013), lohnt es sich, die Frage zu stellen, ob Nichtwissen gleich Nichtwissen ist.

((13)) Die sozialwissenschaftliche Forschung hat im Laufe des letzten Jahrzehnts in einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Nichtwissens eine ganze Reihe von Typologisierungen und Kategorisierungen von Formen des Nichtwissens vorgenommen (z.B. Bleicher 2012, Michael 2015) (für einen Überblick über die Vielfalt an Themen und Perspektiven Sozialwissenschaftlicher Nichtwissensforschung siehe Gross und McGoey 2015).

((14)) So gibt es Typisierungen, die auf den Grad der Bestimmtheit des Nichtwissens abstellen und beispielsweise spezifisches Nichtwissen (specified ignorance) (Merton 1987: 1), bekanntes und unbekanntes Nichtwissen (known unknowns, unknown unknowns) (Kerwin 1993: 166) oder Nichtwissen, das nicht gewusst werden kann (nescience) (Gross 2007) unterscheiden. Entsprechende Arbeiten beschäftigen sich mit der Bedeutung von Nichtwissen für die Schaffung neuen Wissens.

((15)) In der von Gross (2007) vorgeschlagenen Typologie werden die Formen von Nichtwissen in Beziehung zu handelnden Akteuren gebracht und angenommen, dass nur im Ergebnis aktiver Auseinandersetzungen Nichtwissen von einer Form in eine andere umgewandelt wird: ob beispielsweise unspezifisches Nichtwissen mit dem Ziel der Wissensproduktion weiter spezifiziert wird oder ob keine weitere Auseinandersetzung mit dem Nicht-Gewussten stattfindet (Bleicher 2012). In der Situation fehlenden Wissens ist es demnach eine Frage der Aushandlung, ob eine Entscheidung trotz Nichtwissen getroffen werden kann oder ob noch mehr Wissen geschaffen werden muss.

((16)) Die Auseinandersetzung über die Relevanz von Nichtwissen im Entscheidungsprozess, wird Bleicher (2011, 2012) zufolge von der Begründbarkeit von Entscheidungen beeinflusst. Entscheidungen trotz Nichtwissen können beispielsweise mit der Notwendigkeit der Vorsorge begründet werden. So ist es im Umgang mit der Coronapandemie 2020/2021 beispielsweise legitim, Entscheidungen über Maßnahmen mit weitreichenden Folgen für das gesellschaftliche Leben zu treffen, obwohl zum Zeitpunkt der Entscheidung nur eingeschränktes Wissen z.B. über die Verbreitungswege des Sars-Corona 2 Virus existiert(e). Ob und wie und zu welchen Fragen weiteres Wissen geschaffen werden soll, wird von Experten und Entscheidern ausgehandelt (Menne 2021).

((17)) Neben dem Argument der Vorsorge sind auch der Verweis auf die ökonomische Vernunft (die Kosten für weitere Wissensgewinnung werden im Verhältnis zum erwarteten Wissensgewinn als zu hoch eingeschätzt) oder die Einschätzung, dass eine Nichtentscheidung die schlechtere Alternative ist,

legitime Begründungen für Nichtwissensentscheidungen (Bleicher 2011).

((18)) Eine andere Forschungsrichtung fokussiert auf die Ursachen von Nichtwissen. Nichtwissen wird als Folge unbewusster oder bewusster Ausblendungen verstanden – selective ignorance (Elliot 2015) oder strategic ignorance (McGoey 2012) beispielsweise. Die Gründe für dieses Nichtwissen werden einerseits in der Struktur von Organisationen und gesellschaftlichen Feldern (z.B. Elliot 2015, Frickel u.a. 2010) oder in der nicht reflektierten Anwendung von Methoden (z.B. Michael 2015, Knorr-Cetina 2002) identifiziert. In diesem Fall ist das Nichtwissen nicht intendiert. Andererseits werden Handlungsweisen identifiziert, die darauf abzielen, Nichtwissen aus strategischen Gründen zu erhalten z.B. Unternehmen der Tabakindustrie im Hinblick auf Krebsrisiken (Proctor, 1995) das Management von Banken über nicht autorisierte Handelsgeschäfte ihrer Mitarbeiter (McGoey 2012) oder auch Schwangere, die es ablehnen mit Hilfe pränataler Diagnoseverfahren mehr über das ungeborene Kind zu erfahren (Wehling 2013).

((19)) Nichtwissen unterscheidet sich demnach hinsichtlich seiner (strategischen) Relevanz für Entscheidungen und kann sehr unterschiedliche Ursachen haben, die sich auch als Folge von (Nicht-)Entscheidungen (Martin AP ((6))) interpretieren lassen.

## 2.2 Nichtwissen und Unsicherheit

((20)) Die Begriffe Unsicherheit und Nichtwissen, werden häufig synonym verwendet. Gerade in ökonomischen Entscheidungstheorien ist häufig der Begriff Unsicherheit zu finden.

((21)) Die sozialwissenschaftliche Nichtwissensforschung unterscheidet die Begriffe dahingehend, dass Nichtwissen auf das Unbekannte fokussiert, während Unsicherheit in Verbindung mit dem Risikobegriff auf Wissen und die Möglichkeit Wissen für Entscheidungen zu haben, ausgerichtet ist (z.B. Bleicher 2012). Taylor-Gooby und Zinn (2006: 55) stellen beispielsweise fest, dass es Unsicherheiten gibt „...which cannot be transformed by rational calculation into manageable risks.“

((22)) Göbel AP ((5)) erläutert für die BWL das Vorgehen bei Entscheidungen unter Unsicherheit; es wird die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses bestimmt. Aus Nichtwissensperspektive lässt sich dieser Prozess als die Explizitmachung des Wissens über das Nichtwissen verstehen.

((23)) Dieser Vorgang gewinnt beispielsweise in der Verwendung von Modellierungen – z.B. epidemiologische Modelle oder Modelle über Klimawirkungen – als Grundlage von Entscheidungen

zunehmend Relevanz. In der Entwicklung computerbasierter Modelle (computational models) werden an verschiedenen Stellen Wissenslücken in Kauf genommen und in Modelle (bewusst oder unbewusst) eingeschrieben – z.B. werden Daten reduziert, um Rechnerkapazität zu sparen oder Methoden der Datenerhebung führen systematisch zu Wissenslücken (Paasche u.a. 2020). Ein Teil dieser Wissenslücken wird in Form von quantifizierter Unsicherheit sichtbar gemacht. So gesehen lassen sich Modellunsicherheiten als Wissens über das Nichtwissen interpretieren (Paasche et al. forthcoming).

## 2.3 Revidierbarkeit von kollektiv getroffenen Entscheidungen

((24)) Einige der in den AP vorgestellten Ansätze heben die kontinuierliche Revidierbarkeit von Entscheidungen und ihrer Ziele als Charakteristik hervor: einmal gefasste Pläne können gestoppt und revidiert bzw. justiert werden (AP Funke ((16)) und AP Martin ((8, 17))). Diese Idee ist anschlussfähig an Überlegungen zur Gestaltung von Nichtwissensentscheidungen. Um Entscheidungen verantwortungsvoll treffen zu können, ist eine Auseinandersetzung mit dem Nicht-Gewussten ebenso nötig wie die Anerkennung, dass unerwartete Entwicklungen eintreten und Nachjustierungen nötig werden können (z.B. Groß u.a. 2005, Gross und Bleicher 2012). Überraschungen werden nicht als Fehler, der hätte vermieden werden können, sondern bestenfalls als produktiver Misserfolg verstanden (Bleicher 2011, 2012).

((25)) Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig, bei den an Entscheidungen beteiligten und von Entscheidungen betroffenen Akteuren ein Bewusstsein zu schaffen, dass unter Nichtwissensbedingungen Dinge schief laufen können und Entscheidungen auch revidiert bzw. nachjustiert werden müssen. Das bedeutet nicht, dass es keine Langfristspektive für Entscheidungen geben kann, wichtig ist, die Wissenslücken und die Tatsache, dass es schief laufen kann, bewusst zu machen (Bleicher 2011, 2012, Gross und Bleicher 2012, Bleicher und Gross 2016). Unter Begriffen des kollektiven Experimentierens (Callon u.a. 2009, Stilgoe 2015) bzw. der experimentellen (Sabel und Zeitlin 2010) und antizipierenden Governance (Guston 2014) werden entsprechende Strategien diskutiert.

## 2.4 Gesellschaftliche Relevanz von Nichtwissen

((26)) Die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung der vergangenen zwei Jahrzehnte macht

eine gesteigerte Aufmerksamkeit für Nichtwissen in kollektiven Entscheidungsprozessen deutlich. Mit der von Krischer (AP) vorgestellten Perspektive kann man argumentieren, dass sich mindestens in Teilen des gesellschaftlichen Teilsystems der Sozialwissenschaften die Perspektive auf Entscheidungen insofern geändert hat, dass Nichtwissen in diesem Diskurs seit einigen Jahren als zentrales Element von Entscheidungen gesehen wird.

((27)) Interessant könnte es in Verbindung mit dem von Krischer vorgestellten Ansatz sein, sich damit zu beschäftigen, ob auch in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen oder gesamtgesellschaftlich die Relevanz von Nichtwissen für Entscheidungen heute eine andere als früher ist. Wie entstehen und verändern sich zum Beispiel Nichtwissenskulturen (Böschchen u.a. 2006)? Wie verändert sich die Möglichkeit, Entscheidungen trotz Nichtwissen zu treffen oder Nichtwissen strategisch einzusetzen? Wie unterscheidet sich der Umgang mit Nichtwissen in verschiedenen kulturellen Kontexten? Welche zeitlichen und kulturellen Unterschiede gibt es im Umgang mit strategischen Nichtwissen? Dies und ähnliche Fragen könnten weitere Forschung in dieser Richtung inspirieren.

### **3 Einige Überlegungen zur Schärfung des Bewusstseins für Nichtwissen in Entscheidungsprozessen in Lehre und Ausbildung**

((28)) Die Befunde der sozialwissenschaftlichen Nichtwissensforschung machen deutlich: es ist sinnvoll, sich mit Nichtwissen auseinanderzusetzen und seine Wirkung in kollektiven Entscheidungsprozessen bewusst zu machen.

((29)) Die Notwendigkeit und Herausforderung, sich in Entscheidungsprozessen mit Nichtwissen in seinen vielfältigen Facetten auseinanderzusetzen, führt zur Frage, ob Lehre und Ausbildung Lernende besser auf diese Herausforderung vorbereiten können.

((30)) Wichtig erscheint eine Auseinandersetzung mit Nichtwissen in zweierlei Hinsicht. Zum einen mit grundsätzlichen konzeptionellen Unterschieden von Nichtwissensbegriffen und zum anderen mit den verschiedenen Implikationen – positiv, negativ – die mit Nichtwissen verbunden sein können.

((31)) für interdisziplinär angelegte Fachrichtungen erscheint es sinnvoll, sich damit auseinanderzusetzen, dass und wie mit Nichtwissen in verschiedenen Fachdisziplinen oder auch organisationalen

Kontexten (z.B. Verwaltung vs. Wissenschaft) verschieden umgegangen wird (Böschchen u.a. 2006, Bleicher und Gross 2016, Dedieu u.a. 2015).

((32)) Anknüpfend an Mike Michael (2015) der die Notwendigkeit betont, die ungewöhnlichen und ungeplanten Ereignisse im Forschungsprozess ernst zu nehmen, kann man auf die Bedeutung der Reflexion von nicht intendierten Ausblendungen in alltäglichen Prozessen der Wissensproduktion und Entscheidungsprozessen verweisen. Diese in der Lehre zu reflektieren, scheint sinnvoll.

### **Literatur**

- Bleicher, A. (2011): Abenteuer Altlasten. Vom Umgang mit Nichtwissen in Entscheidungsprozessen am Beispiel der Altlastensanierung, Online Publikation: <http://digital.bibliothek.uni-halle.de/hs/content/titleinfo/1002091>
- Bleicher, A. (2012): Entscheiden trotz Nichtwissen – Das Beispiel der Sanierung kontaminierter Flächen, *Soziale Welt*, 63 (2), 97-115.
- Bleicher, A. und Gross, M. (2016): Geothermal heat pumps and the vagaries of subterranean geology: Energy independence at a household level as a real world experiment. In *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 64, 279-288.
- Böschchen, S.; Kastenhofer, K.; Marschall, L.; Rust, I.; Soentgen, J. und Wehling, P. (2006): Scientific Cultures of Non-Knowledge in the Controversy over Genetically Modified Organisms (GMO). *GAIA* 15(4), 294-301.
- Callon, M.; Lascoumes, P.; Barthe, Y. (2009): *Acting in an uncertain world. An essay on technical democracy.* Cambridge, London: MIT Press.
- Dedieu, F.; Jouzel, J.-N.; Prete, G. (2015): *Governing by ignoring: The production and the function of the under-reporting of farm-workers' pesticide poisoning in French and Californian regulations.* In Gross, M. und McGoey, L. (Hg.) *Routledge International Handbook of Ignorance Studies.* London: Routledge, 297-307.
- Elliot, K.C. (2015): *Selective ignorance in environmental research.* In Gross, M. und McGoey, L. (Hg.) *Routledge International Handbook of Ignorance Studies.* London: Routledge, 165 – 173.
- Frickel, S.; Gibbon, S.; Howard, J.; Kempner, J.; Ottinger, G.; Hess, D.J. (2010): *Undone Science: Charting Social Movement and Civil Society Challenges to Research Agenda Setting.* *Science, Technology & Human Values* 35(4), 444-473.
- Gross, M. (2007): *The Unknown in Process: Dynamic Connections of Ignorance, Non-Knowledge and Related Concepts.* *Current Sociology* 55(5), 742-759.

- Gross, M.; Hoffmann-Riem, H. und Wolfgang K. (2005): Realexperimente. Ökologische Gestaltungsprozesse in der Wissensgesellschaft. Bielefeld: transcript.
- Gross, M. und Bleicher, A. (2012): 'It's always dark in front of the pickaxe': Organizing ignorance in the long-term remediation of contaminated land. In *Time & Society* 22(3), 216-334.
- Gross, M. und McGoey, L. (Hg.) (2015): *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*. London: Routledge.
- Guston, D.H. (2014): Understanding „anticipatory governance“. In: *Social Studies of Science* 44, S. 218–242.
- Kerwin, A. (1993): None Too Solid: Medical Ignorance. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 15(2), 166-185.
- Knorr-Cetina, K. (2002): *Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- McGoey, L. (2012): The Logic of Strategic Ignorance. In: *The British Journal of Sociology*, 63(3), 553-576.
- Menne, K. (2021): Wo wir uns anstecken. In: *DIE ZEIT* 6, 27.
- Merton, R. (1987): Three Fragments from a Sociologist's Notebook: Establishing the Phenomenon, Specified Ignorance, and Strategic research Materials. In: *Annual Review of Sociology* 13, 1-28.
- Michael, M. (2015): Ignorance and the epistemic choreography of method. In: Gross, M. und McGoey, L. (Hg.) *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*. London: Routledge, 84-91.
- Paasche, H.; Paasche, K.; Dietrich, P. (2020): Uncertainty as a Driving Force for Geoscientific Development. In: *Nature and Culture* 15(1), 1-18.
- Paasche, H.; Bleicher, A.; Loh, W.; Weigel, T.: Ignorance of Model Uncertainty and its Effects on Ethics and Society. In: Gross, M. und McGoey, L. (Hg.) *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Routledge. (forthcoming).
- Proctor, R.N. (1995): *Cancer Wars: How Politics Shapes What We Know & Don't Know About Cancer*. New York: Basic Books.
- Ravetz, J.R. (1993): The Sin of Science: Ignorance of Ignorance. In: *Science Communication* 15(2), 157-181.
- Sabel, C., Zeitlin, J. (Hg.) (2010): *Experimentalist Governance in the European Union: towards a New Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Stilgoe, J. (2015): Geoengineering as Collective Experimentation. In: *Science and Engineering Ethics* 22(3), S. 851–869.
- Taylor-Gooby, P. und Zinn, J. (2006): *Risk in Social Science*. Oxford: University Press.
- Wehling, P. (2013): Die Vielfalt und Ambivalenz des Nicht-Gewussten: Fragestellungen und theoretische Konturen der Soziologie des Nichtwissens. In: Funcke, D. und Peter, C. (Hg.), *Wissen an der Grenze. Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin*. Frankfurt: Campus, 43-79.

## Verfasser\*in

Alena Bleicher, Prof. Dr.

Hochschule Harz, Wernigerode

## Entscheidung zur Transformation

Sascha Benjamin Fink

### 1. Entscheiden und Transformieren

((1)) Der Begriff *Entscheidung* ist, wie mehrere Autoren in diesem Band bereits anmerkten, komplex und mehrdeutig. Im Folgenden möchte ich mich einigen dieser Mehrdeutigkeiten und Komplexitäten widmen und sie von der Warte der Philosophie betrachten, insbesondere bezogen auf transformative Entscheidungen. Lassen Sie mich jedoch zuvor noch einmal anmerken, was der Kern von transformativen Entscheidungen ist. So kann eruiert werden, welche der vielen Teilaspekte von Entscheidungen sich auf transformative Entscheidungen gewinnbringend übertragen lassen.

((2)) In einem trivialen Sinne sind alle Entscheidungen transformativ, weil das Ergebnis einer Entscheidung welt- oder selbst-verändernd ist: Man selbst durchläuft durch den Entscheidungsprozess mehrere Phasen eines mentalen Prozesses (siehe insbesondere Riebers Ausgangspositionierung) und ist damit mental nicht mehr an derselben Stelle wie zuvor. Wenn wir uns entscheiden etwas zu tun, dann verändern wir damit die Welt: Durch unsere Handlung ist sie nicht mehr wie zuvor, wenn auch noch so marginal. Irgendeine Transformation gibt es also beim Entscheiden immer. Aber jene allgemein Entscheidungen begleitenden Transformationen bringen nicht in derselben Art Probleme hervor wie das, was ich, in Anlehnung an

L. A. Paul (2014) *transformative Entscheidungen* nannte.

((3)) Transformative Entscheidungen in einem engeren Sinne sind diejenigen, bei denen (a) die Ergebnisse der Entscheidung nicht vorausgesehen werden können und (b) die entscheidende Person *aufgrund der Entscheidung* sich und ihr Wertesystem verändert. Die Transformation ist damit also eine im Wissensstatus der entscheidenden Person im Fall von a und eine im Wertesystem im Fall von b. L. A. Paul nennt diese Transformationen deswegen *epistemisch* und *persönlich* transformativ. Beides muss zusammenkommen. Für sich allein hebt keine der beiden Bedingungen (a oder b) transformative Entscheidungen von anderen Entscheidungen ab. Denn Unkenntnis in Entscheidungssituationen, wie in a beschrieben, ist ein Standard. Und Veränderungen, wie in b gefordert, können auch gewollt und intendiert sein, bspw. wenn man sich für eine Therapie entscheidet oder sich eben direkt für eine Wertveränderung entscheidet – und bspw. aufgrund einer Entscheidung Kapitalmaximierung nicht mehr als höchsten Wert ansieht.

((4)) Das Problem, das transformative Entscheidungen aufwerfen, ist ein normatives und auf Rationalitätsforderungen bezogen: Niemand kann einen Rat geben, wie man sich rationalerweise entscheiden *sollte*, wenn nicht vorausgesehen ist, welche spezifischen Effekte diese Entscheidung hervorbringt, und wie sie die eigene Person sowie das eigene Wertesystem verändern wird. Denn wir wissen nicht, welche Maßstäbe *nach* der Entscheidung zur Bewertung angelegt werden – ob die Person, die mit den Auswirkungen dieser Entscheidung leben muss diese also befürwortet oder abgelehnt hätte. Deren Wertesystem müsste angelegt werden, aber wir kennen es einfach nicht zu dem Zeitpunkt, an dem wir uns entscheiden. Es ist erst *post-hoc* wissbar.

((5)) Der Witz bei transformativen Entscheidungen ist, dass die spezifische Werteveränderung einer sich transformierenden Person nicht vorausgesehen ist. Und dies weist auf einige eigene interessante Probleme und Eigenheiten hin, die ich im Kontext der Angebote aus den Ausgangspositionierungen dieses Bandes tiefer beleuchten möchte.

### 1.1. Zuschreibungen aus der Außen- vs. Innenperspektive

((6)) Wenn wir Entscheidungen beschreiben, so kann dies aus mindestens zweierlei Perspektiven geschehen: Aus der Innenperspektive der entscheidenden Person oder aus der Außenperspektive. In beiden Fällen kann die Betrachtung normativ oder deskriptiv-modellierend ausfallen: Ich und jemand

anders können meine Entscheidung bewerten oder meinen Entscheidungsprozess wertungsfrei beschreiben.

((7)) Nennen wir dies im deskriptiven Bereich *Zuschreibungen*: Ich selbst, aber auch andere schreiben mir bestimmte Überlegungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen zu, die zu genau dieser Auswahl geführt haben. Ebenso wird mir zugeschrieben, dass ich durch bestimmte Prozesse gegangen bin, als ich mich entschied.

((8)) Innen- und Außenperspektiven werden in ihren Zuschreibungen nicht immer deckungsgleich sein, egal ob bei normativer oder deskriptiver Betrachtungsweise. So kann sich die eigene Bewertung sowohl dessen, wofür ich mich entschieden habe, als auch die Art, wie ich zu dieser Entscheidung kam, von der meines Umfeldes stark unterscheiden. Meine Familie mag es nicht mögen, dass ich einen roten Zweireiher kaufte, aber ich fand ihn cool! Meine Kolleg:innen mögen die Nase rümpfen darüber, dass ich Hilfskräfte nach dem I Ging auswähle, aber ich halte es wenigstens für vorurteilsfrei. Weiterhin kann es sein, dass ich mir ganz andere Prozesse zuschreibe, als Psycholog:innen aus der Außenperspektive. Ich mag bspw. denken, dass ich alle Optionen abwägte, aber von außen mag es nahe liegen, dass ich einfach die erstbeste wählte.

((9)) Krischer weist in seiner Ausgangspositionierung auch auf kulturelle Unterschiede beim Entscheidung hin. Deswegen ist auch mit Unterschieden in den Außenperspektiven zu rechnen. So kann bspw. in wissenschaftlichen oder politischen Kontexten das Münzwerfen als Prozess, um eine Entscheidung herbeizuführen, verpönt sein, aber hingegen vollkommen angemessen am Beginn eines Fußballspieles, um die Anstoßmannschaft zu entscheiden. Aber natürlich kann es auch innerhalb einer Kultur zu unterschiedlichen Zuschreibungen kommen. Unterschiedliche Modelle der menschlichen Psyche mögen mir bspw. andere Entscheidungsprozesse zuschreiben.

((10)) Zuschreibungen mögen sich unterscheiden – aber das bedeutet nicht, dass alle gleichermaßen wahr oder gerechtfertigt sind. Wir können davon ausgehen, dass es in der physischen Welt einen zugrundeliegenden, komplexen Prozess in mir und meinem Gehirn gab, der wirklich zu der Tat führte, die meine Entscheidung widerspiegelt. Dieser Prozess kann unterschiedlich beschrieben oder modelliert werden – neural, psychologisch, mathematisch, in Alltagsvokabular, etc. Zuschreibungen könnten dann, auf ihrer jeweiligen Beschreibungsebene adäquat sein und sich dennoch massiv unterscheiden. Aber dennoch wird es Zuschreibungen geben, die diesen Prozess in der Welt *nicht* adäquat beschreiben. Denn Zuschreibungen unterscheiden

sich in ihrem Gehalt vor allem dann, wenn sie unterschiedliche Annahmen darüber treffen, was wirklich abgelaufen ist. Konfligierende Annahmen, die sich gegenseitig ausschließen, können dann jedoch nicht simultan wahr sein. (Wenn doch, dann gäbe es entweder keine Tatsache in der Welt, die wir erfassen wollen, oder wir nutzen nicht einmal dasselbe Vokabular, reden also nur scheinbar in derselben Sprache.) Bereits Nisbett & Wilson (1977) berichten von Konflikten zwischen Zuschreibungen aus der Innen- und Außenperspektive. Aber dennoch könnten beide gleichermaßen gerechtfertigt sein, selbst wenn beide nicht simultan wahr sein können. Denn Rechtfertigung geht nur im Idealfall mit Wahrheit einher. Aber Rechtfertigungsparität wird nicht immer der Fall sein. Nehmen Sie das klassische Brücken-Experiment von Dutton & Aron (1974) als Beispiel: Der Grund, den Subjekte angeben, dass sie sich dafür entschieden haben, sich bei einer Versuchsleitung zu melden, ist deren Attraktivität. Aber dies erklärt nicht, warum vor allem diejenigen Subjekte, die eine furchteinflößende Hängebrücke überqueren mussten, diesen Anruf tätigen – nicht aber diejenigen, die der Versuchsleitung einfach nur begegneten. Wurde hier vielleicht die Erregung, welche die Überquerung der prekären Brücke auslöste, mit einer Erregung ausgelöst durch die Versuchsleitung verwechselt? Dies würde den Unterschied zur anderen Versuchsgruppe erklären. Welche Zuschreibung also wahr und unwahr, welche gerechtfertigter ist als welche andere, ist eine adäquate Frage, die wir an spezifische Entscheidungsprozesse stellen können.

((11)) Wenn es uns um *Entscheiden selbst* geht, dann stellt sich die Frage mit Nachdruck, welche anderen Zuschreibungen wir ablehnen und aus welchen Gründen. Denn es geht uns darum, den Prozess in der Welt zu erfassen, der *wirklich* zu dieser und keiner anderen Tat führte. Wenn es uns um *Zuschreibungen von Entscheidungsprozessen* geht, dann kommt dieser Konflikt und ein Klärungszwang nicht auf. Denn klarerweise gibt es widersprüchliche Zuschreibungen. Ein Klärungszwang tritt nur auf, wenn wir fragen, welche von diesen *wahr* sind. Wir müssen uns also fragen, worum es uns geht: Zuschreibungen oder Entscheidungsprozesse selbst.

((12)) Auch bei transformativen Entscheidungen gibt es Zuschreibungen aus der Außen- und Innenperspektive. Wenn es um das Problem der transformativen Entscheidungen geht – wie soll ich mich entscheiden, wenn ich danach andere Werte vertreten könnte –, dann geht es jedoch primär um die Innenperspektive, zumindest im Normativen. Es geht um *meine eigenen* Bewertungsmaßstäbe.

Der Punkt ist, dass die Außenperspektive mir nicht helfen kann: Kein Entscheidungsmodell, keine externen Standards helfen mir, eine kluge Entscheidung zu treffen, ob ich eine Transformation riskieren möchte oder nicht. Denn keine dieser externen Perspektiven kann bei transformativen Entscheidungen voraussagen, wie sich die Person verändern wird. Aber letztendlich ist es die entscheidende Person selbst, die mit dieser Entscheidung leben muss. Diese kann es aber ebenso wenig aus der Innenperspektive entscheiden.

((13)) Anders als bei anderen Entscheidungen scheinen jedoch bei transformativen Entscheidungen *inkongruente Innenperspektiven* möglich: Diejenige der entscheidenden Person *vor* und diejenige *nach* der Entscheidung. Wenn sich die Person selbst ändert, kann sich dies sowohl auf die Art beziehen, wie der *Prozess* der Entscheidung beschrieben wird, aber auch, wie das *Ergebnis* der Entscheidung bewertet wird. Als Beispiel: Eine Person entscheidet sich, nach Berlin zu ziehen, weil sie das Leben an ihrem Heimatort hasst. Nachdem sie diesen verlassen hat, bedauert sie dies jedoch und sehnt sich zurück nach Hause. Sagen wir, dass es in diesem Fall jedoch nicht daran liegt, dass sie falsche Vorstellungen über das Leben in Berlin hatte, sondern weil der Umzug ihre Wertvorstellungen verändert hat. Es gäbe dann zwei inkongruente Wertzuschreibungen *aus der Innenperspektive*: Zuhausebleiben ist doof *vor* der Entscheidung für den Umzug, Zuhausebleiben ist wunderbar *nach* der Entscheidung. Hier wird es dann jedoch schwer, wenn nicht sogar unmöglich, bei solchen Widersprüchen zu vermitteln, solange wir die Person als *eine* Person behandeln. Diese eine Person würde dann als irrational gelten, weil sie ein widersprüchliches Wertesystem vertritt. Wir können diesen Vorwurf jedoch vielleicht folgendermaßen abweisen: Transformativ Entscheidungen zwingen uns dazu, die Individualität von Personen als zeitpunkt-relativ zu sehen, um Rationalität zu wahren. Zu jedem Zeitpunkt kann eine Person rational sein, wird aber zu einer anderen rationalen Person, wenn eine Entscheidung transformativ ist. Es wären dann nicht zwei Innenperspektiven in Konflikt, sondern jeweils eine wäre wie eine Außenperspektive zu behandeln. Welche als Außenperspektive zählt, hängt vom Zeitpunkt ab: Nach der Entscheidung sehe ich *von außen* auf den Entscheidungsprozess der zu meiner Transformation führte.

## 1.2. Rational, Rationalisiert, Irrational, Arational

((14)) Es gibt viele Formen, eine Entscheidung herbeizuführen: Münzwürfe, Kartenlegen, Causal

Decision Theory, Evidential Decision Theory, Heuristiken, etc. Nicht alle von diesen sind unbedingt klug (vgl. AP von Reese-Schäfer) oder rational. Rational sei eine Entscheidung genau dann, wenn aufgrund der Werte und Überzeugungen der entscheidenden Person eine Option gewählt wird, die diese Werte und Überzeugungen bestmöglich widerspiegelt.

((15)) Rationalität ist eine weitere Anforderung an Entscheidungen. Wir stellen diese Anforderung zumeist dann, wenn wir (vor anderen oder uns selbst) begründen müssen, warum wir genau diese Option gewählt haben und keine andere.

((16)) In manchen Kontexten ist Rationalität gar nicht gewünscht: Schiedsrichter:innen, die normalerweise per Münzwurf entscheiden, wer Anstoß hat, sollten diese Entscheidung gerade nicht rational treffen, also nach ihren eigenen Wünschen und Überzeugungen. Das würde diese Entscheidung unfair machen. Der Münzwurf ist unparteiisch und fair, gerade weil er nicht die Überzeugungen und Wünsche der Schiedsrichter:innen widerspiegelt. Normalerweise wäre ein Entscheidungsprozess, der nicht die aus Sicht der entscheidenden Person beste Option wählt, *irrational* zu nennen. Hier aber scheint der Prozess eher *arational*. Denn der Münzwurf als Entscheidungsmethode ist genau so gewählt, dass er diese Wünsche und Überzeugungen nicht widerspiegeln *soll*.

((17)) In anderen Kontexten ist Rationalität geboten: In Jurisprudenz, Politik, aber auch in Partnerschaften beispielsweise sollen Entscheidende ihre Wahl vor anderen begründen und verteidigen können. Jedoch verlangt dieser Begründungsdruck streng genommen nicht, dass der Entscheidungsprozess selbst rational war. Und in vielen Fällen wird er bei Menschen nicht rational sein, denn wir sind als komplexe biologische Systeme vielen Einflussfaktoren ausgesetzt. Danziger, Levav & Avnaim-Pesso (2011) zeigten beispielsweise, dass ein biologisches Grundbedürfnis wie Hunger einen Einfluss auf richterliche Entscheidungen hat: Vor dem Mittagessen gewährten Richter:innen signifikant weniger Bewährungsungen als danach. Dies mag unfair sein. Aber der Rationalitätsanspruch ist kaum einlösbar, wenn Deliberationsprozesse privat sind und dann nur aus der Innenperspektive direkt erfahrbar. Was andere mir gegenüber verlangen und nachprüfen können ist allein die *Rationalisierbarkeit* meiner Entscheidung. Und die Entscheidungen der Richter:innen mögen zwar tagesabschnittsrelativ sein und den Hauch von Unfairness haben, dennoch sind sie rationalisierbar und haben daher weiterhin juristisch Bestand.

((18)) Wenn wir zwischen Rationalität des Entscheidungsprozesses und *post-hoc* Rationalisierbarkeit des Entscheidungsergebnisses unterscheiden, so könnten auch Entscheidungen durch Prozesse, die *de facto* irrational und arational waren, dennoch rationalisierbar sein. Wir sollten deswegen auch mit *Entscheidungsillusionen* rechnen, bei denen automatische Prozesse im Nachhinein rationalisiert und dann *als Entscheidungen* dargestellt werden, obwohl ihnen kein Prozess, der angemessenerweise als Entscheidung modelliert werden kann, zu Grunde liegt. Ein Beispiel könnte *utilization behaviour* sein: Shallice et al (1989) sowie Archibald et al (2001) beschrieben Patient:innen, die pathologisch Dinge in ihrer Umgebung griffen und für Tätigkeiten benutzten, obwohl dies situationsbedingt nicht angebracht war. Zähneputzen oder Nägel in Wände zu schlagen sind selten angebracht, während man psychiatrisch evaluiert wird. Diese Patient:innen zeigen oft Läsionen im medialen Frontallappen. Dieses Areal scheint zentral bei der Unterdrückung von Handlungsimpulsen involviert zu sein. Eine mögliche Erklärung ist dann, dass automatische Handlungsreflexe nicht mehr abgebrochen werden können. Dennoch geben diese Personen auf Nachfrage Begründungen an, die es so aussehen lassen, als hätten sie sich für diese Handlungen entschieden. Prozesse, die keine Entscheidungsprozesse waren, so eine Interpretation, werden also *post-hoc* rationalisiert und damit als Entscheidungsprozesse dargestellt.

((19)) Hilft uns dies bei der Bewertung transformativer Erfahrungen? Kaum. Denn hier wird kein *post-hoc* Rationalisierbarkeits-Anspruch *von außen* erhoben, sondern ein *Rationalitäts-Anspruch* an einen selber: Ich möchte diese Entscheidung, ob ich bspw. Kinder haben möchte oder nicht, rational treffen, nicht *post-hoc* rationalisieren. Der Entscheidungsprozess selbst soll rational sein. Aber dies ist durch die Struktur transformativer Erfahrungen unmöglich. So ist allein eine Rationalisierung der Ergebnisse ist machbar. Jedoch werden die Grundannahmen dieser Rationalisierung dann von der Person, die mit dem Ergebnis leben muss, vielleicht nicht geteilt und damit nicht akzeptiert.

### 1.3. Wissen, Unsicherheit, Ignoranz

((20)) In vielen Bereichen haben wir Unwissen über den Zustand der Welt zum Zeitpunkt unserer Entscheidung, welche Kausalketten unsere Handlungen in Gang setzen werden, und die genauen Effekte, die sich aus dem ergeben werden, wofür wir uns entschieden haben, es in die Tat umzusetzen.

Unwissenheit ist deswegen ein Grundmerkmal vieler Entscheidungen, wie Bleicher in ihrer Ausgangspositionierung hervorhebt. Einige Entscheidungsmodelle arbeiten deswegen mit Mechanismen der Risikoabwägung (z. B. maximin und maximax, Funke nennt zudem *maximiser* und *satisficer*) oder nutzen andere Werkzeuge als exakte Wertigkeiten (bspw. Spohn (2012), der nur mit Rängen arbeitet).

((21)) Jedoch tappen wir bei den meisten Entscheidungen nie vollkommen im Dunkeln: Wir kennen zumeist gewisse Ordnungen der betroffenen Werte. Rechtmäßigkeit wiegt beispielsweise bei Entscheidungen im Straßenverkehr mehr als Pünktlichkeit. Auch müssen wir zumindest einige Optionen kennen. Ebenso werden wir einiges über den Zustand der Welt wissen. Und zumindest bei bewussten Entscheidungen über die Art, wie wir Optionen gegeneinander abwägen. Entscheidungen unter totaler Unwissenheit treten nie auf: Ignoranz ist immer nur partiell.

((22)) Was uns häufiger begegnet ist Unsicherheit: Wir wissen bei einigen entscheidungsrelevanten Faktoren nicht, wie wahrscheinlich dies oder jenes ist. Und diese Unsicherheit mag das Selbstvertrauen soweit unterhöheln, dass wir paralysiert und entscheidungsgehemmt sind.

((23)) Wenn noch kein Zeitdruck vorherrscht, werden wir deswegen häufig nach weiteren Informationen suchen, damit wir eine kluge Entscheidung treffen können. Oder wir werden den Raum der Möglichkeiten weiter explorieren, um mehr Optionen zu erfassen (vgl. Priddat AP).

((24)) Für transformative Entscheidungen tritt jedoch ein prinzipielles Problem auf: Die relevanten Informationen, zu welcher Person wir durch die Entscheidung werden, ist *vor* der Entscheidung unzugänglich. Erst *durch* das Entscheiden können wir das Wissen erlangen, dass wir vor der Entscheidung bräuchten, um rational zu entscheiden. Es geht also nicht um ein Fehlen von möglichem Wissen vor der Entscheidung, sondern um eine Unwissenbarkeit vor der Entscheidung. Diese Unwissenbarkeit entscheidungsrelevanter Informationen ist weder durch weitere Informationssuche noch durch *reframing* oder *switching* überbrückbar. Darum scheint das Problem transformativer Entscheidungen unüberbrückbar.

#### **1.4. Entscheidungsprozesse: Automatisch oder offen, bewusst oder unbewusst**

((25)) Der Weg zur Auswahl einer Option muss als Prozess mit zeitlicher Ausdehnung und Dyna-

mik verstanden werden, nicht als instantanes Ereignis, wie Martin in seiner Ausgangspositionierung betont.

((26)) Wenn wir aber Innen- und Außenperspektive in eine Untersuchung von Entscheidungen aufnehmen wollen, so müssen wir weiterhin darauf achten, ob die Auswahl einer Option unbewusst erfolgte oder bewusst stattfand. Bewusst wären sie in dem Sinne, dass Personen sich als deliberierend erleben und über dieses Deliberationserleben berichten können.

((27)) Die wenigsten Entscheidungen werden gänzlich bewusst getroffen werden. Funke weist in seiner Ausgangspositionierung sehr richtig auf Kahnemann (2011) hin, der zwischen schnellen und langsamen Entscheidungsprozessen unterscheidet, wobei gerade die schnellen meist unterhalb des Radars des Bewusstseins herlaufen.

((28)) Dennoch können auch unbewusste Prozesse adäquat als *Entscheidungsprozesse* modelliert werden, selbst wenn eine Person diese nicht erfassen kann. Dies kann sogar so weit gehen, dass Entscheidungsprozesse Teilsystemen einer Person zugeschrieben werden. Insbesondere die „homunkulare Psychologie“ macht davon Gebrauch, in der Teilsysteme von Personen ebenso wie Personen als Ganzes so behandelt werden, als hätten sie eigene Mentalität. Sorensen (2001) weist bspw. darauf hin, dass scheinbar widersprüchliche Züge im Verhalten von Personen dadurch erklärt werden können, dass distinkte kognitive Module eben rational Entscheidungen treffen, diese aber nebeneinander stehen und deswegen so wirken, als wäre das System irrational. Unsere Zuschreibung von Entscheidungsprozessen mag dann sogar auf einer subpersonalen Ebene adäquat sein.

((29)) Dass ein Prozess, der zu einer Entscheidung führt, unbewusst oder bewusst ist, legt noch nicht fest, ob er automatisch *ab initio* zu einem Ergebnis führen muss oder am Anfang als mit offenem Ausgang angesehen wird. Klassischerweise werden Deliberationen, zumindest aus der Innenperspektive, als offen angesehen: Vor dem Ende der Deliberation steht noch nicht fest, welche Entscheidung getroffen wird. Reflexe hingegen sind automatisch und damit geschlossen: Am Beginn des Reflexes steht schon fest, was am Ende rauskommt. Die Dynamik ist dann mehr oder minder vernachlässigbar.

((30)) Die Unterscheidungen automatisch/offen und bewusst/unbewusst sind orthogonal zu Priddats Dezision/Wahl-Unterscheidung, die er in seiner Ausgangsposition einführt. Bei Dezisionen sollen alternative Optionen nicht berücksichtigt worden sein. Aber selbst bei Prozessen ohne offe-

nem Ausgang (Automatismen) können Alternativen berücksichtigt worden sein. Sie wurden einfach nicht gewählt. Einer Anekdote nach ist Gerd Gigerenzer immer der erste, der mit seiner Bestellung im Restaurant bereit ist, weil er einem Automatismus folgt: Alle Einträge werden von oben nach unten durchgelesen, und der erste Eintrag, der ihm gefällt, wird gewählt. Dass es ein Automatismus ist, kann unter anderem daran gezeigt werden, dass Gigerenzer etwas anderes wählen würde, wenn man die Reihenfolge der Karte ändert. Automatismen kann man auf diese Art austricksen, offene Entscheidungsprozesse nicht. Gigerenzers Entscheidungsprozess im Restaurant ist ein Automatismus, aber dennoch werden Alternativen berücksichtigt. Damit ist Gigerenzers Automatismus keine Dezision nach Priddat.

((31)) Egal ob automatisch oder offen, bewusst oder unbewusst, die Ergebnisse solcher Entscheidungsprozesse könnten alle rationalisierbar sein. Und sie mögen darüberhinaus sogar rational sein. Dezisionen können hingegen nicht rational sein, auch wenn ihre Ergebnisse rationalisierbar sein mögen, denn hier werden eben keine Alternativen erwogen, was zentral für rationale Entscheidungsprozesse ist.

((32)) Das Problem transformativer Entscheidungen stellt sich jedoch nicht für alle diese Entscheidungsprozesse, sondern nur für solche, die offen *und* bewusst sind. Denn es wird nur dann prävalent, wenn man selbst Rationalitätsansprüche an sich stellt. Also muss der Prozess bewusst sein. Und es müssen offene Prozesse sein, denn nur dann stellt sich die Frage, ob man sich *so oder so* entscheiden soll.

### 1.5. Evaluation von innen und außen

((33)) Ein zentraler Bestandteil von Entscheidungen ist Evaluation. Zum einen kann Entscheiden selbst evaluiert werden. Dies kann, den Gedanken Saretzkis (AP) aufgreifend, sich sowohl auf das Ergebnis als auch auf den Prozess der Entscheidungsfindung beziehen. Zum anderen ist Evaluation aber auch *Teil* des Entscheidungsprozesses selbst.

((34)) Innerhalb des Entscheidungsprozesses müssen insbesondere Optionen, zwischen denen man sich entscheidet, evaluiert werden. Dies gilt vor allem für nicht-automatische Entscheidungsprozesse, denn bei automatischen Entscheidungsprozessen und Dezisionen spielt die Evaluation keine Rolle. Woher die Werte kommen, die bei dieser Evaluation angelegt werden, ist sekundär. Jedoch scheinen es bei dem, was Martin in seiner Ausgangspositionierung „echte Entscheidungen“

nennt, subjektive Werte zu sein. Ist der Prozess bewusst, geschieht diese Evaluation von Optionen bei echten Entscheidungen also aus der Innenperspektive.

((35)) Nach der Umsetzung können zwei weitere Evaluationen an die Entscheidung herangetragen werden, sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive. Die Erste ist die Evaluation des Entscheidungsprozesses an sich. Insbesondere die Rationalitätsforderung betrifft den Prozess selbst. Aber auch andere Kriterien können herangezogen werden: War der Prozess schnell genug? Gründlich genug? Differenziert genug? Anfällig für Störungen wie Framing-Effekte? Spielten Vorurteile eine Rolle? Prozessevaluationen können sowohl die Art des Prozesses betreffen – bspw. rational oder nicht – als auch die spezifische Abfolge eines individuellen Prozesses einer Art – bspw. schnell oder nicht.

((36)) Die Evaluation des Prozesses selbst unterscheidet sich von der Evaluation der Ergebnisse. Denn es mag sein, dass der Prozess selbst keine Beanstandung zulässt, aber man dennoch mit dem Ergebnis unzufrieden ist.

((37)) Dieselbe Option, derselbe Prozess, dasselbe Ergebnis kann ganz unterschiedlich bewertet werden, je nachdem, welche Standards angelegt werden. Deswegen können zwei Individuen, die unter denselben Bedingungen rational entscheiden, zu dennoch unterschiedlichen Ergebnissen kommen, eben weil sie andere Evaluationsstandards an die Optionen anlegen. Oder deswegen kann eine Aussteigerin mit dem Ergebnis ihrer Entscheidung glücklich sein, während ihr kultureller Kontext dies verteufelt. Krischers Idee der Entscheidungskulturen (AP) scheint besonders darauf abzuzielen, dass auch die Evaluationsstandards von Entscheidungsprozessen kultur-relativ sein können.

((38)) Das Problem transformativer Entscheidungen hängt eng mit der Divergenz unterschiedlicher Evaluationsstandards zusammen. Zum einen, weil die in meinem Umfeld vorherrschenden Evaluationsstandards sich nicht mit meinen eigenen subjektiven Werten decken müssen, insbesondere wenn es eine wirklich „echte Entscheidung“ im Sinne Funkes (AP) sein soll. Zum anderen, weil aber meine subjektiven Werte sich vor und nach der Entscheidung unterscheiden können, und somit das Ergebnis unterschiedlich bewertet werden könnte vor und nach der Entscheidung. Gerade durch letzteres ist eine rationale Entscheidung nicht möglich, da die Werte der Person angelegt werden sollten, in die man sich verwandelt; deren Werte können aber nicht vor der Entscheidung angelegt werden, weil man sie noch nicht kennt. Dies sprengt rationale Entscheidungskalküle. Zuletzt

kann dann die Evaluation der Prozesse, die meine Transformation herbeigeführt haben, aber wiederum unterschiedlich bewertet werden: Ein Prozess, der vor der Transformation positiv bewertet wird, kann danach abgelehnt werden: „Hätte ich bloß doch nicht eine Münze geworfen, um zu entscheiden ob ich Kinder bekomme, sondern stattdessen mehr Studien über das Glück der Kinderlosen gelesen.“

## 2. Transformative Entscheidung, politisch diskutiert

((39)) Politik legt Handlungs- und damit auch Optionsspielräume fest: Was darf unter welchen Umständen wie getan werden und mit welchen eintragbaren Konsequenzen? Einige Handlungen, die politisch reglementiert sind, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch persönlich transformativ, bspw. LSD zu nehmen oder eine Abtreibung einzuleiten. Wenn jemand sich für so eine Handlung entscheidet, dann sind die politisch-vermittelten Konsequenzen unter denen, die rationalerweise bei einer Entscheidung miteinkalkuliert werden müssen. Wie kann man also Transformativität politisch diskutieren?

((40)) Letztlich sind politische Entscheidungen Gruppenentscheidungen (vgl. die Ausgangspositionierungen von Göbel und Funke), zumindest in einer Demokratie. Das Problem transformativer Entscheidungen ist jedoch, dass es prinzipiell keine Gruppenentscheidung sein kann: Jede Person muss für sich selbst entscheiden, ob sie das Risiko einer Transformation eingeht. Sonst tritt Paternalismus an die Stelle von Rationalität. Wenn das Problem transformativer Entscheidungen jedoch ausschließlich in persönlichen Entscheidungen besteht, dürfte es im politischen Raum nicht auftreten. Ich denke jedoch, dass dies nicht stimmt.

((41)) Innerhalb repräsentativer Demokratien vertreten gewählte Vertreter:innen ihre Wählerschaft in politischen Deliberationsprozessen. Diese Repräsentanten sind jedoch ihren Wähler:innen Rechenschaft schuldig: Aus welchen Gründen wurde so und nicht anders abgestimmt. Insofern gibt es eine Rationalisierbarkeitsforderung an Repräsentanten.

((42)) Wie soll diese Rationalisierbarkeit eingelöst werden können, wenn es um Reglementierungen transformativer Erfahrungen geht? Nun, wir könnten auf objektive Kriterien verweisen. Jedoch rechtfertigen diese in einigen Fällen eben nicht die derzeitigen politischen Entscheidungen. David Nutt und Kollegen (2007) brachten beispielsweise eine Statistik vor, nach der LSD und

Ecstasy weniger Schaden anrichten als Alkohol und Tabak, sowohl bezogen auf körperlichen Schaden, Abhängigkeiten, aber auch soziale Schäden. Dennoch ist Alkohol weniger reguliert als LSD. Diese Rationalisierungsstrategie über objektive Statistiken scheint also nicht immer zur Anwendung zu kommen. Es scheint eher so, als ob Repräsentanten entweder eigene Werte verallgemeinern oder von diesen aufgrund von Umfragen abweichen: Die Mehrheit der Menschen ist gegen die Dekriminalisierung von LSD. Der erste Fall ist klar paternalistisch. Aber auch der Umfragefall trägt ein paternalistisches Element in sich, wenn auch ein intersubjektives: Die Werte der Mehrheit anstatt meiner eigenen sollen meine Entscheidung, eine Transformation zu riskieren, bestimmen. Beide Rationalisierungsstrategien mögen Abweichungen von objektiveren Daten wie Statistiken im politischen Diskurs erklären, rationalisieren und rechtfertigen sie aber nicht in einem starken Sinne: In beiden Fällen gibt es einen Zug Paternalismus. Insofern steht Repräsentanten nur der Rekurs auf objektive Daten als rationale Rechtfertigungsbasis zur Verfügung, wenn es um die Reglementierung potentiell transformativer Erfahrungen geht: Wie vielen Menschen geht es nach der Transformation besser wie vielen schlechter; und wie hoch sind die Kosten für die Solidargemeinschaft? Hier kommen die sich Transformierenden selbst zur Sprache.

((43)) Wenn wirklich nur solche Statistiken politische Regeln bezüglich transformativer Entscheidungen rechtfertigen würden, dann spräche das für einen krassen Liberalismus. Denn solche Statistiken wären nur dann erzielbar, wenn wir zulassen, dass Personen diese Erfahrungen, die zu Transformationen führen können, machen dürfen. Politik kommt dann in vielen Fällen zu spät, denn nach der Entscheidung ist das Kind bereits in den Brunnen gefallen und unsere Gesellschaft wird dann mit den Folgen von Transformationen erstmal leben müssen.

((44)) Eine solche liberale Politik der Transformation sollte dann wohl begleitet werden von einem starken Sicherungsnetz für die Fälle, in denen Transformationen schiefgehen. Ansonsten wird das Risiko gänzlich den Entscheidenden überlassen. Dieses Risiko ist jedoch unübersehbar. Denn zum einen wissen wir nicht, welche Entscheidungen transformativ sein werden – jede trägt dieses Potential. Zum anderen weiß niemand, wie groß dieses Risiko einer negativen Transformation im Einzelfall ist. Keine Einzelperson kann also das Risiko einer negativen Transformation bei ihren Entscheidungen abschätzen. Wenn Risiken prinzipiell nicht abschätzbar sind und objektive Indikatoren

fehlen, so kann der Einzelperson kein Vorwurf gemacht werden: Im Falle einer negativen Transformation ist sie dann unverschuldet in dieser Lage. Insofern scheint es angebracht, dass in Abwesenheit von objektiven Kriterien und Regeln – im Wilden Westen neuer Möglichkeiten der Transformation – eine Fürsorgepflicht der Solidargemeinschaft in den Fällen missglückter Transformationen besteht.

## Literatur

- Archibald, S. J., Mateer, C. A., & Kerns, K. A. (2001). Utilization behavior: clinical manifestations and neurological mechanisms. *Neuropsychology review*, 11(3), 117-130.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889-6892.
- Dutton, D. G., & Aron, A. P. (1974). Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety. *Journal of personality and social psychology*, 30(4), 510-517.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kiesewetter, Benjamin (2017). *The Normativity of Rationality*. Oxford: Oxford University Press.
- Nozick, Robert (1993). *The Nature of Rationality*. Princeton University Press.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological review*, 84(3), 231-259.
- Nutt, D., King, L. A., Saulsbury, W., & Blakemore, C. (2007). Development of a rational scale to assess the harm of drugs of potential misuse. *The Lancet*, 369(9566), 1047-1053.
- Paul, L. A. (2014). *Transformative Experience*. Oxford University Press.
- Paul, L. A. (2020) Was können wir wissen, bevor wir uns entscheiden? Von Kinderwünschen und Vernunftgründen (mit einem Nachwort von Sascha Benjamin Fink). Reclam.
- Shallice, T., Burgess, P. W., Schon, F., & Baxter, D. M. (1989). The origins of utilization behaviour. *Brain*, 112(6), 1587-1598.
- Sorensen, Roy (2001). *Vagueness and Contradiction*. Oxford University Press.
- Spohn, W. (2012). *The Laws of Belief: Ranking Theory and its Philosophical Applications*. Oxford University Press.

## Verfasser\*in

Sascha Benjamin Fink (Jun.-Prof. Dr.)  
Juniorprofessur für Neurophilosophie  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

## Entscheiden und Entscheidung: Die Sicht der Psychologie – Kommentare zu den Ausgangspositionierungen

Joachim Funke

### 1 Vorbemerkung

((1)) Beim Lesen der verschiedenen Ausgangspositionierungen ist mir das Gleichnis der Blinden, die einen Elefanten untersuchen, in den Sinn gekommen: Jeder einzelne sieht von dem großen Elefanten immer nur einen Teil – mir scheint es beim Blick auf das Thema „Entscheiden“ ganz ähnlich. Wir alle stehen an verschiedenen Standpunkten vor dem großen Konzept und „sehen“ jeweils Unterschiedliches, manchmal auch Gemeinsames.

((2)) Ein wichtiger Unterschied zum Gleichnis besteht allerdings darin, dass die Kolleginnen und Kollegen, die an der Begriffsklärung mitgewirkt haben, keine Blinden sind – es sind Expertinnen und Experten auf ihrem jeweiligen Fachgebiet. Das macht es spannend zu lesen.

((3)) Ganz klar ist für mich, dass die Lektüre durch die Vielfalt an Standpunkten bereichernd ist. Das Wort der „Perspektivenvielfalt“ ist hier angebracht. Ich gliedere meine Kommentare in die drei Abschnitte „Bestätigendes“, „Ergänzendes“ und „Abweichendes“.

### 2 Bestätigendes

#### (a) Rationalität

((4)) Bestätigt sehe ich das (meist implizite) Rationalitätsdogma, wonach sich kein Lebewesen selbst Schaden zufügt, sondern sich bei der Wahl zwischen Alternativen jeweils für diejenige Option entscheidet, die für das Lebewesen am günstigsten erscheint. Sascha Benjamin **Fink** betont diese verborgene anthropologische Voraussetzung und weist zugleich darauf hin, dass emotionale Entscheidungen nicht irrational sein müssen.

#### (b) Prozesshaftigkeit

((5)) Bestätigt sehe ich ebenfalls die Prozesshaftigkeit des Entscheidens, die insbesondere im Beitrag von Albert **Martin**, aber auch von Viktoria **Rieber** thematisiert wird. Hier möchte ich nochmals den Hinweis auf das „Rubikon“-Modell des Entscheidens von Heckhausen et al. (1987) geben,

das nicht einfach nur verschiedene Phasen im Prozess unterscheidet, sondern diese auch mit je spezifischen Bewusstseinslagen verknüpft.

### 3 Ergänzendes

#### (a) Entscheidungshilfen als Kulturtechniken

((6)) Gut gefallen hat mir im Beitrag von Andre Johannes **Krischer** der Gedanke, Entscheidungshilfen als Kulturtechniken zu begreifen. So war im Alten Orient die Wahrsagerei in Form von Orakeln, Leber- und Vogelschau (siehe Maul, 2013) eine Entscheidungshilfe analog zu dem, was heutzutage Expertisen liefern. Auch den Entscheidungsoptimismus als Strategie der Kontingenzbewältigung finde ich gut nachvollziehbar, auch wenn in komplexen Entscheidungssituationen die Technik des „Durchwurstelns“ (*muddling through* sensu Lindblom 1959, 1979) vorherrschen dürfte.

#### (b) Nichtwissen

((7)) Im Beitrag von Alena **Bleicher** wird die Rolle des Nichtwissens bzw. des lückenhaften Wissens vor komplexen Entscheidungen behandelt. Dies ist eng verknüpft mit der Frage, wie viele Informationen vor einer Entscheidung einzuholen sind. Das Thema der Informationssuche hat natürlich auch mit Persönlichkeitsmerkmalen zu tun: Am Beispiel der Urlaubsplanung kann man Personen erkennen, die das erstbeste Angebot ergreifen und damit eine minimale Informationssuche betreiben im Unterschied zu denjenigen Personen, die vor ihrer Entscheidung die gesamte Angebotslage überprüfen. In der Psychologie verwenden wir hierfür die Unterscheidung in „satisficer“ und „maximizer“ – die einen, die sich mit dem erstbesten Sonderangebot, das ihre Kriterien erfüllt, zufriedengeben, und die anderen, die die beste Option aus allen Möglichkeiten suchen. Vorteil der Satisficer ist ihre größere Geschwindigkeit, Vorteil der Maximizer ist die Sicherheit, dass es keine besser Alternative auf dem Markt gibt.

((8)) Wieviel Information ist zur Entscheidung nötig? Es gibt ein Zuviel („information overload“), aber auch ein Zuwenig – was die genau richtige Menge an Information ist, wissen wir nicht. Der „Homo Ignorans“ (Hertwig & Engel, 2016) jedenfalls verzichtet lieber auf die ein oder andere Information, und das scheint gut so! Alena Bleicher macht dies in ihrem Beitrag deutlich. Nichtwissen steuert jedenfalls die Informationssuche.

#### (c) Mehrdimensionalität

((9)) Interessant fand ich den von Thomas **Saretzki** thematisierten Aspekt der Mehrdimensionalität von Entscheidungen: Die Unterscheidung einer sachlichen, einer sozialen und einer zeitlichen Dimension finde ich bereichernd, ebenso die von ihm aufgeworfene Frage, ob nicht in einem weiten Verständnis politischer Entscheidungen alle Entscheidungen als politisch gelten müssen (was das Attribut „politisch“ überflüssig werden ließe).

#### (d) Politisches Entscheiden: Die Liste menschlicher Torheiten im Kontext politischen Handelns

((10)) Dörner (2019) hat eine Liste von Torheiten (die sogenannte „T-Liste“) erstellt, die bei politischen Akteuren im Lauf der Geschichte immer wieder zu beobachten sind (siehe auch die Sammlung historischer Fälle bei Tuchman, 1984). Die drei Hauptkategorien an Torheiten (Vereinfachung, Aktionismus und Abwehr von Kritik) haben jeweils mehrere Unterpunkte (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Vereinfachung, Aktionismus und Abwehr von Kritik: Drei Klassen von Torheiten mitsamt Unterpunkten und deren Charakterisierung („T-Liste“ von Dörner, 2019).

| a) Vereinfachung: Konstruktion einer einfachen Weltsicht   |  |
|--|--|
| a1 Reduktionismus  | Man macht sich ein Bild von der Welt, in dem nur wenige oder gar nur ein einziger Faktor eine zentrale Rolle spielt.   |
| a2 „Rumpelstilzchenplanung“  | „Heute back' ich, morgen brau' ich, übermorgen hol' ich der Königin ihr Kind!“ Man hält die Bedingungen, die für bestimmte Tätigkeiten gegeben sein müssen, für vorhanden. Denn „backen“ kann ich heute nur, wenn genügend Feuerholz da ist (und außerdem genügend Mehl, Salz, Zucker usw.). Und „brauen“ kann ich morgen nur, wenn ich nicht das Feuerholz schon für das Backen verbraucht habe. Usw. |
| a3 Vernachlässigung von Neben- und Fernwirkungen   | In komplexen Realitäten sind (unerwünschte) Neben- und Fernwirkungen die Regel und nicht die Ausnahme.   |
| a4 „Leerplanung“, „Ziele ohne Maßnahmen“   | Plänen allein nur durch die Festsetzung von Zielen, ohne Berücksichtigung der Aktionen.  |
| a5 Übergeneralisierung   | Man schließt von einem Einzelfall auf alle Fälle des gleichen Typs.  |
| a6 Methodismus   | Man macht das Gleiche immer wieder. Clausewitz und auch schon Platon empfehlen, in jeder Situation immer wieder neu nachzudenken.  |
| a7 Lineare Extrapolation   | Das Morgen ist ein Abbild des Heute, allenfalls etwas vergrößert oder verkleinert.   |
| b) Aktionismus: Handeln hauptsächlich, um sich selbst und anderen zu zeigen, dass man handlungsfähig ist |  |
| b1 Ausweichen ins Machbare   | Man tut das, was man machen kann und nicht das, was man machen soll.   |
| b2 Die „Große Tat“   | Allein die Absicht, eine „große Tat“ zu begehen, hebt das Selbstgefühl ganz ungeheuer und damit steigt dann auch der Optimismus. Und daraus ergibt sich Selbstüberschätzung. Man traut sich etwas zu, was man sich nicht zutrauen sollte. Und meist misslingt es dann deshalb!   |
| b3 Symbolisches Handeln  | Man verspricht etwas für die Zukunft. Oder man berauscht sich am Ruhm vergangener Taten.   |
| b4 Methodismus   | Man tut das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat.  |
| c) Abwehr von Kritik (Einkapselung)  |  |
| c1 Unterlassung von Selbstkritik   | Bei sich keine Fehler sehen.   |
| c2 „Ballistisches Handeln“   | Die Effekte des Handelns werden nicht überprüft (ganz viele Handlungen auf einmal ausführen, so viele Kanonen wie möglich abfeuern, egal ob sie treffen).  |
| c3 Wahl „loyaler“ Berater  | Sich mit Gleichgesinnten umgeben, kritische Stimmen „entfernen“.   |
| c4 „Gruppendenken“ (Janis, 1972)   | „Wenn alle das Gleiche denken, dann muss das ja wohl richtig sein!“  |
| c5 Abwehr von Schuld   | Die Schuld immer erst einmal bei anderen suchen.   |
| c6 Sturheit  | Man hält Sturheit für „Standhaftigkeit“; Sturheit ist unreflektierte Standhaftigkeit.  |

((11)) Hier schließt sich die Aussage von Walter **Reese-Schäfer** an, wonach ein nur „schmaler Grat“ kluge von törichten Entscheidungen trennt.

## 4 Abweichendes

((12)) Elisabeth **Göbel** macht deutlich, dass in der BWL das Ziel der Gewinnmaximierung „als gegeben angesehen“ werde: Widerspruch! In heutigen Zeiten sind m.E. breitere Zieldefinitionen nötig, wie sie etwa von Felber (2018) unter dem Begriff der Gemeinwohl-Ökonomie gefasst werden. Das macht Entscheidungen in diesem Bereich komplexer (aber damit auch besser).

((13)) Womit ich mich gar nicht anfreunden kann, ist die Unterscheidung von subjektiver und objektiver Rationalität von Birger **Priddat**. In meiner Sicht ist Rationalität immer an ein handelndes Subjekt (oder an eine Gruppe handelnder Subjekte) gebunden. Die Vorstellung einer „objektiven“ Rationalität suggeriert einen allseits verbindlichen Massstab – den sehe ich nicht. Selbst die als universaler Standard angesehenen „Human Rights“ in der Charta der Vereinten Nationen finden nicht überall Zustimmung.

((14)) Die Idee der Negation als „notorisch mitlaufende, zusätzliche Alternative“, als „Joker“ (Priddat, (9)), ist interessant – in der Handlungspsychologie zählt das Unterlassungs-Handeln selbstverständlich auch zum Handeln („Aussetzen“). Allerdings gehen Psychologen davon aus, dass in Entscheidungssituationen in aller Regel mehr als nur zwei Alternativen bestehen. Priddat scheint mit dem Begriff der „paarweisen Operation“ anzudeuten, dass eine Beschränkung auf zwei Optionen kennzeichnend für Entscheidungen sei. Dem kann ich nicht zustimmen.

### Literatur

- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Rowohlt.
- Dörner, D. (2019). *Die Psychologie politischen Denkens* [Unveröffentlichter DFG-Antrag].
- Felber, C. (2018). *Die Gemeinwohl-Ökonomie*. Deuticke.
- Fischer, A., & Funke, J. (2016). Entscheiden und Entscheidungen: Die Sicht der Psychologie. In S. Kirste (Hrsg.), *Interdisziplinarität in den Rechtswissenschaften* (S. 217–229). Duncker & Humblot.
- Frensch, P., & Funke, J. (Hrsg.). (1995). *Complex problem solving: The European perspective*. Erlbaum.
- Frey, R., Pedroni, A., Mata, R., Rieskamp, J., & Hertwig, R. (2017). Risk preference shares the psychometric structure of major psychological traits. *Science Advances*, 3(10), e1701381.
- Funke, J. (2003). *Problemlösendes Denken*. Kohlhammer.
- Funke, J. (2020). Entwicklung einer Pandemie: Psychologische Aspekte der Corona-Krise. *Heidelberger Jahrbücher Online*, 5, 219–246.
- Gigerenzer, G. (2004). Dread risk, September 11, and fatal traffic accidents. *Psychological Science*, 15, 286–287.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. Bertelsmann.
- Gigerenzer, G. (2014). *Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. Bertelsmann.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. M., & Weinert, F. E. (Hrsg.). (1987). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Springer.
- Hertwig, R., & Engel, C. (2016). Homo ignorans: Deliberately choosing not to know. *Perspectives on Psychological Science*, 11(3), 359–372. doi: 10.1177/1745691616635594
- Hick, W. E. (1952). On the rate of gain of information. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 4, 11–26.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of „muddling through“. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. doi: 10.2307/973677
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39, 517–526. doi: 10.2307/976178
- Maul, S. M. (2013). *Die Wahrsagekunst im Alten Orient—Zeichen des Himmels und der Erde*. C.H. Beck.
- Payk, T. R. (2015). *Psychopathologie. Vom Symptom zur Diagnose* (4. Auflage). Springer.
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Auflage). Springer.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Tuchman, B. W. (1984). *The march of folly. From Troy to Vietnam*. Ballantine Books.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1049–1062.

## Verfasser

Joachim Funke, Prof. Dr. Dr. h.c., Dipl.-Psych.  
Psychologisches Institut, Universität Heidelberg

## Entscheiden und Entscheidungen als soziale Konstruktionen

André Johannes Krischer

### 1 Entscheiden als Variante der Kontingenzbearbeitung

((1)) In meiner AP habe ich «Kulturen des Entscheidens» als eine Hinsicht vorgestellt, die Entscheidungen nicht als eine historische Konstante, sondern als eine historisch und kulturell höchst voraussetzungsreiche Variante im Umgang mit den unhintergehbaren Mehrdeutigkeiten der menschlichen Lebenswelten darstellt: als eine von mehreren Varianten, um Kontingenz zu bearbeiten.

((2)) Die entscheidungsförmige Bearbeitung von Mehrdeutigkeiten, so die These weiter, ist historisch und kulturvergleichend gesehen eher die Ausnahme als die Regel. Mehrdeutigkeiten können auch anders und zumutungsfreier als durch Entscheiden bewältigt werden, weswegen es mir wichtig erscheint, diese Form der Kontingenzbewältigung von funktionalen Äquivalenten abzugrenzen.

((3)) Ich würde diese Hinsicht in meiner EP gerne genauer erläutern, dabei auf die AP anderer Beiträger:innen Bezug nehmen und als Historiker mit konkreten Fällen arbeiten. Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass sich Probleme des Entscheidens am besten durch ein möglichst dichtes Heranzoomen an entsprechende Szenarien diskutieren lassen. Ich beginne daher mit der Schilderung eines derartigen Szenarios (1.1), mit dem ich zunächst verdeutlichen möchte, wie die Sensibilität für Entscheidungen/Entscheiden unter bestimmten historischen Vorzeichen («Krise») zunehmen kann (2). Ich nutze dieses Szenario dann drittens zu zur Ausführung der zentralen These, dass es sich bei Entscheiden und Entscheidungen um soziale Konstruktionen handelt und zeige dies anhand parlamentarischer Verfahren (3). Anschließend gehe ich kurz auf die Frage ein, inwiefern dies auch für individuelles Entscheiden gilt (4). Abschließend geht es mir um die Frage, wie sich meine Positionierung

zu den anderen, in diesem Forum vorgestellten Positionierungen verhält und ob man daraus aus Erkenntnisse mit Blick auf Bildungsziele gewinnen kann (5).

### 1.1 Entscheiden im Zeichen der Bedrohung durch die Pest: England 1720-1722

((4)) Nachdem die Kritik an seiner Rolle nicht verstummen wollte und die Angriffe auch persönlich wurden, stellte der Mediziner unmissverständlich klar, dass er der Regierung lediglich beratend zur Seite stehe. Die Entscheidungen, die zur Prävention der Seuche getroffen worden seien und noch zu treffen sind, seien allein Sache der Politik. Bei dem Mediziner handelt es sich nicht um einen in Deutschland während der Corona-Krise von 2020/21 medial besonders präsenten Virolog:innen, sondern um Richard Mead (1673-1754). Sein Rat war gefragt, als 1720 die letzte große Pestepidemie im Mittelmeerraum ausgebrochen war und die Regierung in London vor der Herausforderung stand, sich dazu zu verhalten. Großbritannien war wirtschaftlich eng mit Südfrankreich verbunden, wo die Pest besonders schlimm grassierte. Am meisten betroffen war die Stadt Marseille, wo allein 1720 bis zu 35.000 Menschen starben. Die Seuche sollte England bis zu ihrem Ende im Jahr 1723 überhaupt nicht treffen, was aber bei ihrem Bekanntwerden niemand wissen konnte. Weil dort die Erinnerung an die Große Pest von 1665 mit rund 100.000 Toten noch präsent war, suchte die Regierung unter den Minister Sunderland und Robert Walpole (1676-1745, ab 1721 faktisch Premierminister) nach Wegen, um England so weit wie eben möglich vor der Seuche zu schützen (Slack, 1985, p. 326ff.). Dass Obrigkeiten präventive Maßnahmen ergriffen war freilich nicht neu, sondern seit der ersten Pestpandemie von 1357-1353 gängige Praxis (Reinhardt, 2021, p. 108ff.). Neu war 1720 aber, dass die Aktivitäten der Regierung in dieser Lage als Entscheidungen wahrgenommen wurden, also als Festlegungen auf eine von mehreren Alternativen, bei denen die Frage blieb, ob die nicht gewählte Alternative nicht doch die bessere gewesen wäre. Voraussetzung dieser Wahrnehmung des Regierungshandeln als Entscheiden (und nicht etwa als Ausführung göttlichen Willens) war die Herausbildung einer kritischen Öffentlichkeit im späten 17. Jahrhundert (Habermas, 1962, pp. 38-55) und einer in Europa singulären Ausweitung der Druckpublizistik, die diese Art von Öffentlichkeit als «Institution» überhaupt erst ermöglichte. Zugleich war diese Öffentlichkeit (mit ihren Dependancen in Kaffeehäusern) erheblich politisiert

(Knights, 2005). Nach 1680 bildeten sich zwei unterschiedliche politische Lager heraus, Whigs und Tories, die um 1720 die Gestalt von Parteien angenommen hatten, die bei Wahlen 'gewinnen' und 'verlieren' konnten (Hill, 2002), die sich also Wahlen im Sinne von Entscheidungen über ihre Positionierungen stellen mussten. Im 16. und frühen 17. Jahrhundert hatten Unterhauswahlen dagegen zur Ergänzung eines Gremiums gedient, das als Ganzes dem Oberhaus und der Krone gegenübertrat.

((5)) Die Präventionspolitik der Whig-Regierung stand aufgrund dieser Transformation des Politischen unter Beobachtung von politischen Gegnern innerhalb und außerhalb des Parlaments, die das Regierungshandeln als Aneinanderreihung mehr oder weniger schlechter Entscheidungen behandelten, indem sie die aussortierten Alternativen (kritisch) thematisierten und medial präsent hielten.

((6)) Als (schlechte) Entscheidung behandelt wurde etwa die Präferenz der Regierung für die gelehrte Auffassung, wonach die Pest auf dem Weg der Ansteckung (*contagion*) von Mensch zu Mensch übertragen wurde. Andere Naturphilosophen gingen dagegen davon aus, dass die Pest durch Luftpartikel (*miasma*) übertragen wurde (DeLacy, 2016). Wenn sich die Walpole-Regierung auf die Ansteckungstheorie festlegte, dann hatte dies zur Konsequenz, dass damit auch die Präventions- und Eindämmungsvorschläge der Kontagion-Theoretiker Gehör fanden, die vor allem die Isolation von Erkrankten und Quarantänen vorsahen. Für die Miasmentheoretiker hatten solche Maßnahmen keinen Sinn, weil sich verpestete Luft nicht aufhalten ließ. Aus ihrer Sicht war die Isolation der Kranken daher sinn- und herzlos, Quarantänen, die den Außenhandel hemmten, ökonomisch schädlich oder gar Ausdruck von Willkür, wenn sie im Inneren gegen ganze Städte und Grafschaften eingesetzt wurde.

((7)) In gewisser Hinsicht war im frühen 18. Jahrhundert selbst die Naturphilosophie insofern politisiert, als dass die Miasmatiker eher den Tories, die kleine Zahl der Kontagionisten dagegen den regierenden Whigs nahestanden – freilich gab es von diesem Muster auch Ausnahmen. Die Kontagionisten waren nicht nur häufig religiöse Dissenter – und damit typisches Whig-Klientel –, sondern um 1720 auch in der Royal Society tonangebend. Richard Mead nun war seit 1703 dort Fellow und ab 1717 Vizepräsident. Er war nicht nur ein anerkannter Proto-Epidemiologe, sondern besaß auch einen hervorragenden Ruf als praktischer Arzt. Auf seine Dienste zählten nicht nur Mitglieder der königlichen Familie, sondern auch Politiker

wie Robert Walpole. Es gab um 1720 also bereits enge Kontakte zwischen dem Naturphilosophen und den Mächtigen, die Mead für die Rolle als Regierungsberater in Position gebracht hatten. Seine Gegner interpretierten die neue Rolle dagegen als bewusste Entscheidung gegen ihre Expertisen (Zuckerman, 2004).

((8)) Im Herbst des Jahres 1720 bereitete die Whig-Regierung nun ein Seuchenpräventionsgesetz vor, das ganz maßgeblich auf den Vorschlägen beruhte, die Richard Mead in einer Art Handreichung unter dem Titel «A Short Discourse concerning Pestilential Contagion and the Methods to be used to Prevent it» noch im gleichen Jahr publiziert hatte. In klarer und verständlicher Sprache entwickelte Mead darin die Grundlinien einer praktischen Epidemiologie im Krisenfall, die unter anderem die Unterbringung von Erkrankten in Lazaretten, die Abriegelung von befallenen Städten oder sogar Grafschaften und vor allem strikte Quarantänen für ankommende Schiffe bzw. ihre Besatzungen und Ladungen vorsahen. 1721 erschienen sieben Auflagen des «Discourse», 1722 eine achte, erweiterte Auflage. Es handelte sich also um eine überaus wirkmächtige Schrift, die weit über den politischen Betrieb hinaus Resonanzen erzeugte und sofort massiven Widerspruch aus den Reihen der Miasmatiker provozierte (DeLacy, 2016, p. 158).

((9)) Die publizistische Kontroverse wurde auch dadurch motiviert, dass Meads Vorschläge im Januar 1721 in ein Gesetz umgemünzt und sogar noch verschärft wurden: Die Missachtung oder Umgehung von Quarantänen sowohl bei der Einreise wie beim Verlassen betroffener Gebiete konnte mit dem Tod bestraft werden (Slack, 1985, p. 331f.).

((10)) Solche drakonischen Maßnahmen hatte Mead nicht vorgeschlagen und die innerbritischen Sperrgürtel auch nur kurz erwähnt. Sein Augenmerk lag auf der Trennung von Gesunden und Kranken, was schon kontrovers genug war und eingespielte Formen der familiären Fürsorge, Anteilnahme und Trauerbewältigung in Frage stellte. Selbst die Toten hätten die Familien nicht wiedergesehen, die bei Nacht begraben und deren Kleidungsstücke verbrannt werden sollten (Mead, 1720, p. 51f.). Mead war sich völlig darüber im Klaren, dass seine Isolationsvorschläge als gefühllos wahrgenommen werden würden, entsprechend kleidete er diese in eine Rhetorik des gemeinwohlorientierten Mitgefühls: «Nothing can justify such Cruelties but the Plea, that it is for the Good of the whole Community, and prevents the spreading of Infection» (Mead, 1720, p. 34).

((11)) Solche Versicherungen verhinderten allerdings nicht, dass sich die Diskussion um das Gesetz und damit auch um Meads Rolle als Regierungsberater extrem zuspitzte. Gerüchte und verschwörungstheoretische Versatzstücke schossen ins Kraut: Demnach sollten Soldaten jeden erschließen, der einen *cordon sanitaire* unerlaubterweise verlasse und nicht nur einzelne Kranke, sondern ganze Familien sollten isoliert werden. Angeblich sollten die Sonderbefugnisse im Inneren nicht nur bei Ausbruch der Seuche (zu der es in Großbritannien diesmal aber nicht kam), sondern mit Inkrafttreten des Gesetzes, also längst gelten. Vermutlich sei das alles nur ein Schritt zur Aufrichtung einer Willkürherrschaft nach französischem Vorbild (Krischer, 2020b).

((12)) Die Regierung versuchte zwar, die Zirkulation derartiger *fake news* wieder einzufangen. Der den Whigs nahestehende Londoner Bischof Edmund Gibson verfasste eigens dazu eine massenhaft gedruckte Flugschrift, die mit all den «Lies and Misrepresentations» aufräumen sollte. Das alles half aber nichts, zumal sich mittlerweile auch die Fernhandelskaufleute zu Wort gemeldet hatten, die wirtschaftliche Einbußen für gravierender hielten als ein aus ihrer Sicht nur hypothetisches Risiko, dass die Pest auch England erreichte (Gibson, 1721, p. 10ff.). Es handelte sich hier um ein frühes Beispiel für das Präventionsparadox i.S.v. Geoffrey Rose: Die Kaufmannschaft hielt die Gefahr für gering, gerade weil man sie durch die Quarantänemaßnahmen bei einlaufenden Schiffen bis dahin gut gebannt hatte.

((13)) Die Einreisequarantänen waren dann auch die einzige Maßnahme, an der die Regierung noch festhielt, als das Parlament im Februar 1722 eine entschärfte Form des *Quarantine Act* vorlegte, sehr zum Bedauern von Mead, der die Isolierungen der Erkrankten für den Schlüssel zur Bekämpfung der Seuche hielt (Krischer, 2020a). Der Arzt stand auch weiterhin im publizistischen Kreuzfeuer, seine Gegner witterten die Gelegenheit, mit seiner Ansteckungslehre und seiner Rolle als Ratgeber der Mächtigen gleichermaßen abzurechnen. Es war in diesem Klima, in dem sich Mead 1722, in der erweiterten achten Auflage seines «Discourse» zu einer Klarstellung veranlasst sah, wonach es nicht an ihm als Arzt sei zu entscheiden, welche der von ihm für gut befundenen Instrumente in geltende Gesetze überführt werden sollten: «But how far, in every Situation of Affairs, it is expedient to grant the Powers, requisite for putting all of them in Practice, it is not my proper Business, as a Physician, to determine» (Mead, 1722, p. xiv).

## 2 «Entscheiden muss die Politik!» Wahrnehmungen von Entscheidungen im Zeichen der «Krise»

((14)) Mead hatte im Prinzip recht: Er gehörte nicht zum Kreis der Personen, die denkbaren Präventionsmaßnahmen eine kollektive Verbindlichkeit verleihen konnte. Er saß nicht im Parlament, das auf der Grundlage eines tradierten Verfahrens Vorschläge (*bills*) in Gesetze (*acts*) transformieren konnte. Mit Blick auf Deutschland am Beginn der Corona-Epidemie 2020 klingen solche Distanzierungsbehauptungen recht vertraut. «Sobald es um die Bewertung politischer Entscheidungen geht», sagt Christian Drostens sinngemäß: «Ein Wissenschaftler ist kein Politiker. Er hat kein Mandat für politische Entscheidungen.» (Zinkant, 2020). Ähnlich sah auch Bundesgesundheitsminister Jens Spahn (CDU) die Rolle der Wissenschaftler:innen in der pandemischen Lage: «Ihr Rat ist wichtig. Aber entscheiden muss die Politik!» Die sichtbare Nähe von Expert:innen und Politiker:innen in der ersten Hälfte des Jahres 2020, etwa bei Pressekonferenzen, und die offensichtliche Notwendigkeit, sich epidemiologischen Rat einzuholen, führte zu wiederholten Unterstreichungen der Differenz von Wissenschaft und Politik, die ihre Selbstverständlichkeit offenbar eingebüßt hatte. Entsprechend waren sowohl Beteiligte als auch die sie beobachtende Presse um Klarstellungen bemüht: «Politische Entscheidungen, die das ganze Land betreffen und in die Freiheitsrechte jedes Bürgers eingreifen, kann nur der fällen, der dazu berufen ist. [...] Auch vor Gericht trägt der Sachverständige seine Einschätzung vor, aber die Entscheidung über die Schuld eines Angeklagten muss der Richter nach Recht und Gesetz selbst fällen.» (Müller, 2020). Das Verhältnis von Experten und politischen Entscheidungsvorgängen ist nicht zufällig auch in jüngerer Zeit zum Forschungsthema geworden (Gräfenberg, 2020).

((15)) Die deutsche Öffentlichkeit war mit der Corona-Krise besonders entscheidungssensibel geworden: Was sonst nicht der Rede wert war, nämlich wer nun in Deutschland was entscheidet, wurde fragwürdig. Verstärkt wurde diese Sensibilität auch durch die Beobachtung, dass die teilweise einschneidenden Entscheidungen unter besonderer Unsicherheit, unter den Bedingungen unvollständiger, widersprüchlicher oder rasch veraltender Informationslagen getroffen werden mussten. Ein ähnliches Szenario hatte sich auch 1720/21 aufgetan, als Kontagionisten und Miasmatiker miteinander um die Deutung der Pestursachen konkurrier-

ten, was zu dem Eindruck führte, dass die Regierung umstrittene Entscheidung auf der Grundlage einer umstrittenen Entscheidung für eine umstrittene Seuchentheorie traf. Kein Wunder, dass sowohl 1720/21 als auch 2020/21 bei solchen Wahrnehmungen von Entscheidungen als kontingent Proteste laut und schrill werden oder ins Paranoide abdriften konnten. Dazu kam noch, dass die englische Gesellschaft am Beginn des 18. Jahrhunderts erst noch lernen musste, kollektiv verbindliche Entscheidungen zu akzeptieren, die von politischen Parteien aufgrund des Mehrheitsprinzips getroffen worden waren – zuvor ging es ja primär um den Dualismus Parlament vs. Krone. Die deutsche Gesellschaft steht wiederum mindestens seit den Protesten gegen «Stuttgart 21» im Jahr 2010 im Zeichen einer Krise der Akzeptanz umstrittener Großentscheidungen (Brettschneider, 2013), die Flüchtlingsfrage oder eben die Corona-Pandemie sind weitere Beispiele dafür.

((16)) Mir geht es hier nicht um die in solchem Dissensverhalten aufscheinenden Infragestellungen der repräsentativen Demokratie (Kronenberg & Horneber, 2019) – zumal ich ja von einem historischen Beispiel ausgehe und den Gegenwartsbezug nur deswegen eröffnet habe, um zu zeigen, dass es gewisse Muster gibt. Worin aber bestehen diese Muster? In politisch-sozialen Konstellationen, die als «Krise» wahrgenommen werden, steigt die Sensibilität für kollektiv verbindliche, aber nicht im Konsens (was immer das sein mag) getroffene Entscheidungen. Vor allem Mehrheitsentscheidungen (aber grundsätzlich auch Gerichtsurteile) können dann als «Zumutungen» erlebt werden, die als noch «unerträglicher» wahrgenommen werden, wenn ihre Kontingenz nicht zu verbergen ist, wenn also vor vieler Augen steht, dass es für die getroffene Entscheidung auch andere, genauso mögliche Alternativen gegeben hätte (Luhmann, 1997).

((17)) Voraussetzung dieser Art der Beobachtung von Politik war nicht nur ein auf Massenwirksamkeit ausgelegte mediale Konfiguration (Schlögl, 2008), sondern auch eine Semantik die Krise, die selbst wiederum erklärungsbedürftig, weil historisch geworden, ist. Vor allem die vermutlich häufigste Verwendung von «Krise» als «iterativer Periodenbegriff», der einen «einmaligen, sich beschleunigenden Vorgang» bezeichnet, «in dem sich viele Konflikte, das System sprengend, zusammenschürzen, um nach der Krise eine neue Lage herbeizuführen» (Koselleck, 2006, p. 208), ist erst ab dem frühen 18. Jahrhundert in England nachweisbar war (Krischer, 2016). Der Zusammenhang von Krisendiagnosen – 1720 nicht nur auf die Pest bezogen, sondern auch auf eine

Spekulationsblase (*South Sea Bubble*) und 1714 auf die mit banger Spannung erwartete Thronfolge der Hannoveraner – und einer Wahrnehmung von politischen Entscheidungen als parteilich und damit kontingent, ist kein Zufall.

((18)) Die 1720/21 und 2020/21 geführten Debatten darüber, wer nun seuchenpolitisch was entschieden hat oder hätte (nicht) entscheiden dürfen, sind nicht nur Debatten über «unabhängig davon», «trotzdem» oder «ohnehin» laufende Entscheidungsvorgänge, sondern an deren Konstruktion beteiligt. Ohne die Beobachtung der politischen Vorgänge als Entscheiden in der Krise wäre es nicht zu den Dramatisierungen gekommen, wären Gesetzgebungsvorgänge nicht als umstrittene Entscheidungen beobachtet worden.

((19)) Und um es noch weiter zuzuspitzen: «Krisen» sind Szenarien, in denen die historische und kulturelle Relativität von Entscheiden, ihr grundlegender Status als soziale Konstruktionen, gut fassbar und damit erforschbar wird.

((20)) Ich knüpfe hier an die These aus meiner AP an, wonach Entscheidungen stets (!) entweder Zuschreibungsprodukte oder Resultate symbolisch-expressiver Handlungen sind. Diese Feststellung soll hier auch als Kurzdefinition dienen: Eine Entscheidung ist, was in (historischen) Gesellschaften und Kulturen jeweils als solches gilt. Entscheidungen entspricht kein «natürliches» Körperverhalten. Dass Menschen «im Kopf» Entscheidungen treffen, dass es sich dabei um zunächst einmal intentionale Vorgänge handelt, ist eine solche in Philosophie, Psychologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften häufig anzutreffende Zuschreibung. Ob dem so ist, lässt sich mit kultur- und sozialwissenschaftlichen Methoden aber gar nicht klären – mentale Vorgänge sind nicht als sinnhafte (!) Prozesse beobachtbar und damit hermeneutischen Hinsichten nicht zugänglich. Ob neuronalen Verbindungen im Gehirn eine Entscheidung entspricht, bleibt ebenfalls eine von Forscher:innen geleistete Zuschreibung, denn die Verbindungen selbst können dazu nichts sagen.

((21)) Die in Psychologie und Wirtschaftswissenschaften wiederum üblichen Experimente setzen – soweit ich sehe – immer schon voraus, dass es hier um Entscheidungen geht: «Sie produzieren sogar - im Unterschied zu den Historikern - selbst durch ihre Experimente erst die Entscheidungssituation, deren Resultat sie dann untersuchen.» (Stollberg-Rilinger, 2013b, p. 148). Ich möchte diese These vom Zuschreibungscharakter jeglicher Entscheidung zunächst, entlang meines historischen Beispiels, für überindividuelle, gruppen- und verfahrensförmige Entscheidungsprozesse ausführen, bevor ich dann abschließend auch etwas zum

Problem des individuellen Entscheidens sage möchte.

### 3 Entscheidungen als soziale Konstruktionen, am Beispiel parlamentarischer Verfahren

((22)) Hängen Entscheidungen also ernsthaft davon ab, dass sie beobachtet werden, ist es denn wirklich so, dass ‹falsche› Zurechnung von politischen Entscheidungen an gelehrte Expert:innen irgendetwas daran ändern, wie Entscheidungen ‹wirklich› fallen? So einfach ist es nicht, das wäre ja auch ein Trivialverständnis dessen, was mit Sozialkonstruktivismus gemeint ist und erklärt werden soll. Aber auch das Gegenteil ist nicht richtig: Es kommt nicht darauf an, die Dinge nur ‹richtig› zu stellen: Expert:innen beraten, Politiker:innen entscheiden. Denn es ist praktisch gesehen so, dass Richard Mead (oder in der Gegenwart: Christian Drosten et al.) erheblich in die Prozesse des Entscheidens verwickelt waren und eine ‹saubere› Trennung zwischen Beraten und Entscheiden gar nicht so einfach – wenn nicht sogar unmöglich – ist.

((23)) Mead saß im Januar 1721, als der erste *Quarantine act* beschlossen wurde, nicht im Parlament. Weder nahm er an den intensiv geführten Debatten über die *Quarantine bill* teil noch gab er eine Stimme ab, die dazu beitragen konnte, der *bill* die notwendige Mehrheit zu verschaffen. Allerdings wäre es der Sache auch nicht angemessen, wenn man die Entscheidung über ein Gesetzesvorhaben auf Debatten und Abstimmungen im Unterhaus oder Plenarsaal reduziert. Es ist bekanntlich ein Topos der ‹Parlamentarismuskritik›, die Institution dadurch zu diskreditieren, dass man auf gering besuchte Sitzungen verweist – wohlwissend, dass die Abgeordneten die Zeit in Ausschüssen oder ihren Büros verbringen, was dann aber wiederum als ‹Hinterzimmerpolitik› diskreditiert werden kann (Meinel, 2019, p. 173ff.). Dabei sind die politischen Entscheidungsthemen allesamt zu komplex, als dass sie in Sitzungen behandelt, beraten und verabschiedet werden können. Sitzungen unterliegen der Logik einer ‹Kommunikation unter Anwesenden› (Kieserling, 1999), Redebeiträge können nur einzeln und nacheinander vorgetragen werden, Streit bedroht die fragile Diskursarchitektur (‹Order! Order!›). Damit in geregelter Weise gestritten werden kann, haben Parlamente bestimmte Spielregeln aufgestellt. Bereits im 16. Jahrhundert war es zum Zweck der Konfliktdämpfung üblich, bei Redebeiträgen stets nur den *Spea-*

*ker* zu adressieren und nicht einen anderen Abgeordneten, mit dem man über Kreuz lag: Zudem galt: ‹no reuiling or nipping wordes must be vused› (Smith, 1583, p. 40), zudem durfte man sich pro Sitzungstag nur einmal zu Wort melden.

((24)) Obwohl unter derartigen selbstgewählten und systemspezifischen Restriktionen der interaktiven Sitzung kaum komplexe Themen zur Entscheidungsreife getrieben werden können, hat ein seit dem 18. Jahrhundert dominantes Öffentlichkeits- und Transparenzgebot verhindert, parlamentarisches Entscheiden offensiv als episodengreifenden Prozess zu präsentieren (Krischer, 2014, p. 220ff.). Denn tatsächlich war das Unterhaus nicht erst nach 1700 darauf angewiesen, hochgradig verdichtete Entscheidungsvorlagen geliefert zu bekommen. Auch wenn übliche parlamentarische Selbst und/oder normative Texte die Sitzung als allein legitime Orte der Entscheidung ausflaggen, machte der Prozess des Entscheidens hier lediglich Station. Es lag da bereits eine Strecke hinter – und noch vor – ihm. Dieser Prozess reichte weit hinter die Sitzungen zurück, er verlief dezentral, asynchron und in wechselnden Akteurskonstellationen. Die Büros der Abgeordneten – wobei man diese im 18. Jahrhundert eher in Kaffeehäusern fand, da es für sie noch keine Büros gab –, aber auch die Schreibstuben des Parlamentssekretäre, wo die Gesetzesvorschläge nicht nur sprachlich, sondern auch materiell zugerichtet wurden – eine *bill* z.B. hatte in Pergamentform vorzuliegen.

((25)) Wenn Prozesse des Entscheidens derartige Verflechtungen und Verästelungen aufweisen, liegt es nahe, sie in Gestalt von Verfahren zu organisieren (AP Saretzki (3)), die allerdings mehr sind als ‹gestreckte Interaktion› (Scheffer, 2010, p. 142). Ein Verfahren ist praktisch gesehen ein Akteurs-, Medien- und Materialverbund, dessen Leistung darin besteht, ganz unterschiedliche Formen von Input sukzessive auf eine abschließende Entscheidbarkeit hin zuzuspitzen (Krischer, 2019). Die Medialität von Verfahren geht über das gesprochene Wort hinaus, sie gründet vielmehr schon seit dem Hochmittelalter (bzw. seit der Antike, offenbar unterbrochen im Frühmittelalter) Akten, auch wenn nicht nach Aktenlage entschieden wird (Vismann, 2000). Vielmehr ist für die meisten Verfahren in Politik und Recht ein fortlaufender Medienwechsel charakteristisch (Durben et al., 2019). Gesprochenes wird in Schriftliches transformiert, Protokolle etwa, die wiederum als Vorlage für mündliche Beratungen dienen, aus denen wiederum schriftlicher Output hervorgeht. Die englischen Abgeordneten schrieben einander Brief, artikulierten sich in Memoranden und bereiteten ihre Wortmeldungen bei Sitzungen mit diskreten

Sprechzetteln (*briefs*) vor (Durben et al., 2019, pp. 187-198). «Diese Wechsel verengen sukzessive den Kontingenzzraum nachfolgender Beiträge. Es gerinnen situierte Leistungen zu bleibenden Größen.» (Scheffer, 2019, p. 340). Im englischen Parlamentarismus waren solche komplexitätsreduzierenden Medienwechsel am Beginn des 19. Jahrhunderts schon voll ausgeprägt. Hinzu kamen noch Ausschüsse, die man bereits um 1600 nachweisen kann (Kyle, 2002).

((26)) Bevor eine politische Entscheidungsaufgabe in eine Plenardebatte geleitet wurde, hatte sie also bereits viel Stufen durchlaufen, in denen sie so vorbereitet worden war, dass sie sich unter den kommunikativen Bedingungen einer Sitzung auch bewältigen ließ. Ein Verfahren als soziales System ist nicht deckungsgleich mit seiner Geschäftsordnung, es leistet mehr als das, was normative Vorgaben von ihm fordern (Brichzin, 2016; Luhmann, 1983, p. 42f.). Neben den in parlamentarischen Geschäftsordnungen vorgezeichneten formalen Wegen implizieren Verfahren immer auch informelle Dimensionen, man könnte sogar sagen: Je mehr Formalität, desto mehr Informalität (Stollberg-Rilinger, 2013a).

((27)) Informalität hat bekanntlich keinen guten Ruf, impliziert aber tatsächlich etwas anderes als Mauscheleien und Korruption, selbst wenn dies sicher Grenzfälle von Informalität sind (Brichzin, 2018; Hoffmann-Rehnitz, 2015; Lauth, 2017). Informalität ist aber auch ein Weg, um das Verfahren mit seiner sozialen Umwelt in Kontakt zu halten. Expert:innen sind ein gutes Beispiel für derartige «strukturelle Kopplungen», obschon der moderne Parlamentarismus dazu tendiert, solche Formen der Kooperation in Form von Kommissionen zu formalisieren (Bueger & Gadinger, 2014; Emich, 2011).

((28)) Richard Mead wurde nicht im Rahmen einer Kommission zu seiner Einschätzung der pandemischen Lage befragt, sondern im Kontext von anderen «Kontaktsystemen» (Luhmann, 1983, p. 75ff.), vielleicht beim engen Umgang, den er ohnehin mit Regierungsmitgliedern pflegte. Vor allem sein «Discourse» dürfte den Ministern beim Verfassen der *bill* die Stichworte und Begründungen geliefert haben. Meads schriftliche und mündliche Äußerungen erzeugten im Verfahren somit Resonanzen, sie sorgten für innerprozedurale «Anschlusskommunikation» (Bellingradt, 2018), die im *Quarantine Act* mündete. Insofern war Mead durchaus ein Mitwirkender im Prozess des Entscheidens: Er lieferte überhaupt erst die notwendigen Entscheidungsalternativen, indem er in zugänglicher Sprache den damaligen Wissensstand über Seuchen und deren Prävention aus der Sicht eines Kontagionisten zusammenfasste. Er lenkte

den Entscheidungsprozess zugleich in eine bestimmte Richtung, weil er ja keinen Zweifel daran ließ, was aus seiner Sicht die einzig richtigen Maßnahmen waren. Sein Status als hochrangiges Mitglied der Royal Society und sein Ansehen als praktischer Arzt gaben seinen Vorschlägen ein geradezu «entscheidendes» Gewicht.

((29)) Stimmte es also doch nicht, wenn Mead von sich behauptete: «it is not my proper Business, as a Physician, to determine» (Mead, 1722, p. xiv), wenn er bestritt, etwas entschieden zu haben? In Prozessen des Entscheidens werden viele Beiträge praktisch geleistet, sie beruhen nicht darauf, dass alle daran formal und informal Beteiligten selbst etwas entscheiden *wollen*. Kollektive Entscheidungsvorgänge sind nicht einfach die Summe einer Reihe von individuellen Entscheidungsentschlüssen, sondern Systeme eigener Art. Gerade Verfahren setzen voraus, dass es Personal gibt, die in unterschiedlicher Weise die Voraussetzungen dafür schaffen, damit ihre Durchführung gelingt (Wachleute, Sekretäre, Protokollanten, Saaldiener etc.). Wenn diese Personen im Verfahren mitwirken, haben sie nicht im Sinn zu entscheiden. Auch Abgeordnete oder eben Experten müssen keine Entscheidungsabsichten in sich tragen, um trotzdem Beiträge zu entsprechenden Prozessen und Verfahren zu leisten. Sie wirken praktisch daran mit, die erzeugten Alternativen wiederum so zu reduzieren, Optionen so zu verdichten, Handlungsspielräume so einzuengen und Unsicherheit so zu absorbieren, dass handhabbare Dualismen vorliegen, die in eine (öffentliche) Schlussrunde eingespeist werden können. Verfahren und manche Prozesse des Entscheidens beruhen auf praktisch geleisteten Selektionen, die sich trichterförmig auf eine abschließende Entscheidbarkeit zubewegen (Luhmann, 1983, p. 115; Scheffer, 2010, p. 144).

#### 4 Individuelles Entscheiden als Zuschreibung?

((30)) In Verfahren werden die Schlusspunkte von Entscheidungsprozessen mit symbolisch-expressiven Mittel markiert: Nachdem die Abgeordneten ihre Voten entweder ausgerufen oder, bei unklarer Stimmlage, den Hammelsprung (*division*) vollzogen haben, sanktioniert der Speaker das Ergebnis mit der Formel *the ayes* (oder *noes*) *have it*. Damit ist die Entscheidung «gefallen», die so gesehen nichts anderes «ist» als ein rituell-kommunikatives Artefakt, eine von den Beteiligten selbst geleistete und getragene und von einem Publikum übernommene und (bislang noch) akzeptierte Zu-

schreibung. Mit inneren Zuständen hat diese Entscheidung nichts zu tun. Weder läuft sie damit synchron noch ist es nötig, dass Abgeordnete bei formalisierten Prozessen des Entscheidens eine innere Überzeugung ausbilden und sich darauf festlegen. Sie können rein routiniert handeln oder sich Fraktionszwängen beugen.

((31)) «Entscheiden ist ein Prozess, der in einem Moment der Entscheidung («Krise») kulminiert», schreibt Joachim Funke (AP Funke (3)). Das muss nicht so ein: Es gibt Prozesse des Entscheidens, die ohne abschließende Entscheidung bleiben, der Justizbetrieb ist ein gutes Beispiel dafür: Viele Verfahren werden begonnen, enden aber ohne abschließendes Urteil und erfüllen dennoch Funktionen. Auch das sind Prozesse des Entscheidens (Hoffmann-Rehnitz et al., 2018, p. 226ff.). Gesetzgebungsprozesse versanden ebenfalls regelmäßig. Organisationen, nach Niklas Luhmann regelrechte Entscheidungsmaschinen, sind vielleicht eher Dauerveranstalter von Prozessen des Entscheidens, einer organisierten Anarchie, aus der Entscheidungen erwachsen können, aber nicht müssen. Entscheidungen sind zwar die Endpunkte solcher Prozesse, aber im Sinne einer sinnlich fassbaren Markierung («Im Namen des Volkes ergeht folgendes Urteil»), nicht im Sinne mentaler Ereignisse.

((32)) Kollektive Prozesse des Entscheidens, seien es formale Verfahren, nur gering formalisierte Besprechungen oder Absprachen im «Familienrat», zeichnen sich dadurch aus, dass sie Entscheidungen als Punkte für Beobachter:innen lokalisierbar machen, entweder durch die erwähnten Rituale oder durch Sprechakte wie «Ok, so machen wir es!». Nicht immer sind diese expressiv markierten Punkte trichterförmig vorbereitet worden. In vielen Kontexten, etwa dort, wo sich die Entscheidungsfindung nicht derart hierarchisieren, auf Rollen verteilen und machtförmig strukturieren lässt wie in Verfahren, kann es sein, dass Entscheidungen einfach «passieren» (March, 1996). Im Kreise von egalitären Kolleg:innen kann es wiederum sozialverträglicher sein, wenn die Moderatorin das «Finden» einer Entscheidung wie beiläufig feststellt: «Ich schaue noch einmal in die Runde, sehe aber keine Meldungen mehr, dann können wir diesen Punkt wohl ...».

((33)) Individuen markieren ihre Entscheidungen dagegen in der Regel nicht derart expressiv, und wenn doch, dann handelt es sich dabei nicht selten um ein rollenspezifisches Verhalten, etwa von Managern, die auf dieser Weise Entschlossenheit demonstrieren möchten. Im familiären oder kollegialen Alltag würde es dagegen kurios oder

pathologisch wirken, fortlaufend getroffene Entscheidungen zu verkünden. Das ist wohl auch deswegen der Fall, weil Entscheiden im «privaten» Alltag eher die Ausnahme als die Regel ist. Dass moderne Menschen täglich «viele[] tausend Entscheidungen» treffen, wie Joachim Funke schreibt (AP Funke, (10)), würde ich daher bezweifeln. Oder es kommt darauf an, was man unter Entscheiden versteht: Mein Vorschlag wäre, darunter eine bestimmte Form der Kontingenzbewältigung zu verstehen, nämlich einen Sprung ins Ungewisse. Entschieden wird immer dann, wenn das Ergebnis nicht abgeleitet, errechnet, durch hinreichende Informationen vollständig abgesichert werden kann (Ortmann, 2004, p. 37). Walter Reese-Schäfer scheint dies im Sinn zu haben, wenn er schreibt: «Politisches Entscheiden erfolgt immer unter den Bedingungen von Ungewissheit und unvollständiger Information. Deshalb gibt es weder eine gesicherte Entscheidungsgrundlage noch ein Wissen darüber, wie es ausgeht.» (AP Reese-Schäfer, (1)). «Im Moment der Entscheidungsfindung ist das Wissen lückenhaft», unterstreicht auch Alena Bleicher (AP Bleicher, (2))

((34)) Beim Entscheiden klafft zwischen all den angebotenen Informationen, Argumenten und Abwägungen und der dann markierten Entscheidung eine nicht zu füllende Kluft, die sich nur «überspringen» lässt (Lübbe, 1965, p. 127ff.). Die Frage, ob mit dem Sprung man auf der richtigen Seite gelandet ist, ob es überhaupt richtig war zu springen, gehört dann zum typischen «post decisional regret».

((35)) Entscheiden bedeutet für die Einzelnen also Stress und dürfte deswegen eher vermieden als fortlaufend praktiziert zu werden. Es mag eine anthropologische Konstante sein, dass die menschliche Lebenswelt multioptional ist: voller Gabelungen, an der sich kein natürlicher Wegweiser befindet. Die Frage bleibt aber, ob diese Gabelungen oder Kontingenzzschwellen tatsächlich entscheidungsförmig im gerade beschriebenen Sinne – kontingenzbewusst – oder doch nicht vielmehr stressfreier, nämlich habitualisiert, routiniert oder nach Faustregeln, genommen werden. Aus diesem Grund finde ich es wichtig, Entscheiden und andere Formen der Bearbeitung von Kontingenzen zu unterscheiden und bin mir nicht sicher, ob man in Bezug auf Individuen von «Routineentscheidungen» (AP Martin, (9)) sprechen sollte, weil das eigentlich zwei verschiedene Phänomene sind. In Bezug auf gerichtliche Alltagsurteile scheint mir der Begriff aber zu passen. Vielleicht gehört der Rekurs auf «Routineentscheidungen» aber auch zu den disziplinären Konventionen, die für eine fachinterne Ver-

ständigung nötig sind. Wichtig finde ich aber seinen Hinweis: «Die allermeisten Entscheidungen bilden sich [...] 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.» (AP Martin, (7)). Auch für Individuen gilt daher: «decisions happen» (March, 1996), und sie werden erst retrospektiv als solche erlebt und benannt.

((36)) Der Optimismus, mit dem Menschen der (westlichen!) Gegenwart ein fast schon unaufhörliches Entscheidungsverhalten zugeschrieben wird, gehört zu einer spezifisch modernen «Kultur des Entscheidens» mit ihrem seit der Aufklärung ungebrochenen Planungs- und Machbarkeitseuphorien (Hoffmann-Rehnitz et al., 2018, p. 255ff.). In Vor- und Frühmoderne hingegen war die Ansicht, dass man den Alltag entscheidungsförmig bewältigt, weit weniger ausgeprägt. Aber wie stellt man das überhaupt fest? Wenn sie nicht experimentell erzeugt werden, sind Entscheiden und Entscheidungen im nicht-formalisierten Alltag nur schlecht zu beobachten. Ihnen entspricht keine distinkte Körperbewegung und ob die sprachliche Markierung einer Entscheidung («Gut, dann entscheide ich mich eben für rot») mit mentalen Vorgängen zusammenhängt oder sogar synchron verläuft, scheint mir eine offene Frage zu sein. Somit handelt es sich auch bei den Entscheidungen von Individuen um Selbst- und Fremdzuschreibungen, die nur rückblickend vorgenommen werden. Tagebücher und andere Selbstzeugnisse sind daher gute Quellen für die Frage, inwiefern Menschen ihrem Handeln (oder auch dem von anderen) die Qualität von Entscheiden beigemessen haben und inwiefern diese Beimessung im Laufe der Zeit zugenommen hat (Wagner-Egelhaaf, 2020). Das bekannte Tagebuch des englischen Marinebeamten Samuel Pepys (1633-1703) etwa ist voller Wendungen wie «I resolved», aber auch «he and Mr. XY are resolved», was ein interessantes Indiz dafür ist, wie sehr dieser Mann des 17. Jahrhunderts seinen Alltag durch eigene und fremde Entscheidungen geprägt sah.

## 5 Schlussfolgerungen und Anchlüsse

((37)) Die konstruktivistische Sicht auf Entscheiden und «Kulturen des Entscheidens» wurde in Abgrenzung und Absetzung zu einem Verständnis von Entscheiden und Entscheidungen, das an Modellen des methodologischen Individualismus oder von Rational Choice orientiert ist (Hoffmann-

Rehnitz et al., 2019) und hier nach meinem Eindruck u.a. in den APs von Fink, Göbel und Priddat aufscheint. Zu diesem individualistisch-rationalen Verständnis gehört auch, wie Sascha Benjamin Fink betont, die Rationalität der Emotionen oder die rationale Entscheidung zum Nicht-Entscheiden (AP Fink (1, 3)).

((38)) Im Unterschied zu Hinsichten, die Entscheidungen präskriptiv und normativ betrachten, so, wie sie «am besten» sein sollten, ist der von mir vorgestellte Ansatz rein deskriptiv, historisch und kulturrelativ, daher ist ihm auch eine Skepsis gegenüber gedankenexperimentell erzeugten Entscheidungssituationen eigen (wie etwa in den APs von Fink ((6)) oder Rieber ((2-4))). Die Frage wäre ja: Kommen solche Situation im Alltag überhaupt vor, und wenn ja: in welchen geschichtlichen und kulturellen Alltags? Und gesetzt den Fall, es gäbe sie: werden sie tatsächlich entscheidungsförmig bewältigt, und wenn ja, mit welchen Mitteln?

((39)) Aber was leistet dann ein deskriptive-konstruktivistischer Ansatz überhaupt mit Blick auf Bildungsziele? Was kommt denn von dort anderes als Skepsis und Innovationsrhetorik?

((40)) Tatsächlich verbindet sich die Genese dieses Ansatzes mit Irritation über das Für-selbstverständlich-Nehmen der allgegenwärtigen Rede von Entscheidungen und Entscheiden, was zugleich auch auf einem nicht unumstrittenen Menschenbild beruht: einer mehr oder weniger rationalen Akteur:in, die Alternativen bewertet, Informationen sammelt und dann möglichst kontrolliert entscheidet. Ich bin sehr froh, dass Elisabeth Göbel feststellt, dass dies im Kontext von BWL auch vermehrt als Simplifizierung gesehen wird (AP Göbel, ((9)).

((40)) Insofern kann der von mir vorgestellte Ansatz primär zu einer gewissen Distanz und Gelassenheit gegenüber der scheinbaren Unentrinnbarkeit von Entscheidungsvorgängen und -zumutungen ermutigen.

((41)) Mit Blick auf die mediale Dauerverhandlung von Entscheidungen und das, was bei ihnen «problematisch» ist (derzeit eben «Experten»), könnte man die «Gemachtheit» von solchen Szenarien betonen und sich fragen, welche Entscheidungsgeschichten hier eigentlich erzählt werden (sollen), was dafür sorgte, das daraus ggf. ein Drama entsteht, wer dabei die «Held:innen» sind und wer «zaudert».

((42)) Wenn sich die Einzelne unausweichlich einer Entscheidung ausgesetzt sieht – und die Frage beantwortet ist, ob man diese Herausforderung nicht auch einfach anders angehen kann, durch Zuhalten oder Ignorieren etwa –, dann kann sie sich auch vor Augen halten, dass bei der Entscheidung

noch so viele Informationen und Abwägungen nicht davon befreien, am Ende ins Ungewisse springen zu müssen. Insofern wäre es auch sinnvoll, das Anarchische, mit Vernunftgründen nicht Einholbare bei der Entscheidung zu betonen. Das Sammeln von Informationen kann sonst leicht eine symbolische oder prokrastinatorische Schlagseite bekommen. Dem entkommen kann man, wenn man nicht immer nur danach fragt, wie man Entscheidungen verbessern kann, sondern wo auch die Grenzen der Optimierbarkeit liegen. Die »Thematisierung von Nichtwissen«, die Alena Bleicher anspricht, wäre dafür ein Beispiel (AP Bleicher, (8)). Das ist kein Plädoyer für Willkür, aber gegen allzuviel »post decisional regret«.

## Literatur

- Bellingrad, D. (2018). Annäherungen an eine Kommunikationsgeschichte der Frühen Neuzeit. *Jahrbuch für Kommunikationsgeschichte*, 20, 16-21.
- Brettschneider, F. (2013). Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation. In F. S. Brettschneider, Wolfgang (Ed.), Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz (pp. 319-328). Springer VS.
- Brichzin, J. (2016). Politische Arbeit in Parlamenten. Eine ethnografische Studie zur kulturellen Produktion im politischen Feld. *Nomos*.
- Brichzin, J. S., Sebastian. (2018). Warum es ein Problem ist, immer ‚hinter‘ die Dinge blicken zu wollen. Wege politischer Erkenntnis jenseits des verschwörungstheoretischen Verdachts. *Leviathan. Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 46 (4), 575-602.
- Bueger, C., & Gadinger, F. (2014). Die Formalisierung der Informalität: Praxistheoretische Überlegungen. In S. Bröchler & T. Grunden (Eds.), *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse* (pp. 81-98). Springer VS.
- DeLacy, M. (2016). *The germ of an idea. Contagionism, religion and society in Britain, 1660-1730*. Palgrave Macmillan.
- Durben, A.; Friedmann, M.; Krampe, L.-M.; Nientied, B., & Stappert, A. (2019). Interaktion und Schriftlichkeit als Ressourcen des Entscheidens (ca. 1500–1850). In U. Pfister (Ed.), *Kulturen des Entscheidens. Narrative – Praktiken – Ressourcen* (pp. 168-208). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Emich, B. (2011). Die Formalisierung des Informellen. Ein Beitrag zur Verwaltungsgeschichte der Frühen Neuzeit. In P. Eich, S. Schmidt-Hofner, & C. Wieland (Eds.), *Der wiederkehrende Leviathan: Staatlichkeit und Staatswerdung in Spätantike und Früher Neuzeit* (pp. 81-95). Winter.
- Gibson, E. (1721). *The Causes of the Discontents, and the Provisions against it, dairly stated and consider'd*. J. Roberts.
- Gräfenberg, F. (2020). Experten und Entscheiden. Eine Fallstudie zum preußischen Chausseewesen. *Historische Zeitschrift: Beiheft*, 78, 65-94.
- Habermas, J. (1962). *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Luchterhand.
- Hill, B. (2002). *Parliament, Parties and Elections (1688-1760)*. In H. T. Dickinson (Ed.), *A companion to eighteenth-century Britain* (pp. 55-68). Blackwell Publishers.
- Hoffmann-Rehnitz, P. (2015). Die Geschichte politischer Informalität. Ansätze und Perspektiven neuerer Forschungen. *Zeitschrift für historische Forschung*, 42(4), 661-673.
- Hoffmann-Rehnitz, P., Krischer, A., & Pohlig, M. (2018). Entscheiden als Problem der Geschichtswissenschaft. *Zeitschrift für Historische Forschung*, 45(2), 217-281.
- Hoffmann-Rehnitz, P., Pfister, U., Quante, M., & Rojek, T. (2019). Diesseits von methodologischem Individualismus und Mentalismus. Auf dem Wege zu einer geistes- und kulturwissenschaftlichen Konzeption des Entscheidens. Reflexionen der Dialektik einer interdisziplinären Problemkonstitution. In M. Quante & T. Rojek (Eds.), *Angewandte Philosophie. Eine internationale Zeitschrift / Applied Philosophy. An International Journal* (pp. 133-152).
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Suhrkamp.
- Knights, M. (2005). *Representation and Misrepresentation in Later Stuart Britain: Partisanship and Political Culture*. Oxford University Press.
- Koselleck, R. (2006). *Begriffsgeschichten Studien zur Semantik und Pragmatik der politischen und sozialen Sprache*. Suhrkamp Verlag.
- Krischer, A. (2014). Der ‚erlaubte Konflikt‘ im Gerichtsverfahren. Zur Ausdifferenzierung einer Interaktionsepisode in den englischen Hochverratsprozessen der Frühen Neuzeit. *Zeitschrift für Soziologie. Sonderheft: Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited*, 201-225.
- Krischer, A. (2016). »This present crisis«. Zur Semantik der Krise in der politischen Publizistik Großbritanniens im 18. Jahrhundert. In R. Schlögl, P. R. Hoffmann-Rehnitz, & E. Wiebel (Eds.), *Die Krise in der Frühen Neuzeit* (pp. 369–392). Vandenhoeck & Ruprecht.

- Krischer, A. (2019). Die Co-Produzenten der Entscheidungen. Materielle Ressourcen in englischen Gerichtsprozessen des 18. Jahrhunderts. In U. Pfister (Ed.), *Kulturen des Entscheidens. Narrative – Praktiken – Ressourcen* (pp. 142-167). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krischer, A. (2020a). Pestangst und Quarantäne in London. Damals. Das Magazin für Geschichte, 52(12), 45-46.
- Krischer, A. (2020b). Willkürherrschaft und Strafe Gottes. Wie eine Epidemie schon einmal zu Verschwörungstheorien und religiösen Bestrafungsphantasien führte. Working Paper.
- Kronenberg, V., & Horneber, J. (2019). Die repräsentative Demokratie in der Akzeptanzkrise? Ein Problemaufriss. In V. H. Kronenberg, Jakob (Ed.), *Die repräsentative Demokratie in Anfechtung und Bewährung. Das "Wir" organisieren* (pp. 1-19). Springer VS.
- Kyle, C. R. (2002). Attendance, apathy and order? Parliamentary committees in early Stuart England. In C. R. Kyle & J. Peacey (Eds.), *Parliament at work. Parliamentary committees, political power, and public access in early modern England* (pp. 43-58). Boydell.
- Lauth, H.-J. (2017). Informalität, informelle Institutionen und Praktiken. *Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft* 11, 489-495.
- Lübbe, H. (1965). Zur Theorie der Entscheidung. In E.-W. Böckenförde (Ed.), *Collegium Philosophicum. Studien. Joachim Ritter zum 60. Geburtstag* (pp. 118-140). Schwabe & Co. Verlag.
- Luhmann, N. (1983). *Legitimation durch Verfahren*. Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1997). Disziplinierung durch Kontinenz. Zu einer Theorie des politischen Entscheidens. In S. Hradil (Ed.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996* (pp. 1075-1087). Campus.
- March, J. G. (1996). Understanding how decisions happen in organizations. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making* (pp. 9-32). Cambridge University Press.
- Mead, R. (1720). A short discourse concerning pestilential contagion, and the methods to be used to prevent it. By Richard Mead, M.D. fellow of the College of Physicians, and of the Royal Society.
- Mead, R. (1722). A short discourse concerning pestilential contagion.
- Meinel, F. (2019). Vertrauensfrage. Zur Krise des heutigen Parlamentarismus. C.H.Beck.
- Müller, R. (2020, 14.04.2020). Experten haben nichts zu entscheiden. FAZ.net: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/corona-politik-experten-haben-nichts-zu-entscheiden-16724808.html>
- Ortmann, G. (2004). *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinhardt, V. (2021). *Die Macht der Seuche. Wie die Große Pest die Welt veränderte*. C.H. Beck.
- Scheffer, T. (2010). Ethnographie mit System am Beispiel von Englischen Strafverfahren. In S. Gießmann, T. Röhl, R. Trischler (Eds.), *Die Methodologien des Systems. Wie kommt man zum Fall und wie dahinter?* (pp. 141-160). Springer VS.
- Scheffer, T. (2019). Spielarten der Trans-Sequentialität. Zur Gegenwartsdiagnostik gesellschaftlicher Problembearbeitungskapazitäten entwickelt aus Ethnografien staatlicher Verfahren. In R. John, A. Henkel, J. Rückert-John (Ed.), *Materialität der Kooperation* (pp. 331-357). Springer VS.
- Schlögl, R. (2008). Politik beobachten. Öffentlichkeit und Medien in der Frühen Neuzeit. *Zeitschrift für Historische Forschung*, 35(4), 581-616.
- Slack, P. (1985). *The impact of plague in Tudor and Stuart England*. Routledge & K. Paul.
- Smith, T. (1583). *De republica Anglorum The maner of gouvernement or policie of the realme of England*. Gregorie Seton.
- Stollberg-Rilinger, B. (2013a). Die Frühe Neuzeit – eine Epoche der Formalisierung? In Andreas Höfele (Ed.), *Die Frühe Neuzeit. Revisionen einer Epoche* (pp. 3-28).
- Stollberg-Rilinger, B. (2013b). Von der Schwierigkeit des Entscheidens. In *Deutscher Hochschulverband* (Ed.), *Glanzlichter der Wissenschaft 2013*.
- Vismann, C. (2000). *Akten. Medientechnik und Recht*. Fischer.
- Wagner-Egelhaaf, M. (2020). *Sich entscheiden. Momente der Autobiographie bei Goethe*. Wallstein.
- Zinkant, K. (06.04.2020). Zwischen Expertise und Spekulation. *Süddeutsche Zeitung*: <https://www.sueddeutsche.de/gesundheit/coronavirus-drosten-virologie-experten-politik-1.4868505>
- Zuckerman, A. (2004). Plague and Contagionism in Eighteenth-Century England: The Role of Richard Mead. *Bulletin of the History of Medicine*, 78(2), 273-308.

#### Verfasser\*in

Krischer, André Johannes, PD Dr.  
WWU Münster, Historisches Seminar

## 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 abwägen 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 bedenklischer 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 voreingenommen (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 geleugnet werden, dass sich viele Methoden und Modelle durch einen manipulativen Gebrauch strategisch nutzen lassen und dass aus ihrer wissenschaftlichen Herkunft nicht selten ungegerechtfertigte 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 verurteilen.

len. Otfried Höffe macht eine wichtige Unterscheidung. In einem imperativen Verständnis beansprucht die Zweckrationalität den Status einer zu befolgenden Handlungsanweisung. In einem kriteriologischen 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 variiert 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 unangebrachte 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 philosophisch-geschichtlichen 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 Begehren 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 Betrachtungsperspektive 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 gesamthafte 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 Entscheidungsdilemmata 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, dass 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 Phaseinteilung 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 unauflösbare 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. Beliebte 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)

## Verfasser

Albert Martin, Prof. Dr.

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Management & Organisation

## Transformative Entscheidungen?

Birger P. Priddat

((1)) Die im Beitrag von S.B. Fink benannten 'transformativen Entscheidungen' weisen auf einen zeitlichen oder Werdeprozess (ähnlich Martin AP ((14)) und Funke AP ((15-16)): Prozesshaftigkeit. Ebenso Rieber AP). Viele Entscheidungen

über Objekte oder Ereignisse, über die wir erfahrungslos sind, weil sie neu sind, sind Entscheidungen über etwas Unbekanntes, Noch-Nicht-Gewusstes. Etwas, was wir nicht kennen, können wir lediglich imaginieren, uns vorstellen, aber nicht wissen – eher Projekte als Objekte. Eine Erfahrung des Nutzens machen wir erst, nachdem wir uns für etwas entschieden haben. Wir gehen somit immer in ein Experiment (und nicht in eine rationale, epistemisch bestimmbare Entscheidungsgestalt). Der Nutzen, um aus der Modellierung ins Empirische zu gehen, stellt sich erst im Konsum heraus.

((2)) Alena Bleicher formuliert das über Nicht-Wissen-Prozesse (Bleicher AP ((4 – 5)); auch Priddat 2015b; auch Rieber AP ((3.3))). Die Anerkennung von Nicht-Wissen bei Entscheidungen lässt die Prozesse neu verstehen: «Entscheidungen können dann getroffen werden, obwohl vollständiges Wissen nicht vorliegt, wenn mögliche Entwicklungen antizipiert und Zielstellungen und Strategien kontinuierlich reflektiert und auch nachjustiert werden» (Bleicher AP ((9)); auch Reese-Schäfer ((1))). Ein solche Aussage bleibt noch vorsichtig: als ob es vollständiges Wissen gäbe, wichtet Ambivalenz, Unsicherheit und Ungewissheit zu wenig, ist nicht wirklich auf Überraschungen – Talebs schwarze Schwäne – vorbereitet. Das gilt für Funke AP noch mehr.

((3)) Der Konsum ist – im Gegensatz zu unserer Sprachgewohnheit – allerdings ein Akt, der nach dem Kauf, nach der Transaktion vollzogen wird. Ökonomisch ist die Transaktion schon beendet, bevor (privat, zuhause) konsumiert wird. Der Konsum im engeren Sinne ist kein ökonomischer Akt mehr. Mit der Transaktion (Kauf: Ware gegen Geld) ist der Vertrag beendet, ebenso die ökonomische Handlung. In der transaktionalen Entscheidung wird nicht der Nutzen bewertet, sondern eine Nutzenerwartung. Kaufen ist eine andere kulturelle Sphäre als das Nutzen des Gekauften: die Sphäre des Konsums.

((4)) Wir haben es beim Konsum mit einer transformativen Entscheidung anderer Art zu tun: dass sich das, was man im Kaufakt sich aneignet, erst in der anderen Sphäre des (häuslichen, privaten) Verbrauchs / tatsächlicher Nutzung / Konsum i.e.S. realisiert. Als Nutzenerwartung hat das Objekt ein Potential, aber erst die tatsächliche Nutzung erweist seinen Gebrauchs- oder Realwert.

((5)) Vieles, was wir kaufen, reizt uns, aber wird in dem Moment, indem wir *post transactionem* enttäuscht eine Nutzlosigkeit (*disutility*) feststellen, zum Verlust. Indem wir es nicht gebrauchen können, es vorher aber gekauft haben, haben wir dem Produzenten / Anbieter ‚etwas geschenkt‘: er konnte mit dem *post hoc* uns Nutzlosen *propter*

*hoc* seinen Umsatz machen. Es geht hier nicht um Gerechtigkeitsfragen, sondern um epistemologische Fragen der Unbestimmtheit der Estimation des Nutzens (bzw. der *proxy*-Einschätzung). Der Produzent hat keine ‚Schuld‘, wenn uns etwas Gekauftes nachher als unnützlich vorkommt. So wie er Verluste machen kann durch Überschätzung der Verkaufbarkeit seines Angebotes, so können Konsumenten ‚Verluste‘ machen durch Kauf von Sinn- und Nutzlosigkeiten, wie es sich *post hoc* herausstellen kann. Beide Fälle zeigen lediglich, dass die Ökonomik ihre Effizienzmethode nicht durchhalten kann. Denn wenn das, was *propter hoc* rational entschieden schien, *post hoc* sich aber als Fehlbeurteilung erweist, sind alle entsprechenden ökonomischen Handlungen latent subeffizient. Bei futuristisch ausgerichteten Entscheidungen (unter Unsicherheit) haben wir Risiken des Ereigniseintritts, hier haben wir mit Risiken der Brauchbarkeit zu tun, d.h. mit Risiken der Praxis der Nutzung des gekauften Objektes.

((6)) Bei Funke AP und Göbel AP bekommen wir einen Prospekt an entscheidungstheoretischen Varianten und Bedingungen, gleichsam *state of the art*. Für eine ökonomische Betrachtungsweise viel zu abstrakt (außer für Ökonomen, die selber das Abstrakte lieben). Es sind intelligible Konstrukte, die Kontexte, Situationen, Narrative, Umgebungen etc. offenlassen. Erst im Realitätstest würde offenbar, was sie alles nicht bedenken, wie ihre rigorose Ontologie ins Schwimmen gerät, wo selbst die Unsicherheit (Risiken) nicht anwendbar sind (Knight'sche Ungewissheit). Jedenfalls sind das keine adäquaten Beschreibungen für *market behaviour*. Es sind eher logo-pädagogische Konstrukte, die Rationalität einüben sollen, indem sie ideale Bedingungen herstellen. Viktoria Rieber führt das explizite vor: «Entscheidungsfähigkeit als Bildungsaufgabe» (Rieber AP). Elisabeth Göbel wird in ihrem Text zum Schluss skeptisch (Göbel AP ((13))). Die Unsicherheit und Unklarheit, die sie anspricht, lässt sie zu diesem Urteil kommen: «Die Entscheidung wird eher politisch ausgehandelt als berechnet» (Göbel AP ((13))). Das gilt für Organisationen und Unternehmen, also für das Terrain der BWL. Für die Märkte ist es zu übersetzen in Schwarmverhalten, opportunistische Adaptationen und kommunikative Gleichrichtungen (vgl. gleich mein EP ((7))).

((7)) Der Einwand, dass alle Objekte, die man kennt, mit denen man Erfahrungen, d.h. praxeologische Gewissheit hat, hier herausfallen, verdeckt die Tatsache, dass moderne Konsummärkte ständig neue Angebote unterbreiten, und sie rhetorisch über die Werbung zu neuen Wunschvorstellungen

ausstaffieren. Markengüter setzen auf Kundenbindung durch Erfahrungsverknüpfung, aber alle anderen Angebote stehen in Konkurrenz, in einem erfahrungsfernen Raum. Die Werbung überredet die Leute, d.h. sie versucht, ihre alten Präferenzen auszuhebeln, um sie auf etwas Neues einzugewöhnen. Dabei werden *stories* über Bedeutungen erzählt, die nicht vom Nutzen im eigentlichen Sinn erzählen, sondern alle möglichen *life style imaginations* in Bild, Text und Ton bringen (Priddat 2015a, 2020a). Wichtiger ist es Aufmerksamkeit zu erzeugen als an Erfahrungen anzuknüpfen. Viele Produkte werden verkauft, weil *alle* sie kaufen; plötzlich zählen soziale Statusmarkierungen mehr als irgendein Gebrauchswertnutzen.

((8)) Im letzteren Fall haben wir es nicht mehr mit Entscheidungen zu tun, sondern mit mimetischen Operationen: Man kopiert Entscheidungen anderer, weil sie die eigene Position in der sozialen Matrix aufzuwerten scheinen. Es ist ein sozialer Opportunismus, nicht aus der Beobachtung anderer herauszufallen. Von einer freien – oder rationalen – Entscheidung kann nicht die Rede sein. Überhaupt sind viele Entscheidungen gar keine, sondern Routinen, die eine einmal getroffene frühere Entscheidungen wiederholen. Man befindet sich in einem *low cognition mode* (vgl. ebenso der Beitrag von Martin AP ((18))). Jede bewusste Wahl ist ein Akt der Urteilskraft, die viele nicht aufbringen, weil sie nicht den Aufwand an Vergleichen (Komparatistik) betreiben wollen / können, der rational notwendig wäre. Andre Krischer spricht vom «abwarten, durchwursteln, konsensbeschaffen» etc. (Krischer AP ((3)); auch Martin AP ((7))). «Je größer die Suspensionsmöglichkeiten sind, um so eher tendieren wir dazu, Entscheidungen zu suspendieren» (Seyfert 2019: 174). Robert Seyfert weist auf die Theorie bisher entgangene Passivitäten bzw. nicht-intentionale Handlungen, die er zu einer Konzeption der Affektiv-Beziehungen ausbaut. In der Ökonomie gibt es ähnlich Auffassungen, in der ‘*économie des conventions*’ (Diaz-Bohne 2018). Albert Martin spricht davon, dass sich die «allermeisten Entscheidungen im Stillen herausbilden» (Martin AP ((7)), auch ((17-18))).

((9)) Die Markt-Transaktionen über die Theorie reflexiver, intentionaler Handlungssubjekte aufzubauen, erweist sich wahrscheinlich als einseitige Engführung. Denn nicht nur sind die Konsumenten einer *economics of persuasion* ausgesetzt, in der die Kommunikation die subjektive Urteilskraft dominiert (Priddat 2015a), und nicht nur, dass sie in einem noch nicht ausgemessenen Umfang passiv kaufen, sondern gerade auch bei digitalen Konsum (*e-commerce*) kommen sie in einen eher nur gabenökonomisch erklärbaren geschenkökonomischen

Raum, dem sie, nach atavistischem Muster, dankbar folgen, indem sie mit Käufen / Transaktionen antworten (Priddat 2021, Müßgens/Priddat 2021). Solche Subjekt/System-Relationen erfordern eine relationale Ökonomie (Wieland 2018), die multireferentiell operiert. Das geht dann einher mit einer Desubjektivierung der Theorie, mit Folgen für die Entscheidungen, die dann weder rational, irrational emotional etc. ausgelegt sind, sondern multireferentiell systemisch. Jedwelche eindimensionale Auslegung (z.B. auf Nutzenmaximierung) wäre dann unterkomplex.

((10)) Doch steht das Entscheiden noch in einem ganz anderen Kontext. Das, was wir für trivial halten, ist hohe Zeremonie: das Einkaufen. Wir opfern unser Geld, bekommen aber unmittelbar Kompensation: als ob wir für die Gabe (der Zahlung) um so reichlicher beschenkt werden mit dem Glück des Nutzens (den manche Ökonomen bereits als Glück pur identifizieren). Wir aber kalkulieren weniger einen Nutzen (gar noch rational), sondern lassen uns ‚beschenken‘. Dafür, dass uns etwas überrascht und als ‚wunderbar‘ erscheint, sind wir dem Anbieter dankbar. Und zahlen seinen Preis (ohne zu fragen, ob es das wert ist).

((11)) Ökonomen nennen diese Handlungen trotzdem rationalen Konsum: *rational choice* i.w.S. Wir alle wissen, dass wir nicht rational einkaufen, sondern häufig konventionell oder affektiv, spontan. Die Wall AG – eine Berliner Firma, die u.a. City-Toiletten betreibt – hat in einer Kampagne den Yummi (*young urban mobiles*) propagiert: „Yummies konsumieren gern. Diese Zielgruppe gibt schon mal mehr Geld aus als geplant und neigt zu Spontankäufen. Sie sind neugierig und offen für Inspiration. Sie sind immer up to date, verfolgen Trends und werden selbst zum Ideengeber. Dank Smartphone als digitalem Begleiter verpassen sie nichts“ (zit. in: Slobodian/Sterling, FAZ Nr. 229 / 2013, S. 36, Sp. 5). Darin ist das Konzept der Spontanität: ein *non-rational-behavior-program* dargelegt. Es ist aber nicht so spontan-kreativ, wie es den Anschein hat: Es ist eine neue Variante des *shopping*: um es genauer zu sagen: des informierten *shopping* – eine Konsequenz der Suchprogramme des *e-commerce*. Die Yummies wissen bereits immer alles. Die Erregung kommt darher, dennoch entscheiden zu müssen, was zu kaufen wäre. Sie promenieren – real oder im Netz, um dann spontan zuzuschlagen. Es ist eine performative Zeremonie: ein Ritual der Selbst-Überraschung – aus allem, was man schon weiß, dennoch das zu treffen, was einen dennoch überrascht.

((12)) *Shopping* ist die für *young urbans* übliche Form, sich ein Ereignis zu machen. Der Auf-

wand ist extrem gering, da die *Mall* bereits alles inszeniert hat. Man braucht eine *Mall* oder mall-artig inszenierte Einkaufsstraßen. Oder die virtuelle *Mall* des Internets: den *e-commerce*. *Shopping* ist eine hypermodernisierte Form der Promenade, nur dass es nicht mehr wesentlich darum geht, sich selber zu Schau zu stellen, sondern dass die ausgestellten Dinge sich zur Schau stellen, die abgegangen (ab-promeniert) werden. Da die Dinge nicht promenieren können, muss man sich selber bewegen (es wäre vielleicht ein *business*, in einer Halle die Dinge modenschauartig vorbeilaufen zu lassen). Ob tatsächlich in einer *Mall* oder im Netz. Das Zur-Schau-Stellen der Dinge (ihre AusStellung) erregt die Shoppenden, die, so attrahiert, verschiedentlich spontan zuzuschlagen. Der Effekt besteht darin, emotional so erregt zu werden, dass man das Erstbeste kauft – eine völlig andere Form der Maximierung. Die coole Rationalität des maximierenden Vergleichs weicht einer *hot-rationality* des *affective maximum*. Dazu muss man den Kaufraum, in dem das geschieht – gleich ob real oder virtuell –, so ausstatten, dass er das Erstbeste genauso gut zulässt, als ob es klug ausgewählt sei. D.h. der Kaufraum installiert eine Atmosphäre, die mehr emotional als rational ist. *Shopping* ist dann die rituelle Form, die das Emotionale zulässt, gleichsam als Installation, die weniger das Kognitiv-Rationale anspricht sondern das Ästhetisch-Emotionale (Priddat 2020a; Mohr 2016).

((13)) Die (kauf-)Inszenierung ‚schöner Warenwelten‘ ist keine von vornherein manipulative Überredung, sondern ein *medium aestheticum*, das uns in die Irrungen des Wünschens und Begehrens verstrickt, weit ab von den ökonomischen Zuschreibungen rationaler Kalkulabilität. Natürlich wäre es ‚schön‘, vernünftig zu sein, aber die Warenwelt entfaltet einen eigenen Affektenraum, aus dem wir *by reason* gar nicht ausbrechen wollen. Das inszenierte ‚Schöne‘ ist ein Ritual des Schenkens geworden: man beschenkt sich selbst mit etwas, das einen unmittelbar fasziniert. Man überrascht sich mit seiner Spontanität, ohne jedwelches Kalkül (im Grunde eine Überschwangentscheidung, ökonomisch der Kauf von etwas Überflüssigem (wenn man rational kalkuliert hätte)).

((14)) Daniel Miller, der Anthropologe, hat ein völlig anderes Ritual entdeckt: ‚making love in supermarket‘ (Miller 2010). Mütter kaufen Dinge *mehrfach*: Schuhe, Hemden, T-Shirts, Kleider, Jacken etc., d.h. sie kaufen über das, was man braucht, eindeutig hinaus, um sich und anderen zu zeigen, dass sie ihre Familie lieben. Diese Form des Konsums fingiert über die Menge von (unnützen) Dingen familiäre Inklusion. Indem sie ‚ihren Lie-

ben' Dinge schenken, die sie nicht wirklich brauchen, schenken die Mütter sich selber Statusaufmerksamkeit – als performative *love maker*.

((15)) Beide Male wird rituell geschenkt: sich selber oder ‚den Lieben‘. Das Kaufen / Konsumieren ist kein bloßer Nutzenaneignungsakt, sondern dann, wenn es nicht um Versorgung und bloßen Bedarf geht, eine Form schenkenden Belohnung, die weniger utilitär denn gaben-ökonomisch zu interpretieren ist zur Gabenökonomie, vor allem im *e-commerce* (Priddat 2021; Müßgens/Priddat 2021).

((16)) Oder dass man sich mit einem Essen in einem schönen Restaurant belohnt, d.h. sich für etwas beschenkt – ständig feiern wir kleine Rituale, die wir vergessen haben, als solche zu beachten. Sind wir – im Glauben, die Welt wäre durchökonomisiert – eher nur unachtsam gegenüber den Riten, die wir tatsächlich ausführen?

((17)) Beim Internethändler Zalando können die Kunden alle Objekte, die ihnen interessant erscheinen, wählen und kaufen, was sie unbeschadet tun, weil sie ein garantiertes Rücksendungsrecht haben. Jemand will ein paar Schuhe kaufen, findet im Netzangebot aber einige Schuhpaare mehr, die ihn reizen: also bestellt er statt nur einem Paar sechs oder acht. Das Geschäftsmodell Zalando reizt die Kunden, ihren Wahlmodus zu ändern: man kauft eine Palette von Schuhen, ohne sie bereits eindeutig kaufen zu müssen. Man lässt sich ein Sortiment zur Ansicht schicken. Statt der Auswahl vor der Bestellung liefert die Bestellung einen affektiv ausgesuchten Warenkorb, der den eigentlichen Auswahlvorgang zuhause vollziehen lässt. Für die Firma Zalando rechnet sich das, wenn man dann mehr als nur ein Paar kauft: wenn man die Ware schon einmal in der Hand hält, ergeben sich weitere Käufe. Indem die Käufer dann nicht fünf bis sieben Paare zurückschicken, sondern vielleicht zwei oder drei behalten, macht die Firma ihren Umsatz (der sich gegen die Rückgabekosten rechnen muss, wenn Gewinn entstehen soll).

((18)) Von einem rationalen Wahlakt sind wir weit entfernt: die Käufer müssen sich nicht mehr auf ihre ursprüngliche Präferenz beschränken, sondern können – transaktionskostenfrei – soviel ‚kaufen‘, wie sie wollen. Dass sie faktisch nachher weniger kaufen, als sie bestellt haben, beschert ihnen eine Freiheit von engen Präferenzvorstellungen. Dass sie faktisch aber dann doch mehr kaufen, als sie ursprünglich eigentlich wollten, ist das Ergebnis eines Affektenmechanismus. Denn wenn man die Dinge schon einmal hat, ist es schwieriger, sie wieder wegzugeben, weil sich angesichts der Ware zuhause affektive Beziehungen herstellen zu einzelnen Objekten, die aus der bloßen Anschauung

im Internet nicht generiert würden. Auch nicht beim Kauf im Laden, einer fremden Umgebung. Dadurch, dass die Teile durch die Lieferung nach Hause kommen, kommen sie in ein Milieu der Privatheit, d.h. sie werden quasi bereits Lebensbestandteile, von denen sich zu trennen emotional aufwendiger ist als ‚draußen im Markt‘. Denn ‚draußen im Markt‘ bleiben die Dinge weiterhin erst einmal fremd. Das Nachhauseschicken überschreitet die Grenze privat/öffentlich; das fremde Teil assimiliert sich mit dem privaten Milieu und deklariert eine Zugehörigkeit, die Zalando den Mehrwert schafft, auf den sein Geschäftsmodell ausgerichtet ist.

((19)) Die ‚fremden Waren‘ werden familiariert. Die Dinge im Hause, im Familienmodus, werden anders behandelt. Sind sie einmal ‚da‘, gehören sie bereits zur Familie, zum Haushalt. Was man ‚schon einmal hat‘, gibt man ungern wieder her. Auch fühlen sich manche ‚schuldig‘, sie schon ‚benutzt‘ zu haben etc. Doch wandelt sich aber auch hier das Verhalten: das Heim wird ‚zur Filiale‘, die schnell zurückgibt. Man agiert dann selber als ‚Händler‘, nicht als Heimbewohner. Das familiäre Muster aber überwiegt die coole Rückgabe. Wenn es anders wäre, würde dieses Geschäftsmodell nicht durchhalten können.

((20)) Eine besondere gabenökonomische Dimension hat sich im *e-commerce* ausgebildet: so erzeugen die Lieferungen von Zalando und Amazon eine Freudigkeit des Beschenktwerdens, ‚wie ein kleines Weihnachten‘ (verbunden mit der reuefreien Rückgabe, wenn es nicht gefällt, so dass man das Empfinden aufrechterhalten bekommt, immer wieder sich diese Geschenke zuzubilligen zu dürfen). Natürlich haben wir in letzter Konsequenz mit einer Transaktion zu tun; es muss schließlich gezahlt werden. Aber wenn man gratis zurücksenden kann, kann man sich immer wieder ‚etwas schenken‘, ohne zahlen zu müssen (ohne es später zu nutzen). Allein auf die Inszenierung des Beschenkungsaktes kommt es dann an. Es ist überhaupt eine Art sich selbst zu beschenken (eine a-soziale Gabe, da ja kein anderer schenkt).

((21)) Es ist eine Mischung zwischen Beschenktwerden und Zahlen, ein Hybrid zwischen Gaben und Transaktion. Inzwischen überlegen sich *e-commerciers*, unbestellte Waren zu senden (*big data selected*), die nun als wahres Geschenk eintreffen. Als Gegengabe zahlt man dann. Solche Aktionen entstehen aufgrund der Datenlage: die Konzerne wissen, was die Kunden sich wünschen, aus der Analyse der Kaufbiographien, Neigungen und aus den Auswertungen der Kaufakte der ‚friends‘ aus den *social media-communities*. Die Kunden

sind eher dankbar, weil sie so gut erkannt und folglich bedient werden (zur Komplexität dieser gabenökonomischen Dimension des *e-commerce* Müßgens / Priddat 2021; Priddat 2021).

((22)) Der Effekt beruht auf einer Präferenzweiterung, in dem die erste Präferenz/Wahl-Konstellation in eine zweite erweiterte Präferenz/Wahl-Konstellation expandiert, die ein rationales Veto (Budgetgrenzen) aushebelt („sich etwas gönnen“: ein Selbstbeschenkungs-Modus). Das Geschäftsmodell der freien Wahl zuhause bei Rückgabefreiheiten überredet die Käufer, potentiell mehr zu kaufen, als sie eigentlich intendierten. Statt rational aus Alternativen auszuwählen, wählen die Käufer ein erweitertes Auswahlkonzept, das ihnen erlaubt, ihr ursprüngliches Konzept aufzugeben und in einem erweiterten Alternativenraum (*frame extension*) mehrere Wahlakte parallel zu schalten. Dabei wählen sie ihre ursprüngliche Budgetrestriktion ab und geben sich selber Kredit, um mehr kaufen zu können. Dieser Vorgang ist nicht nur nicht-rational, sondern darüber hinaus eine Ausschaltung der *rational choice*, indem sich die Käufer zuhause in einem anderen (emotionalen) Kontext befinden (*cocooning*), der ihnen einen emotionalen Mehrwert beschert, der die Reste kalkulierender Rationalität überformt.

((23)) Sascha Fink und Albert Martin bringen noch eine ganz andere Entscheidungsdimension ins Spiel, zu der ich auch schon gearbeitet hatte (Priddat 2007): Transformationsgüter. Fink spricht von Erfahrungen aus Entscheidungen, die «persönlich transformativ sind», wenn «sie die Werteordnung einer Person verändern» (Fink AP ((6))). Albert Martin formuliert das ähnlich: dass «echte Entscheidungen ... verlangen, seine Überzeugungen und Haltungen, also auch sich selbst, zu ändern» (Martin AP ((12))). Ich würde einen Schritt weiter gehen. Eine Entscheidung, Transformationsgüter zu kaufen – ich bleibe bei den Entscheidungen in der Ökonomie der Marktprozesse –, kann den Nutzen des Kaufs nicht im Preis ermessen (der Preis enthält eben nicht alle Informationen, wie uns Hayek weismachen wollte). Wenn ich ein Buch für 29,90 Euro kaufe, ich aber durch den Inhalt mein Leben ändere, die Identität neu erarbeite und ein Anderer werde (von dem ich gar nicht wusste, dass ich er werden wollte), dann ist der Markt und seine Preise kein Indikator für den Wert des durch das Buch-Objekt ausgelösten Prozesses. Dessen *Mehrwert* lässt sich ökonomisch nicht einfangen (Priddat 2007), da er ja nicht automatisch erfolgt, sondern nur bei solchen Lesern, die disponiert sind für die ‘Gewalt des Geistigen’, um eine anökonomische Metapher zu verwenden. Wir geraten in Sphä-

ren einer Produktivität, die in *economics* nicht vorkommt. Preis < Wert. Das Ergebnis dieser Entscheidungen transzendiert die Entscheidung. Wir haben es mit einer produktiv zu nennenden Rekursivität zu tun, fernab jedweder Rationalität, da der Zustand des Geändert- bzw. Transformiertseins kein kalkulierbarer Teil der Entscheidung sein kann. Es bezeichnet eine zunehmend wichtige Dimension, vor allem der Dienstleistungsmärkte.

((24)) Wenn wir einen Schritt weiter gehen, zeigt sich, dass viele Marktgüter nicht mehr nur Güter im klassischen Sinne sind, sondern symbolisch markiert, d.h. bedeutungsgeladene Träger, deren Wert in ihrer Statuslieferung, in ihrer emotionalen Valenz, oder in ihrer sozialen Anerkennung beruht. Die Märkte sind Märkte von Gütern + Zeichen, d.h. von Imaginationen, in deren Vorstellungsmacht sich einzuklinken die wichtigeren Kaufmotive zeitigt (Beckert / Bronk 2018; Priddat 2015a: Kap. 10; 2016a).

((25)) Die Transformationen sind dann keine willentlichen, sondern finden ständig statt, bei vielen gewöhnlichen Entscheidungen in den Märkten, weil man kommunikativ längst überredet ist (*economics of persuasion*), ohne die Anstrengung zu unternehmen, individuell souverän zu entscheiden. Vieles fließt im Strom des Allgemeinen mit; man hängt sich, schwarmartig, an das, was der *mainstream* gerade wichtig findet, um in der sozialen Matrix gut und auffällig positioniert zu bleiben. Die Individualität, die in den *social media* gefeiert wird, besteht in der Paradoxie, dass alle ungefähr das Gleiche kaufen.

((26)) Es fällt auf, dass die Erörterungen zur Entscheidung nicht im Kontext von Kommunikationen betrachtet werden, die natürlich das individuelle Entscheiden überlagern können (genauer Priddat 2015a). Hängt das mit dem handlungstheoretischen Dispositiv zusammen: dass ein Individuum entscheiden müsse? (wie Saretzki kritisch anmerkt: können Kollektive Entscheider sein? (Saretzki AP ((2))).

((27)) Zwei Texte fallen aus dem Kanon heraus: Walter Reese-Schäfer und Thomas Saretzki. Beide schreiben über das politische Entscheiden. Entgegen der Vermutung der *economic theory of politics*, Politikprozesse seien eine Art von Stimmenmaximierung von Politikern, weist Walter Reese-Schäfer auf einen anderen Prozess: im politischen Bereich sind wir angewiesen auf «zutreffende Urteilsregeln, mittels derer Wahrscheinlichkeiten von Informationen überprüft werden. Es geht um die Entwicklung von mentalen Modellen und von Urteilsrahmen. Dazu gehört die Bereitschaft, die eignen Urteilsprinzipien auf den Prüfstand zu stellen und im richtigen Augenblick auch

außer Kraft zu setzen» (Reese-Schäfer AP ((2))). Es ist eine Extension dessen, was bei Bleicher AP ((9)) ausgeführt wurde: «es gibt weder eine gesicherte Entscheidungsgrundlage noch ein Wissen dar über, wie es ausgeht» (Reese-Schäfer Ap ((1))). Walter Reese-Schäfers Theorie der Entscheidung im Politischen läuft auf Klugheit hinaus (*phronesis* und *mentis* (vgl. Seitz 2021)). «Ohne die permanente Revisionsbereitschaft der eigenen Position und die Bereitschaft zur Aufnahme unerwarteter oder nicht ins vorgefertigte Bild passender Informationen werden kluge Entscheidungen nicht zustande kommen» (Reese-Schäfer AP ((7))). Die Form rekursiver Entscheidungsfähigkeit ist – unabhängig von politischen Handlungsbedingungen – ein Entscheidungstypus, der im Marktbereich aktuell an den Themen *Agilität* und *disruption* aufgezeigt wird (Priddat 2020b). Ist es nicht erstaunlich, dass ein Politologe die avancierte Entscheidungskonzeption liefert?

((28)) Thomas Saretzki liefert Ähnliches, nun allerdings verdeckt in einem fast intransparenten Differenzierungswerk, was eine Entscheidung nun, nach allen möglichen Kriterien, denn sei. Er denkt prozesstheoretisch, mit einem in ((5)) offenbarten Urteil: «Entscheidungsprozesse werden in modernen Gesellschaften *reflexiv*. Angesichts einer ständig fortschreitenden Modernisierung geht es in praktischer Hinsicht immer häufiger darum, zunächst einmal zu entscheiden, wie entschieden werden kann und soll. Und das heißt für Analyse und Bewertung: man hat es Entscheidungen 1. und 2. oder höherer Ordnung zu tun» (Saretzki Ap ((5))). Die Unterscheidung von Entscheidungen 1ter und höherer Ordnung wird in der Politik an einer Stelle konstitutiv: «Einem mehrdimensional angelegten Verständnis demokratischer Legitimität zufolge dürfen die Ergebnisse formal korrekt zustande gekommener Mehrheitsentscheidungen nicht dazu führen, dass die Voraussetzungen und Gestaltungsbedingungen demokratischen Entscheidens selbst in Frage stehen» (Saretzki AP ((7))). Er spricht hier das Trauma des Endes der Weimarer Demokratie an (und was wir in den USA als Gefahr sehen). Die Korrektheit des Entscheidens muss immer mit-entscheiden, dass das (demokratische) Entscheiden nicht ausgesetzt wird.

((29)) Hier zeigt sich der Unterscheid zu ökonomischen (Markt-)Entscheidungen. Es gibt – faktisch – in den Märkten keine Normen, entscheiden zu müssen. Viele Entscheidungen werden sowieso aufgeschoben (Prokrastination), vor allem in den Aktienmärkten, wenn man hofft, immer noch mehr Gewinn mitnehmen zu können und jetzt deshalb auf Verkaufsentscheidungen zu verzichten. Diese Maximierungshoffnung hat nichts mit rationalem

Entscheiden zu tun, da man ja massiv verlieren kann. *Gambling* ist ein Entscheidungstypus, der hier angeschnitten, nicht aber ausgebreitet werden soll.

((30)) Zuletzt eine Form des Entscheidens, die bei uns nicht üblich ist. Der richtige Moment – nehmen wir das Beispiel des Aktienverkaufs – ist dann erreicht, wenn ‚die Situation reif ist‘. Das wiederum ist für uns sehr ungewöhnlich. Francois Jullien spricht, für die Chinesen, vom Potential der Situation, das zu erkennen die wahrhaftige Entscheidung sei. Die hier angebrachte Haltung: warten, und dann entscheiden, wenn es gegeben ist, zu entscheiden. Es wird nicht entschieden, was einen Unterschied macht, sondern ‚wann etwas an der Zeit ist‘ (entschieden zu werden) (Jullien 1999).

((31)) Die Welt wird nicht als Menge von Alternativen angesehen (nicht als definierter Alternativenraum, wie in der Ontologie der *rational choice*), sondern als ein Prozess eigener Dignität, in dem sich Konstellationen bilden, deren zeitlichen Stand wahrzunehmen die Entscheidung generiert. Es ist so, als ob der Prozess die Alternativen generiert, die ansonsten durch die Entscheidung definiert werden. Das Subjekt interferiert mit der Situation, aber definiert sie nicht (durch Entscheidung). Der Prozess bleibt offen für neue Möglichkeiten, deren Wahrnehmung wichtig *wird*, um zu entscheiden. Es ist ein Prozess der Empfängnis von Möglichkeit in Offenheit: *Immaculation* (mein Begriffsversuch; BPP). Es ist eng verbunden mit der Aufmerksamkeitsökonomie. Das *Wählen* kennt keinen Prozess, sondern steht inmitten von Gegebenheiten, die subjektiv zu wichten sind. Die *Entscheidung* weiß um die Ambiguität dessen, was gegeben und was nicht gegeben ist. Sie entscheidet, um wählen zu können, welche Ambiguität/Nichtambiguität sie gelten lassen will (ob sie das je bewusst tut, muss empirisch offenbleiben). Darin ist immer ein dezisionales Moment enthalten (allein die Dezision als Entscheidungsform – als ihre strengste Form – beseitigt jede Ambiguität/Paradoxie durch Entschiedenheit. Es ist hier die deutsche Dezision gemeint, nicht die englische *decision*).

((32)) Die *Immaculation* hingegen wartet auf die angemessene Konstellation, indem sie die Offenheit des Prozesses explizit macht, das, was neu und anders bewertet werden kann, reflektiert und die Verflochtenheit von Ereignissen beobachtet (und zwar nicht nur, wie man sie im ersten Moment sieht, sondern wie sie sich entfalten, wenn man sie länger beobachtet). Im Gegensatz zum Wählen und zum Entscheiden, die auf unmittelbarer Evidenz beruhen, bleibt die *Immaculation* der gegenwärtigen Evidenz gegenüber skeptisch und wartet auf den Moment, in dem sich die Relationen geklärt

haben. Die *Immaculation* entfaltet die Komplexität, um sie erst dann zu reduzieren, wenn sie eine gewisse Reife gewonnen hat (ohne Illusion einer Vollständigkeit). Sie ist keinem Ziel verhaftet, sondern einer Prozesswahrnehmung, aus der sich Ziele wie von selbst ergeben, ‚sich zeigen‘.

((33)) Nicht die Frage, was Entscheidung ist, ist entscheidend, sondern wozu Entscheidung gebraucht wird, in welchem Kontext, welcher Situation, welcher Reflexivität. Unser ganzer Text zeigt (jedenfalls mir), wie schwierig es ist, die variante Prozesshaftigkeit von Entscheidungen nicht nur wahrzunehmen, sondern auch in ihren Ambiguitäten auszuhalten.

## Literatur

- Beckert, J. / Bronk R. *Imaginaries, Narratives, and Calculation in the economy*, Oxford University Press 2018
- Diaz-Bohne, R. *Die ‚Economie des conventions‘*, Springer 2018
- Jullien, F. *Über die Wirksamkeit*, Berlin: Merve 1999
- Miller, D. *Der Trost der Dinge*, Berlin: Suhrkamp 2010
- Mohr, E. *Punkökonomie. Stilistische Ausbeutung des gesellschaftlichen Randes*, Hamburg: Muhrmann 2016
- Priddat, P. / Müßgens, J.: *Contracts as cooperation. About an implicit ethics of transactions: gift-economy in e-commerce*. In: Wieland, Josef; Biggiero, Lucio; De Jongh, Derick; Fischer, Dominik; Priddat, Birger P.; Zacari, Adrian (Hg.): *The Relational View of Economics: Interdisciplinary Contributions to an Emerging Field of Research*. Cham: Springer VS 2021 (bevorstehend).
- Priddat, B.P. *Wozu Wirtschaft? Die Kraft der Transformationsgüter, zum Beispiel: Bücher*, 124 – 126 in: *Revue für postheroisches management* 1/2007
- Priddat, B.P. *Economics of Persuasion. Ökonomie zwischen Markt, Kommunikation und Überredung*, Metropolis 2015a
- Priddat, B.P. *Wissen/Nichtwissen. Die überschätzte Ökonomik*, 377 – 442 in: Priddat, B.P. (Hrsg.): *Bewegungen in Unsicherheit / Unsicherheit in Bewegung. Ökonomische Untersuchungen*, Marburg: Metropolis 2015b
- Priddat, B.P.: *Erwartung, Prognose, Fiktion, Narration. Zur Epistemologie des Futurs in der Ökonomie*, Marburg: Metropolis 2016a
- Priddat, B.P.: *Über Narration, Fiktion, Erwartung und Zeitlichkeit in der Ökonomie*, Kap.3 in: Priddat 2016a; 2016b
- Priddat, B.P.: *Nutzen als Vermutung*, Kap. 7 in: Priddat 2016a; 2016c
- Priddat, B.P.: *Über Wasserkocher und andere Alltagsentscheidungen*, 53 – 72 in: Bala, Chr. / Hohnsträter, D. / Kenning, P. / Krankenhagen, St. / Schuldzinski (Hrsg.): *Konsumästhetik zwischen Kunst, Kritik und Kennerschaft*, Düsseldorf: Verbraucherzentrale 2020a
- Priddat, B.P. *Zur business philosophy von Digitalisierung und Disruption. Über die Änderung von Geschäftsmodellen in Unternehmen*, 11 – 56 in: Enkelmann, W.D. / Priddat, B.P.: *Genie und Routine. Beiträge zur Philosophie des Unternehmens*, Marburg: Metropolis 2020b
- Priddat, B.P. *Eine Renaissance der Gabenökonomie? Generosität im Markt und Gratisofferten im e-commerce*, in: *zfwu (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik)* (in Planung für 2021)
- Seitz, E. *Die Meisterschaft des Möglichen*, 61 – 65 in: *Hohe Luft Sonderheft 1 / 2021: Metanoia 2.0*
- Seyfert, R. *Beziehungsweisen. Elemente einer relationalen Soziologie*, Weilerswist: Velbrück 2019
- Wieland, J. *Relationale Ökonomie*, Metropolis 2018

## Verfasser\*in

Prof. Dr. Birger P. Priddat, Seniorprofessor für Wirtschaft & Philosophie  
Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

## Entscheiden in der Zeitdimension

Walter Reese-Schäfer

((1)) Es macht Freude, weiterzudenken auf der Basis von vielen Gedanken in der erste Runde der Diskussion. Von anderen habe ich mich herausfordern lassen, zu widersprechen, möglicherweise im Einzelfall ungerechtfertigterweise, aber es ging ja um die Impulse. Das Thema Entscheidung ist, trotz griechischem (damals war *krisis* der Begriff für Entscheidung) und mittelalterlichem (Buridans Esel) Vorlauf, ein relativ neues Thema, das erst bei Kierkegaards *Entweder - Oder* einsetzt. Heute stehen wir aber vor anderen Entscheidungssituationen. Deshalb werde ich ganz andere Beispiele wählen als im 19. Jahrhundert üblich.

## 1. Die Relevanz der Entscheidungen

((2)) Der Begriff Entscheidung meint mehr als die gleichgültige Auswahl von Alltagspräferenzen. Wenn der Politikwissenschaftler Johannes Agnoli zur Zeit der ersten großen Koalition polemisch davon sprach, unsere politischen Entscheidungsoptionen zwischen SPD und CDU hätten sich auf die Wahl zwischen Opel oder Ford bzw. zwischen Dash und Omo reduziert, dann war das gemeint als fundamentale Systemkritik und Delegitimation der demokratischen Wahlentscheidung zugunsten einer außerparlamentarischen Opposition. Entscheidungen sind, soweit sie hier in Betracht kommen, immer solche von existentieller Tiefe oder großer Tragweite. Für jedes Individuum ist es die Entscheidung, wer und wie man sein will. Das hat uns am nachdrücklichsten Jean-Paul Sartre vor Augen geführt und eine ganze Nachkriegsgeneration damit geprägt. Die großen politischen Entscheidungen können die *Signatur ganzer Epochen* darstellen: für oder gegen die Wiederbewaffnung Japans oder der Bundesrepublik, für oder gegen den Vietnamkrieg, für oder gegen die Nachrüstung, für oder gegen die Wiedervereinigung, für oder gegen den Brexit. Bei Sartre lässt sich lernen, wie individuelle Existenz und große Politik sich miteinander verschlingen. Besonders in seinen Romanen der vierziger Jahre kommt auch heraus, wie frivol und mitunter spielerisch gerade auch die existentielle Entscheidungsfindung vonstattengehen kann. Entscheidung impliziert Relevanz.

((3)) Wenn es keine bedeutsamen Kriterien gibt (z.B., weil an der Sache selbst nichts Wesentliches ist, wie Hegel sagen würde), dann ist es immer noch besser, eine beliebige Entscheidung zu treffen als ohne Entscheidung zu bleiben, weil es dann nur darauf ankommt, dass überhaupt entschieden wird. Das Insistieren auf dem Ernst der Entscheidung rechtfertigt allein die Mühe, darüber nachzudenken. Ein großer Teil der Kategorien, wie Angst, Sorge, Innerlichkeit, Eigentlichkeit, Entschlossenheit und Entscheidung waren, wie Adorno beobachtet hat, Resultate einer nachhaltigen und fast schon anonymen Wirkung Kierkegaards in den 1920er Jahren, die sich weitgehend von seinen einstmaligen konkreten Befindlichkeiten abgelöst und von diesen abstrahiert hat (GS 2, S. 242). Kurrentes Kulturgut, Zeitgeist, wenn man so will.

((4)) Konstitutiv für das Entscheiden sind vor allem folgende Momente: *Erstens* die Abwägung der Gründe, das Hereinspielen einer Kalkulation in die Abwägung der Gründe, welche Vor- und welche Nachteile eine bestimmte Entscheidung haben wird, *zweitens* die Abwägung des angestrebten Zieles, das in der Zukunft verortet ist, mit den in der

Gegenwart vorhandenen Mitteln, und *drittens* die Abwägung des wahrscheinlichen Ergebnisses mit den Unwägbarkeiten, die wiederum zu differenzieren sind nach denen, die vom Handelnden kontrollierbar sind und den unkontrollierbaren Faktoren. Nicht zuletzt kommt es *viertens* dann noch auf den richtigen Zeitpunkt an. Angesichts dieser Komplexität des Entscheidens ist der Wunsch und Wille zur Vereinfachung naheliegend. Besonders in der nachaufklärerischen Moralphilosophie besteht die Neigung, die besonders schwierige Folgenabschätzung durch den Rückgriff auf Moral aus der Formel herauszukürzen. Eine moralisch richtige Entscheidung soll sich um die Folgen nicht scheren. Sie soll einfach nur standhalten vor dem Gewissen im Augenblick der Entscheidung selbst. Konsequentialismus wird als machiavellistisch und damit unmoralisch verpönt. Damit ist natürlich auch der spätere kritische Rückblick untersagt, ein Gebot, das derart gegen den gesunden Menschenverstand verstößt, dass dieser von der idealistischen Moralphilosophie mit abfälligen bis boshaften Bemerkungen vom Tisch gewischt werden muss. Auf diese Weise hat sich die Moralphilosophie von der Alltagsrealität und der politischen Wirklichkeit so weit distanziert, dass sie heute als müßige idealistische Spekulation einiger Spezialisten gilt. Fazit dieser Überlegung: Moral ist ein praktischer Ansatz zur Reduktion von Komplexität. Wenn allerdings das, worauf es letztlich in der praktischen Politik ankommt, nämlich das Ergebnis, weggekürzt wird, haben wir es mit Moralismus zu tun, verstanden als zu weitgehende, fehlerhafte Reduktion.

## 2. Alternativlose Entscheidungen?

((5)) Der Beitrag von Birger Priddat hat mir nachdrücklich klargemacht, dass es gar nicht so einfach ist, zum Thema Entscheidungen die passenden Fragen zu stellen. Es handelt sich beim Entscheiden offenbar nicht um ein Problem, das mit ausformulierten Fragestellungen, also guter und einfacher Forschung, wie wir sie in der Politikwissenschaft und Ökonomie treiben, erfolgreich anzugehen wäre. Es hat vielmehr die Gestalt eines philosophischen Problems, d.h. es ist noch nicht einmal klar, welches überhaupt die richtigen Fragen sein könnten. In der hermeneutischen Tradition der Textauslegung lässt sich eine Analogie dieser Weise des Denkens finden, denn diese besteht in der Rekonstruktion der Fragen, auf die der auszuliegende Text die Antwort sein sollte, und die oftmals im Laufe der Überlieferung verlorengegangen waren.

((6)) Anders als Priddat, AP ((1)) halte ich es nicht für zureichend, Entscheidungen als paarweise Operationen zu definieren. Das wird allenfalls erst am Ende eines Deliberationsprozesses oder eines politischen Prozesses der Zuspitzung der Fall sein. Üblicherweise steht man vor einer ziemlich unbegrenzten Fülle von Möglichkeiten. Jenseits banaler Beispiele aus der Waren- oder Urlaubswelt sehe ich einen besonders interessanten Fall in der Situation von hochbegabten Studenten, die jedes beliebige Fach studieren könnten. Einige tun dies auch wenigstens für eine gewisse Weile. Nach der Meinung von Förderern oder Stipendiengebern aber muss nach einiger Zeit doch die Entscheidung für ein bestimmtes Fach oder eine definierte Fächerkombination erfolgen und dann auch unter einem gewissen Zeitdruck der Abschluss erreicht werden. Aus den Lebensläufen späterer Nobelpreisträger, gerade auch in den üblicherweise effizienzorientierten Wirtschaftswissenschaften, wissen wir aber, dass bei ihnen oftmals jahrelange Unklarheit über ihre Studienschwerpunkte und fachlichen Ausrichtungen geherrscht hatte, was die Betreffenden im Nachhinein gerne als hilfreich und kreativitätsfördernd interpretiert haben. Andererseits sind die entscheidungsschwachen „ewigen“ Studenten eine traditionelle Erscheinung gerade der universitären Vielfaltswelt, auch wenn sich dieser Typus heute angesichts effizienzorientierter Verdrängungsstrategien eher in die Sphäre meist eng befristeter Projekt- und Mittelbautätigkeiten verlagert hat. Entscheidungen sind als fundamentale Lebensentscheidungen, wie dieses Beispiel zeigt, in einer modernen Optionsgesellschaft immer Auswahlprozesses aus fast unbegrenzt vielfältigen Möglichkeiten. Für die Wahl von Ehe- oder Lebenspartnern gilt naturgemäß das Gleiche.

((7)) Sehr anregend fand ich die Reflexion zur „subjektiven“ Rationalität bei Priddat, AP ((4-5)), also einer willkürlichen Auswahl auf der Basis von starken Gefühlsgründen, die aber nicht einer Abwägung von Alternativen unterliegt. Priddat versucht das Beispiel so zu konstruieren, dass gerade nicht der Kauf des Kamelhaarmantels (ich konkretisiere sein Beispiel etwas) abgewogen wird gegen andere Möglichkeiten: ihn nicht zu kaufen, das Geld zu behalten oder für etwas Anderes auszugeben etc. Dennoch handelt es sich um eine Handlung und nicht bloß um ein Verhalten, denn eine Geld- oder Kreditkartenzahlung, also der Entschluss dazu, ist ja wohl erforderlich. Ich vermute, dass der Konsument auch beim sogenannten Impulskauf einer wenigstens impliziten Entscheidungsregel folgt. Die könnte in etwa lauten: es ist besser, dem spontanen Impuls zu folgen, weil das die höchste Lust oder die beste Unlustvermeidung verspricht

und oft auf Erfahrungswerten beruht. Vielleicht hatte man mit seinen Impulsen in der Vergangenheit meist Recht und weiß, dass man hinterher Reue empfinden würde, seinem heißen Begehren nicht gefolgt zu sein.

((8)) Handlungsentscheidungen, die ganz nahe am nicht motivgesteuerten Verhalten liegen, gibt es in vielen, gerade auch in potentiell oder gar zwingend tödlichen Situationen. Der berühmte Feldwebel, der sich auf die Handgranate wirft, die sein Rekrut ungeschickt, statt sie zu werfen, hat fallen lassen, ist so ein Fall. Aber auch jene gerne gelobten Lebensretter, die jemanden ertrinken sehen und sofort ins Wasser springen. Helfen und Retten als implizite Motive solcher Handlungen liegen auf der Hand, oft aber in Verbindung damit das absolute Gefühl einer Alternativlosigkeit, nämlich dies jetzt tun zu müssen. Das Impulsive, Intuitive erscheint hier als extrem verkürzte Form impliziter Rationalität, die auf Erfahrungen und Grundhaltungen basiert. Diese Art von Rationalität muss dabei keineswegs einer kritisch-abwägenden Nachprüfung standhalten. Ich würde sie aber durchaus als rational ansehen in dem Sinne, dass der Zeitdruck der Situation blitzschnelles Entscheiden erfordert, so dass gerade keine Zeit für eine „vernünftiger“ Abwägung bleibt. In der ex-post-Betrachtung wäre dies die Abwägung zwischen dem situativ erforderlichen blitzschnellen Handlungsimpuls und der rationalen, aber zu langsamen Deliberation. Da im Augenblick der Entscheidung immer ein dezisionistisches Element des Erwägungsabbruchs hinzutritt, ist dies zu verschmerzen und bleibt innerhalb des Systems von menschlichen Entscheidungen.

((9)) Niklas Luhmann hat die Codierung von Liebe als Passion in den romanischen Literaturen des 17. Jahrhunderts sehr eindrucksvoll beschrieben: Liebe als Blindheit, Leiden, als unkontrollierbare Leidenschaft, die die davon Befallenen einfach zwingt, auch gegen den Druck einer rationalen Außenwelt, gesellschaftlicher oder ehelicher Konventionen unbedingt zusammenzufinden und zusammenzugehören. Die Liebenden nehmen ihre Leidenschaft in Anspruch, nichts entscheiden und nichts begründen zu müssen, sondern mit zwingender Notwendigkeit zusammenzukommen. Die Passion wird so modelliert, dass sie einfach, wie es ihrem Begriff entspricht, „passiert“, ohne sich um Begründungs- oder Entscheidungspflichten zu kümmern.<sup>1</sup> Zum Beispiel in Form des *coup de foudre*, den Hollywood später bei der ersten Begegnung zwischen Lara und dem Doktor Schiwago als Funken am Stromabnehmer der Straßenbahn filmisch festgehalten hat. Es bleibt zu untersuchen, ob dies als zwingenderes oder überzeugenderes

Beispiel für alternativlose nichtrationale Entscheidungen anzusehen ist im Vergleich zum Kaufimpuls des Kamelhaarmantels. Denn literarisch und filmisch, aber auch im wirklichen Leben werden diese Fälle erst dann wirklich interessant, wenn der Liebe verunmöglichende Gegenfaktoren im Wege stehen, so dass sich aus ihnen tragische Situationen, Katastrophen und andere Zuspitzungen entwickeln können.

### 3. Die Vielzahl folgenreicher Entscheidungen

((10)) Wir leben in einer Entscheidungsgesellschaft, weil täglich Lebens- und Grundsatzentscheidungen zu fällen sind: Überquert man als Radfahrer doch noch bei Rot die Ampel, trinkt man noch ein Bier, bevor man losfährt, reicht man die Abschlussarbeit in der letzten Minute der Frist doch noch ein oder lässt man es durch eine angebliche „Nichtentscheidung“ bleiben. In diesem Punkt widerspreche ich ausdrücklich Krischer AP ((2)): Entscheiden ist keineswegs die Ausnahme, und gemächliches Schleifenlassen z.B. des Kirchgangs, aber auch der Qualitätskontrolle im Flugzeugbau durch Nichtdurchgreifen der Vorgesetzten, ist eben auch eine Entscheidung, die zu Resultaten führt: leere Kirchen oder abstürzende Flugzeuge. Schon im allernormalsten Straßenverkehr sind permanent ungezählte Entscheidungen zu treffen, damit die Sache keinen tödlichen Ausgang nimmt. Selbst der willensschwächste Drogenabhängige kriegt das Zeug ja nicht automatisch eingeflößt, sondern muss sich um den Nachschub kümmern.

((11)) Am Ende ist der Akt der Entscheidung immer auch sichtbar und durchaus eine körperliche Aktivität: Wenn z.B. die Dekanin Unterschriften unter die Prüfungszeugnisse von Studierenden leistet, also einen Rechtsakt vollzieht, der gerichtlicher Überprüfung standhalten muss, übrigens auch im Falle der Unterlassung. Spanische Studierende können ein Lied davon singen, weil ihnen die Abschlussurkunde erst ausgehändigt wird, wenn die Unterschrift des Königs drunter steht, was viele Monate dauern kann. Die Säumigkeit von Gerichten oder Staatsanwaltschaften kann die Freilassung von Untersuchungshäftlingen selbst bei schwerwiegenden Straftaten bewirken, wenn die Anklage nicht rechtzeitig zugelassen wird. Eine Kette von Inaktivitäten oder Passivitäten wie bei Gontscharows Oblomov oder Melvilles Bartleby führt auch zu einem Ergebnis, weil es sich um die Entscheidung fürs Nichtstun handelt. Eine bestimmte Einstellung oder ein übernommener Habitus ist

eben auch eine Entscheidung – sehr schön formuliert in Martin AP ((2)). Außer in den eben genannten literarischen Katastrophenfällen handelt es sich oft um eine sinnvolle Routinisierung von Prozessen, damit nicht jede Einzelentscheidung von Grund auf neu aufgerollt werden muss. Die Unterschriftsberechtigte muss nicht selbst die Prüfung aufs Neue abnehmen, sondern es genügt, wenn die Protokolle der Kollegen vollzählig und korrekt vorliegen. Dies aber muss dann in der Endabnahme doch geprüft werden. Bürokratische, nach Max Weber also rationale Verfahren, entlasten die Entscheider aber nur dadurch, dass sie den Prozess in viele kleine Einzelentscheidungen zerlegen und auf diese Weise arbeitsteilig gestaltbar machen. Normalerweise bedeutet dies, trotz aller Klagen über die Bürokratie, immer auch einen Effizienzgewinn. Aber entschieden wird am Ende dann eben doch. Zu sagen, „dass es ggf. rationaler ist, überhaupt nicht zu entscheiden“ (Krischer AP ((13))) übersieht, dass auch dies eine mindestens implizite Entscheidung ist. Ist damit wirklich alles eine – natürlich nicht notwendigerweise rationale – Entscheidung?

### 4. Die Rationalität der Habitualisierung

((12)) Rationale Entscheidungstheorien sind so einleuchtend und verlockend, dass sie es provozieren, nach Fällen zu suchen oder solche zu konstruieren, in denen sie nicht zutreffen. Wenn man wie Fink AP ((4)) es für durchaus rational oder wenigstens vernünftig halten kann, seinen Emotionen zu folgen, und dies nach den Vorgaben für romantische Partnerschaften sogar möglichst sollte, wird es jedoch schwer, überhaupt noch irgendein Beispiel für nichtrationale Entscheidungen zu finden. Der von Fink AP ((6)) angeführte Fall einer Selbsttransformation durch neue kulinarische Erfahrungen ist insofern nicht einschlägig belegt, als auch hier ein Obersatz entscheidungsmäßig bestätigt oder abgelehnt wird. Die Alternative lautet: Ich esse nichts mir Unbekanntes *versus* Ich möchte gern neue kulinarische Erfahrungen machen, wenn sie mir angeboten werden. Es handelt sich um durchaus rational begründbare habituelle Strategien, oft auf frühere Erfahrungen mit analogen Innovationen zurückgreifend. Beim Pilze sammeln ist dies eine Überlebensfrage. Solche Entscheidungen sind keineswegs jenseits von Rationalität anzusiedeln Fink AP ((8)). Stark verallgemeinert betrachtet sind dies habituelle Entscheidungen (Martin AP ((2))) und damit Entscheidungen, was für ein

Mensch man sein will. Man möchte ein erlebnisoffener Charakter und damit ein abenteuerliches Herz sein wie Ernst Jünger, der alle Formen von Drogen und Rausch kontrolliert ausprobiert hat, oder ein festgefügt, vielleicht asketischer Charakter, der grundsätzlich niemals Hummer essen würde. Ich folgere: so leicht lassen sich rationale Entscheidungstheorien nicht aushebeln. Ich würde diese Theorien ohnehin nicht als inhaltliche und empirische Aussage interpretieren, welche man bestätigen oder widerlegen könnte oder gar müsste, sondern eher als Methode, deren deskriptive oder normative (z.B. in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Göbel AP ((3))) Anwendung dann als hinreichend gerechtfertigt gelten kann, wenn sie zu weiterführenden Einsichten oder besseren Ergebnissen führt. Eine Methode sollte aber nicht als richtig oder falsch bewertet werden.

## 5. Optionsperformanz im politischen Prozess

((13)) Wichtig scheint mir der Hinweis auf die Prozesshaftigkeit von Entscheidungen (Martin AP ((14-19))) und bezogen auf die Politikwissenschaft auf den Prozess der Meinungs- und Willensbildung (Saretzki AP ((8))), in dem sich die Fokussierung der Aufmerksamkeit, die Problembeschreibungen, deren kritische Prüfung und die Herauskristallisierung von Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten, eventuell auch die Aufteilung in abzuarbeitende Teilprobleme entwickeln. Rein analytisch betrachtet wäre der Idealfall einer Entscheidungsalternative so beschaffen, dass in einem Zweiparteiensystem die eine Partei sich *für* etwas, die andere dagegen positionieren könnte. Dann könnte sogar bei einer Wahl darüber entschieden wäre. Das war mit der Bundestagsentscheidung für die Ostverträge im Jahre 1972 der Fall. Die anschließende Neuwahl bestätigte diese Entscheidung mit einer exorbitant hohen Wahlbeteiligung. Mehrparteiensysteme können im Idealfall sogar mehrere Optionen und Zwischenlösungen anbieten, allerdings auch Verzerrungen erzeugen, weil eine kleine Koalitionspartei als Zünglein an der Waage ein unverhältnismäßig großes Gewicht gewinnen könnte. Diese Rolle spielen in Israel z.B. die orthodox religiösen Parteien. Diese Parteien haben keine eindeutige Links-Rechts-Präferenz, sondern achten vorrangig auf die Erfüllung und Finanzierung ihrer Sonderinteressen. Schwierig wird es, wenn das Parteiensystem einen Konflikt zunächst nicht abzubilden vermag. In der britischen Brexit-Entscheidung war die Labour-Partei unentschieden, die konservative Partei anfangs nur knapp für

den EU-Ausstieg. Die konservative Partei musste allerdings auf der Basis von Umfragen befürchten, durch die neu auftretende UKIP bzw. deren Nachfolgepartei, die für den Brexit war, aber bis dahin noch nicht im Unterhaus vertreten war, in so vielen Wahlkreisen ihre Mehrheit zu verlieren, dass sie gegen Labour unterliegen würde. Daher hat sie zur Option des Volksentscheids gegriffen, der durch die Dynamik des internen Machtkampfes dieser Partei dann für die damalige Führung unter David Cameron unerwartet ungünstig ausging.

## 6. Zeitdruck und Entscheidungsfreude

((14)) In Situationen, in denen die Zeit drängt, kann es ein Fehler sein, darauf zu bestehen, weitere Informationen einholen zu sollen. Als die amerikanische Regierung in der Kuba-Krise 1963 dem französischen Präsidenten Charles de Gaulle die ziemlich unscharfen Schwarzweiß-Fotos von sowjetischen Raketenstellungen auf der Insel vorlegte, warf dieser nur einen sehr flüchtigen Blick darauf und erklärte: Wenn Sie sagen, dass dies Raketenstellungen sind, dann werde ich Ihnen dies glauben. Das war entscheidungstheoretisch gesehen rational, denn es musste gehandelt werden, bevor die Raketen abschussbereit waren und amerikanische Städte hätten treffen können. Als General war ihm klar, dass in dieser Lage Schnelligkeit und Verbündetentreue vor Wahrheitsprüfung gehen musste. Ähnlich kann es fehlerhaft und unrationale sein, eine Entscheidung zu vertagen und auf weiterer Deliberation zu bestehen angesichts dessen, was in der juristischen Sprache gerne „Gefahr im Verzug“ genannt wird. Das war in der Corona-Krise der Fall, als die Ministerpräsidenten der Länder den Start von Gegenmaßnahmen gegen die zweite Welle der Infektionen entscheidend verzögerten. Hier wurde der entscheidungsauslösende Problemdruck erst ernstgenommen, als es schon zu spät war, die unkontrollierte massenhafte Weiterverbreitung des Virus zu verhindern.

((15)) Die *Unmöglichkeit der Nichtentscheidung* wird durch diese beiden Beispiele besonders einleuchtend illustriert. Wer in bestimmten Situationen eine Entscheidung verweigert, entscheidet sich für das Laufenlassen, also die ungehinderte sowjetische Raketenauflistung oder die Virusausbreitung. Es mag andere Situationen oder „Lagen“ geben, in denen man die Ablehnung, sich auf der Sachebene für eine der dort gegebenen Möglichkeiten zu entscheiden, auf einer Metaebene rational begründen kann, z.B. wenn die vorgegebene Alternative oder Situationskonstruktion fehlerhaft ist oder vielleicht eine entscheidende dritte Möglichkeit

ausgeblendet wurde. Die Differenzierung zwischen Sachebene und Metaebene ist vor allem in der Philosophie üblich. In der Politik pflegt sie durchweg zu scheitern, weil eine Verweigerung der Entscheidung auf der Metaebene normalerweise eben doch als Entscheidung gegen die Sache selbst aufgefasst wird und meist wohl auch gemeint ist. Beispiel: die Ablehnung der SPD-Führung gegen eine Bewaffnung von Bundeswehr-Drohnen, weil noch nicht genügend darüber diskutiert worden sei. Angesichts einer seit über zehn Jahren geführten Diskussion wird die Entscheidung gerade auch von denen, die sie gut und richtig finden, so interpretiert, wie sie tatsächlich gemeint ist, nämlich als Signalbotschaft für eine andere Koalition. Diese charakteristische Diskursdifferenz zwischen Philosophie und Politik dürfte ganz analog auch zwischen Ökonomie und Philosophie zu konstatieren sein. Sie hängt mit zwei Faktoren zusammen. In philosophischen Kontexten herrscht ein Bedürfnis der Explizierung vor. Das philosophische Denken möchte diese möglichst innerhalb des eigenen Systems leisten. In der Politik dagegen geht es im Kern um strategisches und taktisches Handeln, das allenfalls auf den weiteren Ebenen der journalistischen oder politikwissenschaftlichen Beobachtung dann im Nachgang vielleicht doch noch ein wenig expliziert werden kann. Zweitens ist für die Politik letztlich das Resultat entscheidend, in der Philosophie eher der Reflexionsgang als Selbstzweck. Eine Entscheidung muss immer ein dezisionistisches Element (vgl. Priddat AP ((6))) enthalten, weil man das Abwägen nicht endlos fortsetzen kann, so dass unter dem damit entstehenden Zeitdruck ein gewisses Maß an Willkür unvermeidlich ist. Diese dezisionistische Willkür ist noch aus einem zweiten Grund unvermeidlich, denn Entscheidungen betreffen und gestalten immer die notwendig ungewisse Zukunft.

((16)) Wie weit ist Entscheidenkönnen trainierbar? (vgl. Rieber AP ((2))) In der Trainingslehre für den Fußball wird davon ausgegangen, das durchschnittlich 11 000-14 000 Einzelentscheidungen pro Spiel getroffen werden müssen, das ist eine Entscheidung pro Spieler alle 4-6 Sekunden, meist unter Bedrängnis durch den Gegner. Neben Kondition, Übersicht und Orientierung ist blitzschnelles Entscheiden ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Die Trainingslehre geht – etwas resignativ – allerdings davon aus, dass ein sehr hoher, bislang empirisch aber kaum bezifferter Talent- bzw. Begabungsanteil anzusetzen ist. D.h. die geeigneten Spieler werden hauptsächlich durch Selektion, weniger dagegen durch Training gefunden. Das ist jedoch nur möglich, weil an der Spitze nicht besonders viele Spieler benötigt werden. In anderen Fällen, wo man möglichst viele Personen qualifizieren

muss, z.B. in der Offiziersausbildung, kann man nicht allein auf Talentauswahl setzen, sondern muss auch mindere Talente weiterentwickeln. Bei militärischen Einsätzen, etwa unter Beschuss, sind häufig blitzschnelle Entscheidungen vor Ort erforderlich. Dies wird in der deutschen Ausbildungstradition bewusst gepflegt und hervorgehoben. Die Entscheidungsvorgabe ist: besser eine aktive Entscheidung treffen als zu zögern. Auch wenn diese sich später als falsch erwiesen hat, wird das in der Beurteilung eher toleriert als eine Nichtentscheidung. Durch eine solche Grundregel wird die Entscheidungsfreude und damit die aktive Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen wesentlich gefördert. Meine Frage dazu wäre: lässt sich blitzschnelles Entscheiden in Stresssituationen erlernen? Im Training werden – übrigens im Prinzip nicht anders als im Klavierunterricht – Handlungssequenzen entwickelt, expliziert und bewusst eingeübt, um dann durch immer schnellere Wiederholung quasi automatisiert zu werden und dann erst den eigentlichen freien Spielfluss ermöglichen.<sup>2</sup>

((17)) Aus dem eben genannten Beispiel der Entscheidungsfreude lässt sich eine weitere Überlegung ableiten. Es stimmt nicht (anders Rieber AP ((1))), dass es, wenn man sich für oder gegen eine einzige Option entscheiden könnte, nur diese beiden gibt: ja oder nein. Es gibt, sobald die Zeitdimension ins Spiel kommt, eine dritte, nämlich sich nicht zu entscheiden und die Dinge laufen zu lassen. Vom Ergebnis her sind die zweite und die dritte Option gleich. Das ist aber eine oberflächliche Betrachtungsweise, weil sie auf der isolierten Betrachtung einer Einzelsituation beruht. Die gleiche Person wird anschließend wieder in Entscheidungssituationen kommen. Es geht also um die zugrundeliegende Mentalität, welche weitere Fehler befürchten lässt. Einen Fußballspieler, der gute Gelegenheiten aus Trägheit auslässt, muss man auswechseln, einen Manager, der die Firma untätig in die roten Zahlen laufen lässt, muss man entlassen. Ein Kanzler gar, der den Kamelhaarmantel der Geschichte im entscheidenden Moment nicht ergreift, wird für Jahrhunderte als Versager dastehen. Sobald man sich mit Fragen der Entscheidungsfähigkeit als Bildungs- oder Trainingsaufgabe befasst, rückt die dritte Option der Nichtentscheidung in den Vordergrund, weil diese für die Rekrutierung von Bewerbern für Entscheidungspositionen zentral ist. Wer sich im richtigen Moment nicht entscheiden kann, ist für eine Führungsposition ungeeignet und hat dort nichts zu suchen.

## 7. Entscheidung als Lernaufgabe und Trainingsinhalt

((18)) Wenn Entscheiden eine Bildungsaufgabe ist, würde ich die Frage stellen, ob dies an Hand belangloser Themen (Urlaubsreise) diskutierbar ist. Bildung ist etwas Anderes. Der heute so angefeindete klassische Lateinunterricht hatte in der Hinsicht des Entscheidungstrainings m.E. sehr viel höheren Wert als eine auf den Urlaub ausgerichtete Alltagskunde. Dafür zwei Argumente. Erstens sind beim Übersetzen ständig komplexe Entscheidungen zu treffen, welches das passende deutsche Wort ist und wie die Grammatik zu verstehen ist. Unter Zeitdruck, z.B. bei Prüfungsarbeiten, ist das gar kein schlechtes Training. Zweitens sind die Inhalte des Unterrichts immer Entscheidungen unter größtmöglichem Stress und von großer historischer Bedeutung, sei es Livius oder Tacitus als Historiker, sei es bei Cäsar (vgl. Funke AP ((16))) oder Cicero als selber aktiv Handelnden. Daran kann vielfach gelernt werden, wo kluges Abwarten oder aber rasch entschlossenes Handeln jeweils angemessen ist. Da es sich bei den zu übersetzenden Texten um hochreflektierte Dokumente handelt, kann man aus ihnen ebenso etwas lernen über die expliziten, die bewussten und die verborgen gehaltenen Motive. Leute, die dieses Training durchlaufen haben, sind oft für Führungspositionen geeignet, jedenfalls, wenn sie dabei keinen Bildungsdünkel (leider eine häufige Nebenwirkung) entwickelt haben. Ein Sozialunterricht, der Urlaubsfragen abwägt, ist demgegenüber eventuell weniger hilfreich. Zugegeben, das gilt nur, solange man eine durchaus lehrhaft aufgefasste Geschichte hinreichend wichtig nimmt und gesellschaftlich als bedeutungsvoll ansieht. Ein bloßes Pauken von Formen und Vokabeln ist natürlich nicht zielführend. Eine zu alltäglich angelegte Didaktik aber hat mit Bildung genauso wenig zu tun: sie trainiert nicht für Extremsituationen. Die Opfer dieser Didaktik machen dann auch mitten im Ausnahmefall das weiter, was sie immer gemacht haben: massenhaft in den Urlaub fahren, sich zu Weihnachten massenhaft treffen und massenhaft Party feiern. Vielleicht haben sie es nicht anders gelernt.

((19)) Nichtwissen als Ungewissheit und unvollständige Information ist der Normalfall von Entscheidungen: das kann als Axiom nicht nur für politische Entscheidungsprozesse gelten (Reese-Schäfer AP ((1))). Was folgt aber aus der Anerkennung der Normalität von Nichtwissen in Organisationen oder Projektverbänden (Bleicher AP ((5)))? Lernen oder Weiterforschen ist sicherlich nützlich,

jedenfalls solange die Zeit nicht drängt. Politik findet aber immer in der Zeitdimension statt. Diese ist in der Politik aus mehreren Gründen nicht trivial (anders Funke AP ((15))): Das Argument unzureichenden Wissens wird gerne genommen, um Entscheidungen möglichst zu verzögern, gerade auch solche, die man aus ganz anderen, z.B. interessenpolitischen Erwägungen, welche man aber nicht öffentlich anführen kann, verhindern möchte. In der Politik muss immer mit der Möglichkeit strategischer Scheinargumente kalkuliert werden. Ziel ist entweder die Verzögerung bis zum St. Nimmerleinstag, oder bis zur nächsten Wahl, wenn die Chancen neu verteilt werden, oder auch nur, um während der gewonnenen Zeit weiter die Umwelt verschmutzen zu können. Der zweite Hinweis: Bei der Betrachtung im Nachhinein, wenn wieder einmal alles schiefgelaufen ist, gehört die Berufung auf das Nichtwissen zu den üblichen Ausreden. Damals, zum Zeitpunkt der Entscheidung, habe man es angeblich noch nicht wissen können. Damit lassen sich auch eklatante Fehleinschätzungen wegreden, sei es vor der Öffentlichkeit, vor Gericht oder vor einem Untersuchungsausschuss. Die zahlreichen Beispiele aus der Corona-Krise kann ich Ihnen ersparen, da diese uns allen noch sehr stark präsent sind. Drittens muss eine Entscheidung dann als *überstürzt* angesehen werden, wenn der Zeitdruck nicht wirklich, sondern nur scheinbar diese sofort forderte und man durch einen zu kurzen Deliberationsprozess nicht bloß einige mögliche Nebenfolgen übersehen, sondern, was entscheidend ist, das Hauptziel verfehlt hat.

((20)) Fürs eigene Entscheiden lernen kann man am besten aus Entscheidungssituationen, bei denen man den Ausgang inzwischen kennt (deshalb vorhin meine vielleicht zu wohlwollenden Bemerkungen zum Lateinunterricht). Wenn es von vornherein klar ist, wenn es ein Axiom des Entscheidens ist, dass immer eine Ungewissheit bleibt, die, wenn nirgendwo sonst, dann doch auf jeden Fall in der Zeitdimension liegt, dann wird das Lernziel sein müssen, nicht mit Gewissheit, sondern auf der Basis von Klugheitserwägungen handeln zu müssen, und dies rasch und mit Entschlossenheit zu tun. Es macht übrigens wenig Sinn, angebliche wissenschaftsbasierte Gewissheit gegen politische Klugheit auszuspielen, wie das in der Klimadiskussion, aber auch in der jüngsten Krise häufig, wenn auch zum Glück weitgehend vergeblich, versucht worden ist. Wir Wissenschaftler wissen nicht erst seit Karl Popper, dass auch die Ergebnisse unserer exaktesten Forschungen nur bis auf Weiteres und bis zur nächsten Widerlegung gelten. Deshalb kann politisches Handeln auch mit wissenschaftlichen

Ergebnissen immer unter der Maßgabe von Klugheitserwägungen und nicht von Gewissheitserwartungen umgehen und auf dieser Basis entscheiden.

((21)) Ich komme zu dem vorläufigen Fazit: Bei näherem Hinschauen stellt sich heraus, dass die Entscheidungen, die jedermann trifft, nicht nur in der Medizin oder Politik sehr viel häufiger den Ernstfall betreffen, als man auf den ersten Blick annehmen möchte. Das gilt gerade auch für Fälle, in denen man dies nicht bedacht hatte und deshalb achtlos oder auf den Bahnen des Gewohnten agierte. Die Herausbildung verantwortlicher Entscheidungskompetenz scheint mir deshalb für eine freie Gesellschaft, in der jeder im Prinzip selbst die für sein Leben grundlegenden Entscheidungen treffen kann und in der Bevormundung jederzeit aus guten wie weniger guten Gründen zurückgewiesen werden kann, eine unverzichtbare Grundlage jeglicher individuellen Autonomie zu sein. Das heißt im Umkehrschluss: niemand sollte sich in Führungsfunktionen allein aufgrund seiner Zugehörigkeit zur politischen Elite halten können, der sich durch Entscheidungsunfähigkeit oder Fehlentscheidungen als dafür ungeeignet erwiesen hat. Entscheiden kann als durchaus ungemütliche Sache angesehen werden, wenn jeder für die Folgen seiner Entscheidungen, besonders aber auch der Nicht-Entscheidungen geradestehen muss. Ohne geeignetes Training würden das nur Naturtalente bewältigen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Niklas Luhmann, *Liebe als Passion*, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1982.

<sup>2</sup> Stefanie Sippel, *Vertraue der Intuition! Unter Zeitdruck die richtigen Entscheidungen treffen, die Handlungen blitzschnell anpassen: Was macht die Intelligenz von Spitzensportlern aus?* FAZ Nr. 299 vom 23.12.2020, S. 28.

## Verfasser

Walter Reese-Schäfer, Prof. Dr.

Universität Göttingen, Politikwissenschaft

## Die Alternative als Ausgangspunkt für ein Nachdenken über ‚Entscheidung‘

Viktoria Rieber

((1)) Die in den Ausgangspositionierungen dargestellten Verständnisse von ‚Entscheidung‘ sind sich sehr nahe, mitunter jedoch auch weit voneinander entfernt. Die größte Distanz liegt wohl zwischen den Positionen von Joachim Funke „Leben heißt Entscheiden. Alle lebendigen Organismen (Menschen, Tiere, Pflanzen) müssen zwischen verschiedenen Möglichkeiten weiterer Entwicklung wählen.“ (AP ((1))) und Birger P. Priddat. In dessen Beispiel des ‚spontanen Mantelkaufs‘ verdeutlicht er, da „nichts verglichen wurde, mit keiner Alternative“ (AP ((5))), dass es sich dabei (noch) nicht um eine Entscheidung handele. ‚Entscheiden‘ kann somit als Alltagspraxis oder bewusst initiiertes und wahrzunehmender Prozess verstanden werden. Aspekte, auf die in den meisten Ausgangspositionierungen aufgegriffen wurden, zeigen sich z.B. in Elisabeth Göbels Definition von ‚Entscheidung‘:

„Es gibt mehr als eine Möglichkeit, also Alternativen. Es gibt eine Zielvorstellung, was der Entscheider mit der Wahl einer Alternative erreichen will. Er/sie hat Entscheidungskriterien. Man kann den Alternativen hinsichtlich der Zielkriterien Ergebnisse zuordnen.“ (AP ((5)))

((2)) Der Umgang mit Alternativen, bzw. ihr Vorhandensein oder Fehlen ist in einigen Begriffsverständnissen grundlegend für die Bestimmung einer Entscheidung. Hierbei kann nicht nur gefragt werden, wie viele Alternativen mindestens vorhanden sein müssen, um von einer Entscheidungssituation sprechen zu können, sondern auch wie bewusst oder unbewusst diese generiert werden und wer diese in den Entscheidungsprozess einbringt.

## Alternativen

((3)) „Entscheiden ist erst einmal ein Unterscheiden. Entscheiden ist eine paarweise Operation“ (Priddat AP ((1))) „Das ‚Wählen‘ ist nur ein anderer Name für ‚Entscheiden‘.“ (ebd. ((3))). Zwar hat man bei einer Entscheidung die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen, dennoch kann hinterfragt werden, ob es sich dabei lediglich um unterschiedliche Termini für denselben Begriff (im Sinne eines mentalen Konstrukts) handelt. Ein möglicher Unterschied zwischen ‚Wählen‘ und

‚Entscheiden‘ könnte darin liegen, dass ‚Entscheidung‘ häufig mit einer Handlungsintention einher geht, während ‚Wahl‘ zunächst nur die Festlegung auf eine Alternative darstellt. Dieser Überlegung folgend, wäre ‚Wahl‘ ein Teil des Entscheidungsprozesses, der erst auf das Erwägen von Alternativen folgt. An Priddats Eingangsdefinition ist auch interessant, dass er ‚Entscheiden‘ als „paarweise Operation“ (ebd. ((1))) bezeichnet. Hierzu führt er weiter aus: „Wer hat (vor-)entschieden, dass das Alternativenpaar *a/b* zur Entscheidung anstand, und nicht *f/g*?“ (ebd. ((2))). Nun ist für mich nicht nur interessant, wer diese (Vor-)Entscheidung zwischen diesen beiden Paaren getroffen hat, sondern vor allem: *Wer hat entschieden, dass die Alternativen nicht a/b/f/g/... lauten können?* Entscheiden ist in meinem Verständnis also eine *mindestens* paarweise Operation. Entscheidungen sind dabei nur scheinbar ‚alternativlos‘, denn auch wenn es auf den ersten Blick nur eine Alternative gibt, kann ich mich entscheiden, diese nicht zu wählen. Wenn ich beispielsweise Brot kaufen möchte und es nur die Sorte ‚Roggenmischbrot‘ gibt, kann ich mich entscheiden dieses nicht zu kaufen. Die Verweigerung der Wahl stellt also immer auch eine Alternative dar. Somit wäre das eingangs beschriebene Beispiel des Mantelkaufens von Priddat (vgl. AP ((5))) auch als Entscheidung zu verstehen, da die Alternative zum Kauf des Mantels wäre, diesen nicht zu kaufen.

((4)) Ein Alternativenmaximum ist in Entscheidungssituationen deutlich schwieriger zu bestimmen und eher von den Ressourcen abhängig, die dem/der Entscheider\*in zur Verfügung stehen (*Wie schnell muss die Entscheidung getroffen werden? Welche Möglichkeiten für Recherchen sind vorhanden? ...*). Hierauf verweist auch Alena Bleicher:

„Gleichzeitig zeigt aber die Realität in unterschiedlichen Kontexten, dass trotz aller Versuche, eine umfangreiche Wissensbasis zu schaffen im Moment der Entscheidung häufig kein vollständiges Wissen vorliegt“ (AP ((1)))

((5)) Der/die Entscheider\*in kann sich zwar bemühen, möglichst viele Alternativen zu finden, er/sie kann sich aber nie ganz sicher sein, sie alle gefunden zu haben. Wenn es beim Bäcker nur ‚Roggenmischbrot‘ und ‚Weißbrot‘ gibt, müssen das nicht alle Alternativen für die Entscheidungssituation ‚Brotkauf‘ sein. Vielleicht verkauft der Bäcker auch ein Vollkornmehl und ich entscheide mich, daraus selbst ein Brot zu backen, das meinen Vorstellungen entspricht. Diese neue Alternative

könnte man, im Sinne Priddats als *innovativ* bezeichnen, da ein kontextueller „switch“ stattgefunden hat (Priddat AP ((11))).

((6)) Das Beispiel des Brotkaufens zeigt auch, dass die Feststellung Göbels: „reale Entscheidungen sind sehr häufig durch mehrere Ziele geprägt, durch unklare Alternativen, unsichere Ergebnisse, mehrere Akteure“ (AP ((13))) zutreffend ist. Interessant scheint hierbei zu hinterfragen, ob es die Entscheidungssituation selbst ist, die diese Komplexität aufweist, oder ob es eine Frage der Wahrnehmung/Ausblendung von Komplexität ist und das *sehr häufig* durch ein *stets/immer* ersetzt werden müsste? Das Brot kaufe ich vielleicht nicht nur für mich, sondern auch für meine Kinder. Zu den Zielen gehört neben der Stillung des Hungers auch eine gesunde Ernährung und die Vermeidung einer allergischen Reaktion eines Kindes auf Weizen. Somit kann die eingeschränkte Auswahl an Alternativen dazu führen, dass ich die Entscheidungssituation als sehr komplex wahrnehme oder eben auch nicht, wenn die Alternative, dann eben Reis zu kochen, eine wählbare Option für mich darstellt. Die Wahrnehmung von Komplexität von Entscheidungen kann auch dazu führen, Entscheidungen unterschiedlich zu klassifizieren und gewichten.

## Klassifizierungen

((7)) Martin streicht als „besonders bedeutsame Klasse“ von Entscheidungen die nach Thomae beschriebenen „echten Entscheidungen“ heraus (AP ((11))), die durch eine „starke Ich-Beteiligung, umfangliche Antizipationsleistungen, unsichere bis ungewisse Folgen, eine wenig transparente Entscheidungssituationen“ (ebd.) charakterisiert sind. Funkes Hinweis auf Daniel Kahneman folgend (vgl. AP ((14))), könnte man diese Entscheidungen wohl als solche bezeichnen, die in „System 2“ ablaufen, dessen Operationen „oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher[gehen]“ (Kahneman 2012, S.33). Auch wenn Martin sicher recht hat, dass diese Entscheidungen von besonderer Bedeutung sind, lässt sich doch hinterfragen, ob die Bezeichnung nicht Probleme mit sich bringt, da auch weniger schwierige Entscheidungen *Entscheidungen* und damit ‚echt‘ sind. Vor allem das Merkmal der beschriebenen ‚echten Entscheidungen‘, „dass sich, selbst bei größter Bemühung, keine klare Lösung herausbildet“ (Martin AP ((13))), scheint problematisch, da auch Entscheidungsprozesse, innerhalb derer sich eine Alternative als die eindeutig bessere abzeichnet, schwierig sein können. Eine Frau, die sich entscheidet, ihren

Mann zu verlassen, weil er ihr gegenüber gewalttätig wurde, weiß vermutlich, dass es sich dabei um eine (für viele) klare und gute Lösung handelt und würde die Entscheidung dennoch als ‚echte Entscheidung‘ bezeichnen, da die emotionale Bewertung der Alternativen besonders relevant ist (siehe hierzu auch Fink AP ((3))). Wenn sich auch trotz „größter Bemühung“ (Martin AP ((13))) keine Lösung abzeichnet, ist dann eine Entscheidung überhaupt möglich? Hierfür scheinen zwei Varianten interessant zu sein:

- A) Zwei oder mehr Alternativen werden von den Entscheidenden als gleich gut/schlecht eingeschätzt, keine der Alternativen hat mehr vor- und/oder nachteilige Konsequenzen als die andere/eine der anderen. Die Situation kann ein Dilemma für die Entscheider\*innen darstellen.
- B) Die Entscheidenden können keine Alternativen ausmachen, die auf die Entscheidungssituation angewendet werden können. Die Situation kann als Problem bezeichnet werden, das es zu lösen gilt. Das „Konzept des Problemlösens“ wird von Funke (AP ((17)) und ((18))) für komplexe Entscheidungen als hilfreich angeführt, ob er dabei auch von einem Fehlen von Alternativen ausgeht, bleibt in der Beschreibung offen.

((8)) Der Vorteil einer Klassifizierung von Entscheidungen als ‚echte‘ und einem Wissen um diese Klasse könnte darin liegen, dass diesen die bereits beschriebene Aufmerksamkeit widerfährt. Wenn ich also feststelle, dass mir diese Entscheidung schwerfällt, halte ich inne und widme ihr besondere Aufmerksamkeit (mit Kahneman könnte man vielleicht von einem Systemwechsel von 1 auf 2 sprechen).

((9)) Ein Risiko könnte aber darin liegen, dass ich Entscheidungen, die nicht das Prädikat ‚echt‘ tragen, erst recht keine Bedeutung schenke und diese mit der Zeit problematisch werden (z.B. in dem sich rassistische Einstellungen verfestigen, weil ich Entscheidungen nicht hinterfrage). Es könnte also sinnvoll sein, auch vermeintlich einfachen Entscheidungen hin und wieder größere Aufmerksamkeit zu schenken und sie auf die Ebene der ‚echten Entscheidungen‘ zu heben.

## Entscheider\*innen

((10)) In einigen Ausgangspositionierungen wird zwar auf Unterschiede zwischen Entscheidungen von Individuen und Kollektiven hingewiesen (z.B. Funke AP ((23))), Thomas Saretzki betont

aber zu Recht, dass diese Differenzierung häufig unterlaufen wird (AP ((2))). Seine Ausführungen für *reflexive* Entscheidungsprozesse, innerhalb derer „zunächst einmal zu entscheiden [ist], wie entschieden werden kann und soll“ (Saretzki AP ((5))) ist für kollektive Entscheidungsprozesse von besonderer Bedeutung. So macht es, wie in meiner Ausgangspositionierung erwähnt (vgl. ((5))), einen Unterschied, ob die kollektive Entscheidung durch eine Abstimmung zustande gekommen ist oder einen Konsens darstellt, den alle Gruppenmitglieder teilen (können). Bei Abstimmung ist zudem zu unterscheiden, ob sich die Gruppenmitglieder auf das Procedere des Abstimmens geeinigt haben oder ob es sich um eine Vorgabe handelt. Und wenn dem so ist: Kommt diese Vorgabe von außerhalb der Gruppe oder gibt es in der Gruppe eine Person, die über mehr Macht verfügt und das Procedere bestimmt? Diese Macht kann offensichtlich sein (z.B. eine Vorgesetzte, die mit ihrem Team eine Entscheidung trifft) oder sie kann nun implizit vorhanden sein (z.B. ein Schüler, der innerhalb der Kindergruppe besonders beliebt ist). Kahneman empfiehlt vor der Erörterung eines Problems eine Einzelphase, in der jede\*r seinen/ihren Standpunkt aufschreibt (vgl. 2012, S.112). Dies kann nicht nur für Alternativen und damit einhergehende Präferenzen hilfreich sein, sondern bereits zur Einigung auf die Vorgehensweise innerhalb des Entscheidungsprozesses genutzt werden. Durch das (schriftliche) Festhalten der Alternativen kann zudem eine erste Vielfalt sichtbar werden, die auch nach der Lösungssetzung zur Begründung derselben dienen kann. Die Qualität von Begründungen für die Wahl einer der Alternativen ist dabei auch insofern relevant, als dass sich mit der Zunahme der Komplexität von Begründungen Lernfortschritte im Bereich der Urteilsfähigkeit feststellen lassen (vgl. Sander 2013, S. 77).

((11)) André Johannes Krischer verweist darauf, dass „aus der Entscheidbarkeit eine Entscheidungsbedürftigkeit“ (AP ((10))) geworden ist, die sich vor allem auf die vielfältigen Möglichkeiten von Lebenswegen junger Menschen bezieht (vgl. ebd.). Deshalb kann es sinnvoll sein, das Thema ‚Entscheidung‘ vom impliziten zum expliziten Gegenstand von Bildungsprozessen zu machen. Neben den bereits beschriebenen Aspekten scheinen vor allem die folgenden Hinweise aus den Ausgangspositionierungen hierfür gehaltvoll.

## Entscheidung und Bildung

„Anerkennung der Normalität von Nichtwissen in Entscheidungen“ (Bleicher AP ((5)))

((12)) Wie bereits beschrieben, ist es in den meisten Entscheidungen nicht möglich, *alle* Alternativen zu kennen. Das Wissen um die Unsicherheit in Entscheidungssituationen kann bei der Festlegung auf eine Lösung entlastend wirken, da diese nur im Kontext des zu Wissenden getroffen wurde und durch neue Informationen auch wieder revidiert werden kann und sollte. Alena Bleicher weist darauf hin, dass solche Fehler als „Anlass zum Lernen genutzt werden“ (AP ((8))) können und damit eine positive Fehlerkultur entstehen kann. Dies ist nicht nur in Schule und Unterricht wichtig, sondern auch für gesellschaftliche Fragestellungen. Der Umgang mit der Covid-19 Pandemie zeigt eindrücklich, dass auch Wissenschaftler\*innen bei neuen Informationen ‚alte‘ Entscheidungen neu bewerten und zu anderen Lösungssetzungen kommen (z.B. in ihrer Einschätzung, wie sinnvoll das Tragen von Masken ist).

((13)) Roland Reichenbach beschreibt diese fragende Haltung als grundlegend für Demokratien:

„Demokratische Gesellschaften tradieren Fragezeichen, während anti-demokratische Gesellschaften letzte Antworten anstreben und als verbindlich ausformulieren. Pädagogisch geht es also darum, Fragen hervorzubringen und die Fraglichkeit eigener Antworten zu erkennen.“ (2017, S.237)

((14)) Eine fragende Haltung in Entscheidungssituationen sollte dabei nicht nur zu einer Untersuchung von präferierten Alternativen führen, sondern gerade auch jene Alternativen genauer befragen, die Ablehnung hervorrufen. Hierauf weist Walter Reese-Schäfer hin:

„Ohne die permanente Revisionsbereitschaft der eigenen Position und die Bereitschaft zur Aufnahme unerwarteter oder nicht ins vorgefertigte Bild passender Informationen werden kluge Entscheidungen nicht zustande kommen“ (AP ((7)))

((15)) Es kann nicht nur gefragt werden, welche Informationen für abgelehnte Alternativen sprechen und welche Gründe andere für die Wahl dieser Alternativen anführen könnten, sondern auch, warum diese Alternativen Ablehnung in einem selbst hervorrufen. Die emotionale Komponente von Entscheidungen wird von Sascha Benjamin Fink hervorgehoben:

„Leider wird die Unterscheidung rational/irrational häufig verwechselt mit vernünftig/emotional“ (AP ((3)))

((16)) Ein Wissen darum, wann es legitim ist, eine emotional geleitete Entscheidung zu treffen und wann die Begründung mit dem ‚Bauchgefühl‘ nicht ausreicht, kann deshalb auch Gegenstand von ‚Entscheidungsbildung‘ sein.

„Entscheidungsverfahren, Entscheidungskollektive und Entscheidungsmaterien sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten und zu bewerten.“ (Saretzki AP ((7)))

((17)) Die von Thomas Saretzki genannten Zusammenhänge gilt es in Bildungsprozessen sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Hierzu gehört das Schaffen einer Kultur, in der Entscheider\*innen unterschiedliche Perspektiven einnehmen können, um eine Vielzahl an Alternativen zu entwickeln. Sie lernen, Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Entscheidungsverfahren einschätzen zu können, um für eine bestimmte Entscheidungssituation das geeignete Verfahren zu finden. Das Befragen und (kritische) Reflektieren von Entscheidungen sowie die Offenheit zur Korrektur sind ebenfalls Teil einer solchen ‚Entscheidungskultur‘.

## Literatur

- Kahneman, Daniel (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*. 14. Aufl. München: Siedler
- Reichenbach, Roland (2017): *Ethik der Bildung und Erziehung. Essays zur Pädagogischen Ethik*. Paderborn: Schöningh / UTB.
- Sander, Wolfgang (2013): *Politik entdecken - Freiheit leben. Didaktische Grundlagen politischer Bildung*. 4. Aufl. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verl. (Reihe Politik und Bildung, 50).

## Verfasserin

Viktoria Rieber, akademische Mitarbeiterin im Institut für Erziehungswissenschaften  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

## Entscheidungen in interdisziplinären Diskursen

Thomas Saretzki

### 1 Einleitung

((1)) Der Befund zur ersten Runde der Begriffsklärungen im Forschungsforum der itdb ist nicht überraschend: Beim Durchgang durch die Ausgangspositionierungen zeigt sich, dass der Begriff «Entscheidung» in den angefragten Disziplinen unterschiedlich verwendet wird. Überdies exponieren die beteiligten Autorinnen und Autoren ein jeweils spezifisches Verständnis dieses Begriffes und seiner Bedeutung für ihre Disziplin, das innerhalb ihres Faches nicht in jedem Fall auf ungeteilte Zustimmung stoßen wird. Schließlich sind in den vorliegenden Ausgangspositionierungen recht unterschiedliche Herangehensweisen an die Aufgabe der Begriffsklärung in Wissenschaft und Bildung gewählt worden. Der Ausgangsbefund zum Reden und Schreiben über «Entscheidung» erinnert somit an den Eindruck, den Nina Hagens Zuschauerin beim Blick auf den Bildschirm ihres Fernsehers hat: «Alles so schön bunt hier – kann mich gar nicht entscheiden». Angesichts dieses Pluralismus von Begriffstraditionen, individuellen Akzentsetzungen und unterschiedlichen Zugangsweisen lautet die naheliegende Frage für die «Erweiterten Positionierungen», die in der zweiten Runde zu formulieren sind: «Wie kann mit dieser Vielfalt klärungsförderlich umgegangen werden?»

### 2 Umgang mit Vielfalt

#### 2.1 Aufgabenverständnisse

((2)) Wie ist diese Aufgabe zu verstehen, wie kann sie in dem hier gegebenen Rahmen bearbeitet werden? In klassischen Reflexionen über die Bestimmung der Aufgaben einer einzelnen Wissenschaft wird oft nach dem «Was» oder «Wozu» gefragt. Im Fall eines begrifflich fokussierten Forschungsforums würde dieses Vorgehen wohl zu folgender Frage führen: Was ist und wozu «Entscheidung» studieren? Die für die zweite Runde tatsächlich gewählte Formulierung als Frage nach dem «Wie» zielt indessen nicht auf eine Gegenstandsbeschreibung oder Zweckbestimmung, sondern auf die Suche nach einem Weg, auf dem es um Ansätze, Vorgehensweisen oder Methoden des Umgangs mit Vielfalt in interdisziplinären Diskursen geht. Zudem impliziert das «kann» eine Perspektive, die auf Potentiale ausgerichtet ist. Ihre vollständige Beantwortung würde die Auflistung eines breiteren, wenn nicht umfassenden Spektrums von Möglichkeiten des Umgangs mit Vielfalt erfordern.

((3)) Die Formulierung der Frage ist in sozialer Hinsicht offen: Sie verzichtet auf die explizite Benennung von Adressaten, die Auskunft über ihren Umgang mit der angesprochenen Vielfalt geben

sollen oder um Vorschläge für weitere Möglichkeiten eines Umgangs mit Vielfalt gebeten werden. Ungeachtet dieser grundsätzlichen Offenheit in Bezug auf das «Wer» ist in dem gegebenen Kontext davon auszugehen, dass es zunächst die hier eingeladenen Autorinnen und Autoren sind, die nach der Formulierung ihrer Ausgangspositionierungen zum Begriff Entscheidung einen nächsten Schritt im Hinblick auf die Bewältigung der selbst erzeugten Vielfalt gehen sollen. Erwartet wird in diesem Rahmen, dass sie dies als Repräsentanten einer bestimmten wissenschaftlichen *Disziplin* tun, die sie angesichts der akademischen Spezialisierung vermutlich aus einer Subdisziplin heraus vertreten. Der Zugang zum Verständnis von Entscheidungen und den Problemen, die sich auf der Gegenstandsebene in den Erfahrungen und der Praxis von Handelnden ergeben, erfolgt damit nicht jenseits von, sondern über wissenschaftliche Disziplinen und ihre Blicke auf bestimmte Gegenstandsbereiche und Handlungsfelder und die darin ausgemachten Entscheidungsprobleme. Die Einleitung eines Dialoges über «Entscheidung» ist interdisziplinär, nicht transdisziplinär angelegt.

((4)) Wo von Vielfalt die Rede ist, da entsteht leicht der Eindruck, dass man schon genug wissen würde, wenn man die jeweils beteiligten Personen und ihre Beiträge verstanden hätte. Zu fragen ist bei einem selbstkritischen Vorgehen allerdings, ob die jeweils versammelte Vielfalt auch schon alles umfasst, was für die Beantwortung der aufgeworfenen Frage einschlägig ist und möglicherweise zu berücksichtigen wäre. Das hier versammelte Spektrum ist sehr vielschichtig und die Beteiligten werden Mühe haben, auf alle Positionen in der wünschenswerten differenzierten Art und Weise einzugehen. Gleichwohl gilt es im Auge zu behalten, dass die hier vertretenen Positionen *nicht alle Disziplinen* umfassen, die den Begriff «Entscheidung» bei der Untersuchung von bestimmten Phänomenen herangezogen und den wissenschaftlichen Diskurs über «Entscheidung» mitgeprägt haben. So gibt es keine Beiträge aus den drei ehemals als «obere» eingestuften Fakultäten der klassischen Universität wie Theologie, Medizin oder Jurisprudenz, oder aus «angewandten» außeruniversitären Forschungsbereichen wie der Militärforschung. Mit diesen Disziplinen fehlen dann allerdings auch einige der klassischen Figuren und Konstellationen, an denen Probleme der Beziehung von Entscheidungsträgern und Entscheidungsbetroffenen auf der Gegenstandsebene exemplarisch verhandelt wurden: Priester und Gläubige, Ärzte und Patienten, Richter und Anwälte, Generäle und Soldaten. Zwar ist eine vollständige Inklusion aller ein-

schlägigen Disziplinen in der Praxis interdisziplinärer Foren in der Regel nicht zu erreichen, zumal es vermutlich umstritten bleibt, welche Disziplinen denn jeweils vertreten sein sollten, um eine umfassende Forschungsstandanalyse zu ermöglichen. Es gilt aber wie bei anderen wissenschaftlichen oder politischen Diskussionen zu beachten, dass eine Begrenzung der Beteiligung Implikationen für die Ergebnisse hat, die am Ende erreicht werden.

## 2.2 Vorgehensweisen

((5)) Um die gestellte Aufgabe zu bearbeiten, liegt ein mehrstufiges Vorgehen mit einer Reihe von Schritten nahe. Von den idealtypisch denkbaren Schritten können einige in dem hier gegebenen Rahmen nicht oder doch nicht in der wünschenswerten Form gegangen werden. Bei weiteren wäre zu fragen, ob man sie gehen will oder gehen soll.

((6)) Der erste Schritt im Umgang mit Vielfalt ist als «*Verstehen*» zu begreifen. Es geht dabei nicht nur darum, die Beiträge der anderen Diskutanten als Information über deren Forschungsstand zur Kenntnis zu nehmen. Es kommt darauf an, sich klar zu machen, dass sie von den Rezipienten interpretiert werden. Für Beteiligte, die diese Voraussetzung eines Dialoges selbstkritisch reflektieren, heißt das zunächst sich zu vergegenwärtigen, dass die Lektüre fremder Texte mit einer Interpretation und oft mit einer impliziten «Übersetzung» in die Sprache und das Denken der eigenen Disziplin einhergeht. Diese Übersetzung bezieht sich nicht nur auf die Wörter, die in einem Text zu lesen sind. Es geht vielmehr um die Bedeutung, die solche Termini (wie «*Entscheidung*») im empirischen und theoretischen Bezugssystem der anderen wie der eigenen Disziplin erhalten. Aus Sicht der Politischen Theorie und Ideengeschichte ist dieser Schritt auf dem Weg zu einem transparenten Dialog unvermeidlich: «interpretation is not an option but a necessity for the meaning-seeking creatures that we are». Mit der Vergegenwärtigung der Unausweichlichkeit von Interpretation ist allerdings keine Beschränkung auf eine innerdisziplinäre Diskussion oder gar subjektiv beliebige Lektüre von wissenschaftlichen Texten verbunden. Vielmehr bleibt ein ebenso bedeutungsvoller wie kritischer Diskurs auch zwischen Disziplinen möglich, wenn man davon ausgeht «that not all interpretations are equally valid oder valuable; and that interpretations are rationally criticizable and corrigible» (Ball 2004: 18). Mit mehr oder weniger produktiven Missverständnissen und interpretativen Kontroversen zwischen Disziplinen ist insbesondere dann zu rechnen, wenn Repräsentanten aus einer Disziplin

Aussagen zu einem Gegenstandsbereich und dessen begrifflicher Erfassung machen, für den im etablierten Verständnis der akademischen Arbeitsteilung primär eine andere Disziplin «zuständig» ist.

((7)) Im zweiten Schritt stellt sich eine Aufgabe, die als «*Vergleichen*» zu verstehen wäre. Zu fragen ist dabei einerseits nach Gemeinsamkeiten, andererseits nach Unterschieden der Ausgangspositionen zwischen den beteiligten Disziplinen. Allerdings setzt ein systematisch angelegter und methodologisch reflektierter Vergleich nach verbreitetem Verständnis die Einnahme eines gegenüber den betrachteten Positionen in gewisser Weise «unabhängigen», zumindest aber explizit ausgewiesenen Standpunktes voraus. Hinzu kommt die nachvollziehbare Erläuterung des Erkenntnisinteresses und der Perspektive, die von diesem Standpunkt aus auf den Gegenstandsbereich des Vergleiches eingenommen wird. Wenn es die Diskutanten selbst sind, die gemeinsam einen Vergleich ihrer Sicht auf diesen Gegenstandsbereich und die dabei gebrauchten Begrifflichkeiten vornehmen sollen, dann wäre es bei einem systematisch angelegten Vorgehen nötig oder doch wünschenswert, dass sich die Beteiligten vorab untereinander über die Art des Vergleiches, die untersuchungsbedürftigen Dimensionen und die Kriterien einer etwaigen Bewertung verständigen. Angesichts der hier gegebenen Bedingungen, unter denen der Versuch einer Verständigung (einstweilen) nicht als längeres Gespräch unter Anwesenden, sondern nur als schriftlicher Austausch möglich ist, erscheint ein solch anspruchsvolles, auf vorgängiger gemeinsamer Reflexion aufbauendes komparatives Vorgehen indessen nicht realisierbar.

((8)) Mit der reflektierten Bearbeitung des Vergleichens ist in vielen Fällen zumindest implizit bereits ein weiterer Schritt verbunden, den man bei einer analytischen Differenzierung des Vorgehens als «*Verortung*» kennzeichnen könnte. Dabei ginge es hier um eine Verortung im Raum der Begriffssysteme oder -netze, in denen von «*Entscheidung*» die Rede ist. Wie bei anderen grundlegenden Begriffen, so sind auch mit diesem Begriff «*Deutungsleistungen*» verbunden, die nicht nur synchron, sondern «immer zugleich diachron gestaffelt» sind. So fragt Begriffsgeschichte in historischer Perspektive danach, «wann, wo, von wem und für wen welche Absichten und welche Sachlagen wie begriffen werden» (Koselleck 2006: 100). Eine Verortung im Netz aktueller Begriffsbestimmungen würde damit bei einem reflektierten Vorgehen auch die Vergegenwärtigung eines Wandels von Begriffsverständnissen in der eigenen Disziplin

lin einschließlich der bisher erfolgten Wechselbeziehungen zu anderen Disziplinen beinhalten. Bei einer synchron vergleichenden Betrachtung ist damit zu rechnen, dass neben der Selbstverortung in einem historisch gewachsenen Begriffsnetz immer auch eine gegenwartsbezogene (Fremd-)Verortung anderer Disziplinen und ihrer Bedeutung für die Begriffsbildung des eigenen Faches eine Rolle spielt.

((9)) Sucht man nach einer Antwort auf die Frage nach den Möglichkeiten des Umgangs mit Vielfalt («kann»), dann wäre es denkbar, dass die bisher genannten drei Schritte des Verstehens, Vergleichens und Verortens gemeinsam gegangen werden. Ein solches idealtypisch denkbare mehrstufiges Modell würde Orientierungsmöglichkeiten für ein strukturiertes gemeinsames Vorgehen bei einer interdisziplinären Begriffsklärung bieten. In dem hier im Forschungsforum tatsächlich gegebenen Rahmen dienen die genannten drei Schritte hingegen erst einmal der Vergegenwärtigung von impliziten Voraussetzungen eines interdisziplinären Dialoges. Sie sind insoweit als Vorarbeiten einer gemeinsamen Begriffsklärung zu verstehen.

((10)) Wenn sie es nicht schon vorher getan haben, dann lassen sich die Beteiligten in der Praxis eines interdisziplinären Austausches spätestens im nächsten Schritt meist von der Frage nach der möglichen «*Verwendung*» der Beiträge aus den anderen Disziplinen leiten. Bezugspunkte für eine mögliche Verwendung können in der eigenen (disziplinären) Forschung, in der interdisziplinären Untersuchung eines Problems oder in der Bearbeitung eines vorgegebenen oder vereinbarten Vorhabens liegen. Es ist folglich bei realistischer Betrachtung zu erwarten, dass die Aufgabe, nach Kenntnisnahme der hier vertretenen Ausgangspositionen aus anderen Disziplinen eine «*Erweiterte Positionierung*» zu formulieren, im Hinblick auf unterschiedliche Bezugspunkte angegangen wird. Die mögliche Verwendung der Beiträge wird dabei meist anhand von Kriterien geprüft, die sich in vereinfachender Form unter den Stichworten «*Anschlussfähigkeit*» und «*Angemessenheit*» zusammenfassen lassen. Der «*Proberstein*» für eine Verwendung wird in einem wissenschaftlichen Kontext oft auch als Frage nach dem «*epistemischen Mehrwert*» zum Ausdruck gebracht.

((11)) Werden die Beiträge aus anderen Disziplinen auf das eigene Fach oder die eigene Forschung bezogen, dann fällt die Prüfung ihrer möglichen Verwendung nach der etablierten akademischen Arbeitsteilung zunächst einmal in die Zuständigkeit der jeweiligen Fächer. Deren Vertreter stehen vor der Frage, ob die zunächst «*fachfrem-*

den» Beiträge anschlussfähig für die eigene Disziplin oder die eigene Forschung sind und ob sie im Hinblick auf die dort untersuchten Gegenstände zumindest als «*angemessen*» gelten können. Die Ergebnisse dieser Prüfung sind nach einem fächerübergreifenden Verständnis von wissenschaftlichen Diskursen dann gegenüber den Vertretern der Disziplinen zu erläutern und zu rechtfertigen, aus denen die Beiträge kommen.

((12)) Wird die Verwendung von Beiträgen aus anderen Disziplinen hingegen auf Fragen zu erklärungsbedürftigen oder praktisch relevanten Problemen auf der Gegenstandsebene bezogen, auf die jede einzelne Disziplin keine oder doch keine angemessene Antwort geben kann, dann entfällt die etablierte Zuständigkeitszuschreibung und die damit einhergehende Verteilung der Begründungspflichten zwischen den Disziplinen. Die Definition der Ausgangsprobleme und alle Schritte zu ihrer Untersuchung werden selbst Gegenstand eines problemorientierten interdisziplinären Diskurses, der in konkreten Projektzusammenhängen zu einer (wie immer pragmatischen) Klärung der Begriffe nötigt, die zur Analyse und Beurteilung der Probleme und ihrer möglichen Lösungen herangezogen werden. Im Kontext dieses Forschungsforums gibt es aber (noch) kein gemeinsam wahrgenommenes oder gar definiertes Ausgangsproblem, das auf der Gegenstandsebene zu verorten wäre und für das eine Lösung zu suchen ist. Damit entfällt die Problembedingung, die sonst den Ausgangs- und Bezugspunkt für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Forschung bildet.

((13)) Die Verwendung in einer anderen Disziplin ist nicht angemessen als instrumentelle «*Anwendung*» zu denken. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein solcher Transfer über Disziplinengrenzen hinweg Implikationen für die Bedeutung von Theorien, Methoden oder Ergebnissen hat. Eine Verwendung in einer anderen Disziplin kann auf der konzeptionellen Ebene mit Veränderungen des Verständnisses von Begriffen einhergehen, die explizit ausgewiesen werden. Legt man die Befunde der Verwendungsforschung zugrunde, dann ist anzunehmen, dass eine Verwendung auch da, wo sie nicht expliziert wird, implizit mit einer «*Verwandlung*» einhergeht (Beck/Bonß1989: 35).

### 3 Begriffe

((14)) Was die Begriffsbestimmung angeht, so verzichten die Autorinnen und Autoren auf die Formulierung einer ausgearbeiteten formellen *Definition* des Begriffs «*Entscheidung*» und beschränken

sich stattdessen auf die Erläuterung ihres Verständnisses von Entscheidungen in fachlichen Einführungskontexten oder ihres Zugangs zu ausgewählten Entscheidungsproblemen.

((15)) Fragt man nach der *Extension* der verwendeten Begriffe, so zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Diskutanten. Allerdings wirft die Größe der Ausdehnung in einigen Fällen erkennbar grundlegende Fragen der Grenzziehung bei der Verwendung des Entscheidungsbegriffs auf. In dem Beitrag von Funke wird der mögliche Verwendungsbereich des Begriffs unter der Überschrift «Grundlegendes» gleich zu Anfang sehr weit gefasst: «Leben heißt Entscheiden». Mit dieser Bedeutungszuschreibung ergibt sich ein überaus weites Feld möglicher «Entscheider», wenn es unmittelbar im Anschluss heißt: «Alle lebendigen Organismen (Menschen, Tiere, Pflanzen) müssen zwischen verschiedenen Möglichkeiten weiterer Entwicklung wählen» (AP ((1))). Aus politikwissenschaftlicher (wie im Übrigen auch aus biologischer) Sicht kommt eine Verwendung der Begriffe «Entscheiden» und «Wählen» mit Bezug auf alle lebendigen Organismen einer unzulässigen Anthropomorphisierung von Tieren und Pflanzen gleich, bei der am Ende alle irgendwie gerichteten Körperbewegungen auf «Entscheidungen» zu beruhen scheinen. Zwar wird die «Sicht der Psychologie» anschließend erkennbar mit Bezug auf die Gattung «Homo sapiens» dargestellt und in den «Vertiefende[n] Überlegungen» geht es unter der Überschrift «Bewusstheit» ausdrücklich um «Menschliches Entscheiden» (AP ((11))). Zu fragen wäre allerdings, ob und in welcher Hinsicht ein solch emphatisch akzentuierter Einstieg mit seiner Ausweitung der Rede vom Entscheiden auf das Leben schlechthin «klärungsförderlich» für die Bestimmung des Begriffs Entscheidung sein kann.

((16)) Zu weitreichend ist auch eine Rede-weise, wie Krischer AP zu Recht anmerkt, bei der «Entscheiden» allgemein mit *Handeln* gleichgesetzt ((1)) und so als unspezifische «anthropologische[n] Konstante» verstanden wird ((2)). Gegenüber einer Gleichsetzung von Entscheiden und Handeln erscheint es aus sozialwissenschaftlicher Sicht angemessener, den Handlungsbegriff als übergeordnete Kategorie zu verstehen und Entscheiden als besondere Form des Handelns in komplexen Prozessen zu begreifen.

((17)) Im Hinblick auf den Umgang mit Vielfalt angemessener als anthropomorphisierende Verallgemeinerungen oder anthropologische Fixierungen wäre von einem historisch aufgeklärten Verständnis auszugehen, demzufolge «Entscheidungen» als umstrittene soziale Konstruktionen zu konzeptualisieren sind, deren Bedeutung je nach

gesellschaftlichem Kontext von Beteiligten und Beobachtern unterschiedlich interpretiert werden kann (Kriescher AP ((2))).

((18)) Was die begriffliche Ebene angeht, so weist Priddat AP gleich im ersten Satz seines Beitrags darauf hin, dass «Entscheiden ... erst einmal ein Unterscheiden» ist ((1)). Ein Entscheiden setzt ein vorgängiges *Unterscheiden* voraus, das sich bei Entscheidungen über die Zukunft auf «Vorstellungen oder Imaginationen» bezieht ((12)). Allerdings gilt es zu beachten, dass die Rede vom Entscheiden im engeren Sinne dann auf den nächsten Schritt abhebt, der auf das Unterscheiden folgt oder folgen soll und bei dem die oder der Entscheidende für eine Seite der zuvor explizit eingeführten oder implizit unterstellten Unterscheidung optiert. Für die Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen heißt das, dass mit der Rede von Entscheidung eine zuvor erfolgte analytische Unterscheidung oder praktische Trennung sprachlich nicht etwa aufgehoben, sondern bekräftigt wird: «Seiner Etymologie nach», so der Hinweis aus der Rhetorik, ist das Wort Entscheidung «ein *nomen intensivum*, insofern das Präfix ‘ent’ (= auseinander) das Substantiv ‘Scheidung’ (= ‘Trennung’) verstärkt» (Schicker 1994: 1223, Hervorh. i. O.).

((19)) Was die Frage nach Begriffen angeht, die dem Entscheidungsbegriff auf der Gegenstandsebene entgegengesetzt werden, so verweist Priddat AP ((13)) auf die Unterscheidung zu *Ereignissen*: «Ereignisse können natürlich auch völlig unabhängig von Entscheidungen eintreffen». Als «kontingente Ereignisse» können sie von Entscheidungsträgern so wahrgenommen und bewertet werden, dass sie nichts mit den eigenen Handlungen (in der Vergangenheit) zu tun haben und nicht von Bedeutung für zukünftige Entscheidungen sind. Das kann sich aus Sicht von Beteiligten, Betroffenen und Beobachtern allerdings in einigen Fällen auch anders darstellen. Um diese Möglichkeit zu berücksichtigen, wird die Disjunktion von «Ereignis» und «Entscheidung» in der Regel nicht aufgehoben. Vielmehr werden Ereignisse und Entwicklungen im Rahmen von kontextsensiblen Ansätzen als Faktoren konzipiert, die von außen auf den Prozess der Entscheidungsfindung einwirken oder der Entscheidungssituation vorausgehen können (Martin AP ((17))). Wenn und soweit sie nicht vorhersehbar waren oder doch (in ihren Implikationen für die Entscheidung) nicht (angemessen) beurteilt wurden, werfen sie Fragen nach dem Umgang mit Wissensgrenzen (Bleicher AP ((7, 8))), verzerrten Wahrnehmungen (Funke AP ((20))) oder ideologisch präformierten mentalen Modellen und Urteilsrahmen (Resse-Schäfer AP ((2))) auf. In poli-

tikwissenschaftlichen Analysen von Policy-Prozessen werden bedeutsame Ereignisse wie natürliche und menschengemachte Katastrophen, ökonomische Krisen oder gesellschaftliche Umwälzungen als «focusing events» konzipiert, die Entscheidungsgegenstände, Entscheidungskonstellationen oder politische Gelegenheitsstrukturen verändern können (Herweg u.a. 2017).

((20)) Auf der Ebene der Kategorienbildung führt die Suche nach Gegenbegriffen zur Frage, ob es im Diskurs über Entscheidungen auch strikte Negationen im Sinne kontradiktorischer Begriffsbildungen gibt – und in der Tat wird hier auf *Nicht-Entscheidungen* verwiesen. Mit dem englischen Original dieser Begriffsbildung ist allerdings etwas Anderes gemeint als «nichts wählen» – eine Möglichkeit, die Rieber AP ((1)) im Rahmen eines auf das Moment der Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen abstellenden Entscheidungsverständnisses erwähnt. Martin AP ((6)) bezieht sich von der verwendeten Begrifflichkeit her auf das Konzept «non-decisions», spricht in seinen Bemerkungen dazu allerdings von «sogenannten Nicht-Entscheidungen» und macht damit deutlich, dass er diesen Begriff für unangemessen hält. Hinter jeder Entscheidung, so die Prämisse seiner Kritik an dieser kontradiktorischen Begriffsbildung, stecke ein Wille ((5)) und das gelte auch für «Nicht-Entscheidungen». Verhaltensweisen, die auf ein Vermeiden oder Verschieben von Entscheidungen hinausliefen, beruhten selbst auf Entscheidungen ((6)). Dieser Hinweis stellt auf das Verhalten von Akteuren in Situationen ab, in denen jegliches Handeln als zustimmendes oder ablehnendes Entscheidungshandeln erscheint. Die Formulierung impliziert eine Bewertung, die an die traditionelle Kritik von fehlender Willenskraft und Entscheidungsschwäche der handelnden Akteure erinnert. Um diese Frage nach (wünschenswerten, aber möglicherweise fehlenden) Akteursqualifikationen und das damit assoziierte Verständnis von «Nicht-Entscheidungen» als Ausweichen vor «Entscheidungsnotwendigkeiten» ((6)) ging es den Erfindern des viel zitierten politikwissenschaftlichen Konzeptes der «non-decisions» indessen gerade nicht. Sie haben vielmehr danach gefragt, wie die «Entscheidungsnotwendigkeiten» zustande kommen, die jeweils auf der Agenda eines politischen Gremiums stehen – und vor allem: welche gesellschaftlichen Anliegen und politischen Alternativen gar nicht erst auf die Tagesordnung gelangen.

((21)) Das Konzept der «non-decisions» ist in den 1960er Jahren im Kontext der «community studies» eingeführt worden, in denen zunächst danach gefragt wurde, wer in US-amerikanischen Städten regiert («who governs»). In der politikwissenschaftlichen Diskussion rückte bald die Frage nach der Macht, ihrer Ausübung und dann auch ihrer Folgen für den

Output eines Entscheidungsprozesses ins Zentrum. Diese Frage kann, so die Kritik von Bachrach und Baratz (1977) nicht angemessen geklärt werden, wenn man nur die jeweilige Entscheidungssituation selbst in den Blick nimmt, also annimmt, «daß Macht und ihre Korrelate sich in Tätigkeiten darstellen und nur in Situationen beobachtet werden können, in denen Entscheidungen zustande kommen». Auf Basis einer solchen Annahme würden die Wissenschaftler «den gleichermaßen, wenn nicht noch wichtigeren Bereich ... der Nicht-Entscheidungen übersehen: nämlich die Praxis, mit Hilfe der Manipulation vorherrschender Gemeinwerte, Mythen und politischer Institutionen und Prozeduren den Spielraum des faktischen Zustandekommens von Entscheidungen auf 'sichere' politische Änderungsvorschläge zu beschränken. Diese übergehen hieße, das volle 'Antlitz' der Macht vernachlässigen» (55-56). Eine Nicht-Entscheidung kann danach auch auf (vorgängige) Entscheidungen zurückgeführt werde. Aber sie ist nicht als Ausdruck von Willens- oder Entscheidungsschwäche der Akteure zu verstehen.

Bei den Schwierigkeiten, die mit dem Konzept der «non-decisions» verbunden sind, geht es nicht nur um die von den Autoren selbst angesprochenen und seither vorrangig hervorgehobenen Probleme der empirischen «Identifikation von Nicht-Entscheidungen» (81-86), sondern auch um Unklarheiten bei der ursprünglichen Begriffsbildung: «Handelt es sich um 'Entscheidungen, daß nicht ...' oder handelt es sich um etwas anderes als Entscheidungen, also um vorab Festgelegtes, objektiv Vorentschiedenes?» (Offe 1977: 17). Angesichts seiner Ausrichtung auf die Frage nach der Macht zum Ausblenden und Unterdrücken von unerwünschten Alternativen auf ihrem Weg zur öffentlich zugänglichen politischen Agenda von politischen Entscheidungsgremien erscheint es aber nicht angemessen, die Bedeutung des Konzepts der «non-decisions» nicht mit Bezug auf Ergebnisse und Bedingungen der Entscheidungsfindung, sondern vorrangig als Ausweichen, Verzögern oder Ignorieren von «Entscheidungsnotwendigkeiten» durch die entscheidenden Akteure zu interpretieren.

## 4 Unterscheidungen

((22)) Wenn man sich die verschiedenen Dimensionen vergegenwärtigt, unter denen Entscheidungsprozesse betrachtet und beurteilt werden können, dann ist es nicht verwunderlich, dass bei der begrifflichen Erfassung dieser Vielfalt unterschiedliche Unterscheidungen herangezogen werden. Dabei kommen Differenzierungen ins Spiel, die in den jeweiligen Disziplinen selbst zur Abgrenzung und Strukturierung ihres Gegenstandsgebietes und zur Charakterisierung ihrer Forschungsperspektiven eingeführt worden sind.

((23)) Da sie mit generalisierenden Geltungsansprüchen einhergeht, bildet die im Singular auftretende «*Entscheidungstheorie*» einen prominenten Bezugspunkt für begriffliche Unterscheidungen. Deren Kategorien werden allerdings in vielen Disziplinen unterschiedlich interpretiert und beurteilt. Das gilt nicht nur für die Charakterisierung einer Entscheidung mit Bezug auf Unterscheidungen, deren eine Seite mit dem Attribut «*rational*» gekennzeichnet wird. Es gilt bereits für die begriff-

liche Unterscheidung grundlegender Untersuchungsansätze und Theorietypen innerhalb dieser Entscheidungstheorie. «Entscheidungstheoretische Untersuchungen» werden etwa in einer weit verbreiteten Einführung danach unterschieden, ob sie in der «Absicht» vorgenommen werden, «beschreibende (deskriptive) oder vorschreibende (präskriptive) Aussagen zu gewinnen» (Laux u.a. 2018: 3). Damit wird die «Absicht» zum Tertium comparationis der Unterscheidung gemacht.

((24)) Die «*deskriptive Entscheidungstheorie*», so heißt es weiter, «will beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden, und erklären, warum sie gerade so und nicht anders zustande kommen.» Eine Theorie, deren «Forschungsziel» es ist, Antworten auf Warum-Fragen zu finden, wird in vielen anderen Disziplinen allerdings begrifflich nicht einfach als «deskriptiv» charakterisiert, geht es in einer solchen Theorie doch nicht nur um beschreibende, sondern um kausale Aussagen, mit denen Ursache-Wirkungszusammenhänge ausgewiesen werden. Wer etwa in der Politikwissenschaft Warum-Fragen stellt, erwartet nicht nur Beschreibungen, sondern Erklärungen. Die Kennzeichnung als «deskriptiv» erscheint daher aus politikwissenschaftlicher Sicht nicht als angemessen. Wenn Erklärungsansprüche über Entscheidungsprozesse erhoben werden sollen, wäre aus Sicht dieser Disziplin von «empirisch-analytischen» Untersuchungsansätzen zu reden.

((25)) Der begrifflich als «deskriptiv» bezeichneten Entscheidungstheorie wird in der Einführung eine zweite, anders ausgerichtete Entscheidungstheorie entgegengesetzt. Deren Absicht soll nicht das Be-, sondern das Vorschreiben sein: «Die *präskriptive (oder normative) Entscheidungstheorie* will nicht die tatsächlichen Entscheidungsprozesse beschreiben und erklären, sondern zeigen, wie Entscheidungen ‘*rational*’ getroffen werden können.» (Laux u.a. 2018: 4, Hervorh. i. O.).

((26)) Was andere Disziplinen angeht, so fällt der Blick der so aufgeteilten «Entscheidungstheorie» zuvörderst auf die *Betriebswirtschaftslehre*, die nach «neuerer Auffassung ... überwiegend entscheidungsorientiert gesehen» und «daher häufig als spezielle (oder angewandte) Entscheidungstheorie bezeichnet» wird (Laux u.a. 2018: 4).

((27)) Göbel AP ((1)) teilt dieses «entscheidungsorientierte» Verständnis ihres Faches. Der grundlegende Unterschied zu anderen Disziplinen liege nicht in ihrem Gegenstandsbereich, mit dem sich auch andere Sozialwissenschaften beschäftigen könnten, sondern «in dem Bemühen der BWL, das Entscheidungsverhalten entsprechend bestimmter Ideale zu ‘verbessern’» ((2)). Die anzu-

strebenden *Ideale* werden in der Leitung des Entscheidungsverhaltens durch das ökonomische Prinzip gesehen, «welches fordert, eine bestimmte Zielausprägung mit minimalem Aufwand zu erreichen bzw. mit gegebenen Mitteln die Zielausprägung zu maximieren» ((3)).

((28)) Angesichts der hier herausgestellten Interferenzen von allgemeiner «Entscheidungstheorie» und Betriebswirtschaftslehre stellt sich allerdings die Frage, wie das Verhältnis von *allgemeiner* und *spezieller Theorie* hier zu denken ist. Zu fragen ist einerseits, ob ein Fach, das den Namen «Betriebswirtschaftslehre» trägt, ohne Weiteres von seinem namensgebenden Gegenstandsbereich (Betrieb) entkoppelt werden kann und warum es stattdessen mit Bezug auf das Bemühen um eine Verbesserung des Entscheidungsverhaltens von anderen Disziplinen abgegrenzt werden soll – abgesehen davon, dass eine «Verbesserung» in anderen Disziplinen nicht nur im Sinne eines abstrakten ökonomischen Prinzips verstanden werden dürfte. Andererseits wäre zu fragen, ob der Schritt zu einer allgemeinen Entscheidungstheorie, der es nicht mehr nur um Entscheidungsverhalten in Betrieben, sondern generell um «das rationale Wahlverhalten, um rational choice» gehen soll, wirklich so verallgemeinernt ist, wenn die praxisorientierten Bemühungen um Verbesserung des Entscheidungsverhaltens dann doch vorzugsweise mit Bezug auf das rationale Wahlverhalten «von Führungskräften in Unternehmen» (Göbel AP ((3)) erläutert werden. Zu klären wäre daher, ob und inwieweit die Begriffe der im Singular auftretenden Entscheidungstheorie tatsächlich «vom konkreten Gehalt der jeweiligen Entscheidungssituation» abstrahieren (Laux u.a. 2018: 4) oder ob die Bedeutung ihrer Konzepte weiterhin von den Verwendungskontexten und den primären Adressaten geprägt ist, für die sie in einer speziellen Disziplin (der Betriebswirtschaftslehre) formuliert worden sind.

((29)) Der Bereich, aus dem in diesem theoretischen Bezugsrahmen rational gewählt werden kann, ist nicht umfassend ausgerichtet, sondern kategorial klar begrenzt. Ziele sind nicht Gegenstand rationalen Wahlverhaltens, sondern werden «als gegeben angesehen, bei Unternehmen bspw. das Ziel der Gewinnmaximierung.» Zweck dieser Begrenzung wissenschaftlicher Reflexion im Rahmen einer «präskriptiven Entscheidungstheorie ist es, «eine ethisch-normative Diskussion zu vermeiden» (Göbel AP 4). Begrifflich wirft eine solche Vermeidungsstrategie Fragen im Hinblick auf das Verständnis des Attributs «*normativ*» auf, wenn eine Entscheidungstheorie, die «Ratschläge für die Lösung von Entscheidungsproblemen erteilen» und

Antwort auf die Frage geben will, «was ein Entscheider in unterschiedlichen Entscheidungssituationen tun soll», in einschlägigen Einführungen als «präskriptive (oder normative) Entscheidungstheorie» bezeichnet wird (Laux 2018: 4, Hervorh. i. O.), obwohl es in dieser Theorie darum gehen soll, eine «ethisch-normative Diskussion» zu vermeiden. In ihrem Beitrag macht Göbel AP die intellektuellen Implikationen einer Exklusion jeglicher Zielreflexion sehr deutlich: «Es geht in der Entscheidungstheorie nur noch darum, das geeignete Entscheidungsverhalten vorzuschreiben, um das nicht weiter hinterfragte Ziel zu erreichen» ((4)).

((30)) Göbel AP spricht die damit verbundenen (und weitere) *Probleme* der BWL und ihres Modells von rationalem Entscheiden offen an. Diese betreffen die Präferenz für quantifizierende mathematische Methoden und deren Folgen für den Realitätsbezug, das Spannungsverhältnis von Wertfreiheitspostulat und Parteilichkeit, die begrenzte Form subjektiver und instrumentell gedachter Rationalität und die Grenzen dieses Modells im Hinblick auf empirische Analyse und praktische Orientierung. Reale Entscheidungssituationen werden in den Modellen der BWL stark vereinfacht, «um das Optimum mathematisch bestimmen zu können», obwohl Entscheidungen in der Realität «eher politisch ausgehandelt als berechnet werden» ((13)). Mit ihrem impliziten Bezug auf «die Entscheidungen von Führungskräften in Unternehmen» ergreift sie «entgegen ihrem eigenen Postulat nach ‘Wertfreiheit’ Partei für bestimmte Interessen» ((14)). Die Rationalität von Entscheidungen wird als eine «subjektive Formalrationalität» modelliert, in deren Rahmen keine Aussagen «über den Sinn der Ziele und/oder die Zulässigkeit von Mitteln» gemacht werden und die daher als eine «sehr dürftige Form der Rationalität» einzuschätzen ist ((15)). Als präskriptive Form der Entscheidungstheorie bedarf die BWL in empirischer Hinsicht «der Ergänzung durch Erkenntnisse des realen Entscheidungsverhaltens von Menschen, in praktischer Hinsicht durch eine «offene, ethisch-moralische Diskussion der Vernünftigkeit von Entscheidungen» ((16)).

((31)) Diese bemerkenswert (selbst-)kritisch akzentuierten Problembestimmungen ermöglichen Vertretern anderer Fächer eine ziemlich klare Verortung der BWL im Verhältnis zu anderen Disziplinen und erleichtern die Identifizierung von Unterschieden und Korrespondenzen sowie von Komplementaritäten und Kooperationsmöglichkeiten im interdisziplinären Diskurs. Angesichts der wechselseitig konstatierten *Interferenzen* der BWL und der allgemeinen Entscheidungstheorie werfen

sie allerdings zugleich die Frage auf, welche Implikationen sich daraus für den generalisierenden Geltungsanspruch einer allgemeinen, im Singular auftretenden «Entscheidungstheorie» ergeben.

((32)) Das Bemühen, Grenzen von «rational» begründeten Entscheidungen aufzuzeigen, wird auch im Beitrag aus der Philosophie des Geistes erkennbar. Allerdings gehen diese Überlegungen über «transformative Entscheidungen» mit einer Reihe von Problemen einher, die eine Anschlussfähigkeit für angemessene Analysen und Beurteilungen von Entscheidungsprozessen aus politikwissenschaftlicher Sicht zweifelhaft erscheinen lassen. Das gilt auf der Ebene der Argumentation zunächst für das gleich am Anfang eingeführte vereinnahmende «Wir alle» (Fink AP ((1))). Mit dieser durchgängig beibehaltenen impliziten Vereinnahmung («Wir») und Generalisierung («alle») wird eine sozialwissenschaftlich differenzierende Analyse und Reflexion der unterschiedlichen Rollen von Entscheidungsträgern, -betroffenen und -beobachtern, ihrer sozialstrukturellen Lage oder institutionellen Position schon kategorial ausgeschlossen.

((33)) Es gilt sodann für die Rede von «transformativen Entscheidungen». Dieser Begriff ist analytisch insofern problematisch, als er sich gar nicht direkt auf Entscheidungen bezieht, sondern auf deren mögliche Folgen abstellt. Nicht Entscheidungen sind danach «transformativ», sondern Erfahrungen, die «man» möglicherweise nach ihrer Umsetzung machen könnte oder müsste ((6)).

((34)) Die unzureichende analytische Differenzierung zwischen einer Entscheidung und ihrer Umsetzung in folgenreiche Handlungen zeigt sich bereits bei den Erläuterungen zum *Treffen von Entscheidungen*, mit denen Fink sein Verständnis eines «rationalen Entscheidens» einleitet. «Entscheidungen treffen» bedeutet danach: «Von mehreren Möglichkeiten, wie wir handeln können, einige ausschließen und andere für eine Umsetzung in Betracht ziehen.» Sieht man einmal davon ab, dass das Set an Handlungsmöglichkeiten bei dieser Sicht auf einen Entscheidungsprozess einfach als gegeben hingenommen und die Frage ihrer Entstehung oder aktiven Generierung unbeachtet bleibt, so wird «Entscheidungen treffen» hier nicht (wie etwa bei Martin AP ((1))) als «Festlegung» verstanden, sondern als (irgendwie zustande kommende) negative Selektion («ausschließen») von einigen Möglichkeiten und weiteres Erwägen («in Betracht ziehen») von anderen Optionen. Weiter heißt es über das Treffen von Entscheidungen: «Idealerweise bleibt genau eine Option übrig, die das Ergebnis unserer Entscheidung ist, welches wir dann in die Tat umsetzen» ((1)). Diese Vorstellung

der «idealerweise» erfolgenden Reduktion auf genau eine Option erinnert an die technokratische Idee des «one best way» und das darauf aufbauende TINA-Syndrom («There is no alternative») – ein Ideal politischen Entscheidens, bei dem die Verantwortlichen sich öffentlich darauf berufen, dass die getroffene Entscheidung «alternativlos» sei. Wie aus den zunächst nicht ausgeschlossenen Möglichkeiten dann ohne verbindlichen Entschluss ein Ergebnis zustande kommt, bleibt unklar. Eine analytische Differenzierung zwischen einer Entscheidung und ihrer Umsetzung in praktisches Handeln wird nicht vorgenommen: Eine einmal getroffene Entscheidung scheint sich mehr oder weniger automatisch in eine «Tat» umzusetzen – mögliche Implementationsprobleme bleiben unbeachtet.

((35)) Fragen nach dem Verhältnis von Erwägen, Entscheiden und Umsetzen werfen auch Finks Erläuterungen zur *Aufgabenbestimmung* einer normativen «Entscheidungstheorie» auf. Diese unterscheidet sich deutlich von den Bestimmungen der oben angesprochenen und in der Diskussion vorherrschenden «rationalen» Entscheidungstheorie. Ausführungen zu den Unterschieden sucht man indessen vergeblich. Vielmehr heißt es bei Fink AP ((5)): «Normative Entscheidungstheorie (*normative decision theory*) versucht, rationales Deliberieren zu modellieren, wie wir also das Ausschließen und Erwägen von Handlungsoptionen vollziehen sollten». Während die dominierende Entscheidungstheorie in ihren etablierten Ansätzen auf rationales Entscheiden abstellt, rückt Fink hier «rationales Deliberieren» ins Zentrum einer anzustrebenden Modellbildung – was die Frage aufwirft, warum eine solche Theorie dann begrifflich noch als Entscheidungs- und nicht als «Deliberationstheorie» ausgewiesen wird? Nicht ohne Weiteres einsichtig ist auch die Reihenfolge, in der nach dieser normativen Entscheidungstheorie vorzugehen ist: Warum wird das Ausschließen vor dem Erwägen genannt?

((36)) Wie eine unbegründete Setzung erscheint die eigenwillig bezeichnete und ohne expliziten Bezug auf eine Disziplin eingeführte Unterscheidung von genau zwei Verständnissen von *Rationalität*. Die Behauptung, dass «Man» auch in anderen Fächern wie selbstverständlich zwischen dem konsistenzorientierten Denken von «Strukturalis\*innen» und den nach der Begrifflichkeit vermeintlich entgegengesetzten Positionen von «Astukturalist\*innen» unterscheiden würde ((5)), leuchtet schon bei einem breiteren Blick auf die Philosophie insgesamt nicht ein. In den Sozialwissenschaften hat eine begrifflich so eingeführte und überdies personalisierende Unterscheidung (noch) keine weite Verbreitung gefunden. Wenn dort von

«Strukturalismus» die Rede ist, kommen in der Regel andere Verständnisse ins Spiel.

((37)) Problematisch ist die Begriffsstrategie im Hinblick auf das Verständnis von Rationalität aus sozialwissenschaftlicher Sicht aber auch angesichts des kategorisch formulierten *Unmöglichkeitstheorems* im Hinblick auf die Annäherung (!?) an eine «adäquate[n] Einschätzung» von potenziell «transformativen» Erfahrungen ((7)). Dieser Typus von Erfahrungen, der selbst in der Möglichkeitsform eingeführt wird, scheint danach dem rationalen Erwägen beim Treffen von Entscheidungen den Boden zu entziehen: «Sobald wir ... Handlungsoptionen erwägen, die potentiell transformative Erfahrungen als Folge haben, lässt sich eine Entscheidung nicht mehr rational treffen.» ((6)) In der Begründung seines Unmöglichkeitstheorems rekurriert Fink auf die vielfach angesprochenen Probleme der Unsicherheit oder des Nichtwissens bei der Entscheidungsfolgenabschätzung: «Wir können nicht wissen, ob wir uns die Folgen einer Handlung wirklich adäquat vorstellen oder nur überlieferten Vorurteilen folgen» ((7)).

((38)) Wie Bleicher AP mit Bezug auf eine Reihe von komplexen Entscheidungen in verschiedenen Politikfeldern deutlich macht, kann unzureichendes oder fehlendes Wissen zwar zu Problemen der Entscheidungsfindung führen. Damit wird ein rationales Umgehen von Akteuren mit *Nichtwissen* in Entscheidungssituationen unter Umständen erschwert, aber nicht völlig unmöglich ((4)). Dies zumindest dann nicht, wenn man einen Rationalitätsbegriff zugrunde legt, der nicht aus der Philosophie des Geistes abgeleitet, sondern aus kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Herangehensweisen entwickelt wird. Das Ergebnis von rational begründbaren Strategien eines «systematischen, reflektierten Ausprobierens oder Experimentierens» ((9)) hängt in der Praxis zwar je nach Kontext und Problemlage von unterschiedlichen «Gelingensbedingungen» ab ((10)). Aber damit rücken Bleicher zufolge gesellschaftlich und politisch relevante Faktoren wie «[i]nterne Organisation, Arbeitsstrukturen und Entscheidungskulturen und grundsätzliche Interessen von Akteuren» ins Blickfeld, die bei einer dekontextualisierten und auf ein abstraktes «Wir» abstellenden Reflexion ausgeklammert bleiben.

((39)) Die Folgeprobleme eines solchen von sozialwissenschaftlichen Kategorien entkoppelten Zugangs zu kollektiven Entscheidungsprozessen zeigen sich dann bei den Überlegungen, die Fink AP ((11)) am Ende seines Beitrags zum Verhältnis von «*Transformation und Politik*» anstellt.

((40)) In der ersten für meine Erweiterte Positionierung vorliegenden bereits endkorrigierten

Fassung verwendete Fink statt des Terminus „Populationen“ in ((11)) noch einen historisch belasteten Begriff, durch den ein Entscheidungskollektiv auf eine aus politologischer Sicht unreflektierte Weise mit Hilfe einer Körpermetaphorik als Kollektivsingular gefasst wird.

((41)) Konzeptionell induzierte Probleme ergeben sich aus politikwissenschaftlicher Sicht sodann im Hinblick auf den Vergleich, den Fink in Bezug auf die «Leichtigkeit» vornimmt, mit der einzelne oder politisch konstituierte kollektive Akteure in Transformationsprozessen zu begründbaren bzw. legitimen Entscheidungen kommen können. In seinem personalisierenden Vergleich und der anschließenden Bewertung kontrastiert Fink «Gesetzgeber» und «Einzelpersonen», ohne auf die Vielfalt der Vermittlungsprobleme einzugehen, die sich in einem mehrstufigen Gesetzgebungsprozess bei der Meinungs- und Willensbildung, der Entscheidungsfindung und dem Vollzug ergeben. Gesetzgeber können seinen Überlegungen zufolge «gerechtfertigterweise ihre Bürger\*innen durch Verordnungen motivieren, jene transformativen Erfahrungen zu vermeiden, welche die meisten unglücklicher hinterlässt (bspw. Alkoholmissbrauch), und zu solchen ermutigen, welche mehrheitlich Glück fördern (bspw. LSD-Konsum)» ((11)). Diese Überlegungen zum «gerechtfertigten» Umgang des Gesetzgebers mit seiner Bürgerschaft greifen aus politikwissenschaftlicher Sicht einerseits (in prozeduraler Hinsicht) zu kurz, andererseits gehen sie (in materieller Hinsicht) zu weit. Was das legitime Können angeht, so sind Gesetzgeber in modernen Rechtsstaaten keineswegs darauf beschränkt, die Adressaten ihrer Gesetze «durch Verordnungen zu motivieren». Wenn es dafür eine rechtliche Grundlage gibt und die Verordnungen in korrekten Verfahren beschlossen wurden, dann dürfen Gesetzgeber ihre Bürgerinnen und Bürger auch zwingen – unabhängig davon, ob und wie stark die Adressaten motiviert sind, den Verordnungen bereitwillig Folge zu leisten. Was die Rechtfertigung etwaiger Zwangsmaßnahmen oder anderer, in sanfterer Form beabsichtigter Verhaltensänderungen angeht, so vermag eine Begründung von Verordnungen, die auf mögliche Folgen für das Glücksempfinden einer Mehrzahl von Adressaten Bezug nimmt, indessen nicht zu überzeugen – von den empirisch fragwürdigen Annahmen einer möglichen Glücksförderung durch den Einsatz von Drogen einmal abgesehen. Wenn es um substanzielle Fragen von Glück oder Unglück geht, dann liegt die Bewertungskompetenz in liberalen Rechtsstaaten nicht beim Gesetzgeber, sondern bei den Bürgerinnen und Bürgern.

((42)) Was schließlich den Vergleich des begründeten Entscheidens von Gesetzgebern und Einzelpersonen angeht, so kommt Fink am Ende seines Beitrags zu der Schlussfolgerung: «Bizarrerweise können Gesetzgeber also leichter zu begründbaren Entscheidung [sic!] über die Rahmenbedingungen von Transformationen kommen als Einzelpersonen darüber, wie sie diese Rahmenbedingungen navigieren möchten» ((11)). Die komparative Bewertung «leichter» wirft unweigerlich Fragen nach den hier implizit ins Spiel gebrachten Maßstäben für «Leichtigkeit» auf, zumal unklar bleibt, mit welchen Gegenbegriffen etwaige Pole eines «Nicht-Leichten» zu bezeichnen und inhaltlich zu füllen wären.

((43)) Das für Fink «bizarrr» anmutende kontraintuitive Ergebnis seiner Überlegungen zum Verhältnis von «Transformation und Politik» verweist aber nicht nur auf ungeklärte normative Maßstäbe. Es beruht vor allem darauf, dass hier der Gegenstandsbereich von Politik und Gesetzgebung auf eine vereinfachende Art und Weise betrachtet wird, die sowohl den empirischen Wirkungszusammenhängen wie dem normativen Eigensinn demokratisch verfasster politischer Systeme nicht angemessen ist. Wenn es etwas gibt, was bei der zusammenfassenden Bewertung am Ende dieses Vergleiches von «Gesetzgeber» und «Einzelpersonen» Anlass zu Verwunderung gibt, dann ist es aus politikwissenschaftlicher Sicht in erster Linie die «Leichtigkeit», mit der hier politische Entscheidungsprozesse betrachtet, aus ihren komplexen gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen herausgelöst und verallgemeinernd im Hinblick auf ihre Legitimität beurteilt werden.

## 5 Entscheidungsfähigkeit als Bildungsaufgabe?

((44)) Die Rede von der «*Entscheidungsgesellschaft*» wird vielfach wie ein Emblem für die Bedeutung von Entscheidungen für das Leben in der Moderne insgesamt benutzt. Die übergreifende Charakterisierung moderner Gesellschaften mit dem Begriff «Entscheidung» könnte allerdings bei einer oberflächlichen Rezeption der einschlägigen Publikation (Schimank 2005) zu der Annahme verleiten, dass soziales Handeln in diesen Gesellschaften generell als Entscheiden zu verstehen und demzufolge alle gesellschaftlichen Prozesse als Entscheidungsprozesse zu beschreiben und zu erklären sind. Eine weitergehende Vereinfachung gesellschaftlicher Zusammenhänge würde die Annahme nahelegen, dass Entscheidungen in allen gesellschaftlichen Teilbereichen auf die gleiche Art und

Weise getroffen werden und deshalb auch mit einheitlichen Entscheidungsmodellen beschrieben und unter einheitlichen Gesichtspunkten als mehr oder weniger «rational» bewertet werden können.

((45)) Im Unterschied zu solchen verallgemeinernden und vereinheitlichenden Annahmen wird bei empirischen Untersuchungen in den Sozialwissenschaften immer wieder deutlich, dass Akteure auch in modernen Gesellschaften ihr soziales Handeln keineswegs durchgängig als Entscheiden verstehen und dass dort, wo es nach Interpretation von Beteiligten, Betroffenen und Beobachtern zu gesellschaftlich bedeutenden Entscheidungen kommt, solche kollektiven Entscheidungsprozesse in funktional differenzierten und eigensinnig strukturierten gesellschaftlichen Teilbereichen von unterschiedlichen Bedingungen geprägt werden, unterschiedlich verlaufen, unterschiedliche Folgen haben und unterschiedlich bewertet werden.

((46)) Daher stellt sich die Frage, ob es angesichts der Vielfalt und der Verschiedenheit der gesellschaftlichen *Kontexte* angemessen ist, diese Prozesse mit einer im Singular auftretenden Entscheidungstheorie erfassen, mit einem vereinheitlichenden Verständnis des Entscheidens begreifen und mit einem einheitlichen Begriff der Entscheidung bezeichnen zu wollen. Wenn aber der Begriff nicht einheitlich zu definieren ist, dann kann auch die Bildung einer darauf bezogenen Fähigkeit nicht einheitlich verstanden werden. Die Aufgabe bestünde vielmehr darin, die Voraussetzungen für die Bildung der angesprochenen Fähigkeiten mit Bezug auf Entscheidungsprozesse in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen zu definieren und ihre Bildung als Teil einer komplexer ausgerichteten *Handlungskompetenz* zu verstehen, die nach gesellschaftlichen Kontexten differenziert zu konzipieren ist.

((47)) Was die «Begriffsarbeit in einem inter- und transdisziplinär orientierten Unterricht» angeht, so wäre aus der Sicht der Politikwissenschaft bei der Behandlung von gesellschaftlichen Problemen zu fragen, ob und von wem die damit zusammenhängenden Prozesse unter welchen Gesichtspunkten als «*politisch*» interpretiert und in welchen Zusammenhang sie mit Handlungen und Entscheidungen «der Politik» gebracht werden. Dabei kommen begriffliche Unterscheidungen wie öffentlich vs. privat und bindend vs. nicht-bindend ins Spiel.

((48)) Eine hermeneutische Aufgabe für eine solche Begriffsarbeit könnte in einem interdisziplinär orientierten Unterricht darin bestehen, diejenigen Interpretationen kritisch auf ihre Angemessenheit zu befragen, die begrifflich mit vereinheitlichendem Anspruch auftreten oder Kategorien un-

flektiert von einer Disziplin auf eine andere übertragen. Eine solche kategoriale Interdisziplinarisierung bietet insofern Anlass zur Kritik, als sie implizit zu einer Umdefinition von Entscheidungen und zu einer Umkontextualisierung von Handlungsbereichen beiträgt, deren funktionale Differenzierung und eigensinnige Strukturierung einer anderen Rationalität verpflichtet sind. Eine solche Begriffsarbeit zielt indessen nicht direkt auf Entscheidungsfähigkeit, sondern zunächst einmal auf die Bildung einer kritischen *Urteilskompetenz*.

## Literatur

- Bachrach, Peter/Baratz, Morton S. 1977: Macht und Armut. Eine theoretisch-empirische Untersuchung, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ball, Terence 2004: History and the Interpretation of Texts, in: Gaus, Gerald F./Kukathas, Chandran (Hg.), Handbook of Political Theory, London u.a.: Sage, 18-30.
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang 1989: Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis, in: Dies. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7-45.
- Herweg, Nicole/Zahariadis, Nikolaos, Zohlnhöfer, Reimut 2017: The Multiple Streams Framework: Foundations, Refinements, and Empirical Applications, in: Weible, Christopher M./Sabatier, Paul A. (Hg.): Theories of the Policy Process (4th Ed.), Boulder, CO: Westview, 17-53.
- Koselleck, Reinhart 2006: Begriffsgeschichten. Studien zur Semantik und Pragmatik der politischen und sozialen Sprache, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Laux, Helmut/Gillenkirch, Robert M./Schenk-Mathes, Heike Y. 2018: Entscheidungstheorie (10. Aufl.), Berlin/Heidelberg: Springer.
- Offe, Claus: 1977: Einleitung, in: Bachrach, Peter/Baratz, Morton S.: Macht und Armut. Eine theoretisch-empirische Untersuchung, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7-34.
- Schimank, Uwe 2005: Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden: VS.
- Schicker, Rudolf 1994: Entscheidung, in: Ueding, Gert (Hg.) Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Band 2, Tübingen: Niemeyer, 1222-1231.

## Verfasser\*in

Prof. Dr. Thomas Saretzki  
Universität Lüneburg, Politikwissenschaft

## Hinweis der verantwortlichen Herausgeberin für das Forschungsforum

Zu der von Thomas Saretzki (in ((40)) der Erweiterten Positionierung) angesprochenen nachträglichen Änderung in der publikationsreifen Ausgangspositionierung von Sascha Benjamin Fink s. o. das Vorwort zu Beginn des Forschungsforums Absatz ((6)) und ((7)).

## FORTFÜHRENDE ABSCHLÜSSE

### Transformation und Entscheidung

Sascha Benjamin Fink

((1)) Emotionalität und Rationalität sind m. E. nicht als Gegensätze zu verstehen. Gefühle sind insofern extra-kognitiv, als ihre Erfolgsbedingungen nicht, wie bei kognitiven Prozessen, eine Passung von Geist zu Welt verlangen; man nennt sie *kognitiv*, denn sie zielen auf eine Passung von Welt zu Geist ab (Anscombe 1963, §32). Natürlich sollen wir Gefühlen nicht immer folgen – vgl. Martin ((EP 6,7)) –, sondern sie ebenso kritisch beleuchten wie unsere Überzeugungen, Wertvorstellungen oder Entscheidungsprozesse. Aber es ist nicht irrational, Gefühlen eine Rolle in manchen Entscheidungen zukommen zu lassen.

((2)) Mein Fokus lag auf epistemisch und persönlich transformativen Erfahrungen von Einzelpersonen. Wenn jemand erst durch das Machen einer Erfahrung wissen kann, wie es ist, diese Erfahrung zu unterlaufen, ist sie *epistemisch* transformativ. Wenn sich durch diese Erfahrung die Wertordnung der erlebenden Person ändert, ist sie *persönlich* transformativ. Ich denke, contra Krischer ((EP 38)), dass viele Erfahrungen diese Kriterien erfüllen. Saretzki ((EP 33)) sieht korrekt, dass hier aber das *Ergebnis* der Entscheidung statt die Entscheidung selbst im Vordergrund steht. Auch sind nur manche Transformationen Resultat einer Entscheidung. Bisweilen wird aber der Anspruch an Personen herangetragen, sich bitte wohl überlegt für Kinder, Karriere, etc. zu entscheiden. Transformativ Erfahrungen werden dann zu einem entscheidungstheoretischen Problem, wenn (a) sie das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses sein könnten *und* (b) Rationalitätsstandards angelegt werden

*und* (c) externe Umstände keine bestimmte Entscheidung erzwingen.

((3)) Nach Laurie Ann Paul (2014) sind vor der Entscheidung Wert *und* Wahrscheinlichkeit einer Transformation nicht nur ungewusst, sondern *unwissbar*. Da deren Risiko so nicht abzuschätzen ist, unterscheiden sie sich von Entscheidungen unter Unsicherheit, die für einige Theorien rationalen Entscheidens handhabbar sind. Ich halte dieses Problem primär für ein anthropologisches und allenfalls sekundär für ein soziologisches, da es jede für sich vernünftig entscheiden wollende Person betrifft. Lesende direkt durch „wir alle“ anzusprechen scheint mir daher, contra Saretzki ((EP 32)), wenig problematisch. Ähnlich wie Krischer ((EP 40)) spricht sich auch Paul aufgrund der Unwissenheitsthese gegen *post decisional regret* aus, denn dieser wäre eben irrational.

((4)) In manchen Fällen entscheiden wir habituell, was nach Reese-Schäfer ((EP 12)) rational sein kann. Ja. Die Gründe für die Rationalität bestimmter habitueller Verhaltensweisen liegen aber meist außerhalb der Einzelperson, denn für ein Individuum kann es sowohl rational als auch irrational sein, einem etablierten Habitus zu folgen. Hier geht es jedoch um die intra-personale Begründung der Rationalität einer Entscheidung. Der Verweis auf Habitualität löst m. E. dieses Problem nicht. Da dieses Begründungsproblem intra-personal ist, scheinen mir auch Saretzkis Bedenken bezüglich des TINA-Syndroms oder der Entkopplung von kollektiven Entscheidungsprozessen ((EP 34,35)) nicht ganz passend. Es stimmt jedoch, dass ich aufgrund der Kürze des Formats einiges dazu schuldig bleibe, auf welche Weise der gesellschaftliche Rahmen, in dem individuelle Transformationen stattfinden und mit ihnen umgegangen wird, adäquat politisch verhandelt werden kann und sollte.

### Literatur

- Anscombe, G. E. M. (1963) *Intentions*. Harvard University Press.  
Paul, L. A. (2014). *Transformative Experience*. Oxford University Press.

### Verfasser\*in

Sascha Benjamin Fink, Jun.-Prof. Dr.

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

## Zum letzten Mal «Entscheiden»

Joachim Funke

### 1 Rückschau

((1)) Das Forschungsforum zum Thema «Entscheiden» macht aus meiner Sicht mehreres deutlich: (a) die jeweiligen Disziplinen haben eine ganz spezifische «Weltsicht», (b) keine der disziplinären Sichtweisen kann den Anspruch der Alleinerklärung erheben, (c) das Thema berührt eine fundamentale Seite der menschlichen Existenz

((2)) Entscheiden ist ein zutiefst menschliches Attribut. Natürlich treffen auch Tiere und Pflanzen eine Wahl (z.B. zwischen verschiedenen Futterangeboten oder zwischen verschiedenen Richtungen des Wurzelwachstums), können aber im Unterschied zum Menschen ihre Wahl nicht begründen. Das können Menschen fast immer, auch wenn es vielleicht nicht immer die «wahren» Gründe sind (Problem der unbewussten Entscheidungsgründe).

((3)) Eine rein formale (dekontextualisierte) Betrachtung von Entscheidungen verbietet sich. Die Entscheidung «Kaffee mit oder ohne Milch» trägt genauso 1 *bit* an Information wie die Entscheidung «schuldig oder unschuldig».

### 2 Ausschau

((4)) Neben der Rückschau ist auch eine (Vor)ausschau zu leisten: Was bleibt zu tun? Von meinem Standpunkt aus drei Dinge: (a) ein integratives Rahmenmodell ist zu entwickeln, (b) eine daraus abgeleitete Definition des Begriffs «Entscheidung» zu formulieren sowie (c) die Aufnahme einer transdisziplinären Perspektive zu erwägen.

((5)) Neben einer Klärung des Phänomens steht aus meiner Sicht die Entwicklung einer Theorie über den Gegenstandsbereich «Entscheiden» auf dem Programm. Etwas weniger anspruchsvoll wäre die Entwicklung eines Modells, das die in den verschiedenen Beiträgen aufgezeigten Facetten des Konzepts zu integrieren sucht.

((6)) Bestandteil einer Theorie (oder eines Rahmenmodells) wäre sicherlich eine (Arbeits-)Definition des Begriffs der «Entscheidung». Elemente einer möglichen Definition tauchen in den Beiträgen auf.

((7)) Inwiefern die sicherlich notwendige und hilfreiche Interdisziplinarität durch eine transdisziplinäre Perspektive (z.B. Renn, 2021) zu erweitern wäre, sei dahingestellt. Für mich wäre eine

derartige Erweiterung der Versuch, das Themenfeld der «Entscheidung» aus dem akademischen Diskurs heraus- und in einen angewandten Kontext hineinzubringen. Letzten Endes wollen wir ja kein Glasperlenspiel im akademischen Elfenbeinturm spielen, sondern bei den notwendigen Transformationsprozessen unserer Gesellschaft (siehe z.B. Göpel, 2020; Schneidewind, 2018) mithelfen, gute Entscheidungen für uns alle zu finden.

### Anmerkung

Ich danke Frau Bettina Blanck für die Einladung zu diesem Projekt und den am Projekt beteiligten Kolleginnen und Kollegen für die Möglichkeit, alternative Standpunkte kennenzulernen.

### Literatur

Göpel, M. (2020). *Unsere Welt neu denken. Eine Einladung*. Ullstein.

Renn, O. (2021). Transdisciplinarity: Synthesis towards a modular approach. *Futures*, 130, 102744.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102744>

Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Fischer.

### Verfasser

Joachim Funke, Prof. Dr. Dr. h.c., Dipl.-Psych.  
Psychologisches Institut, Universität Heidelberg,  
Hauptstr. 47, D-69117 Heidelberg  
funke@uni-hd.de

## Entscheidungswissen als Bildungsaufgabe

André J. Krischer

((1)) Was für eine spannende und kontrastreiche Diskussion über Problem und Begriff der Entscheidung! Es ist schade, dass hier lediglich Raum bleibt für einen kurzen Abschluss. Bleibt zu hoffen, dass die Diskussion in anderen Formaten fortgeführt wird.

((2)) Entscheidungsvorgänge, -diskussionen und -erwartungen sind in den Gesellschaften der Gegenwart omnipräsent. Durch Entscheidungen werden individuelle und kollektive Lebenswelten

geschaffen, modifiziert, verbessert oder zerstört. Entscheidungen sind die Grundoperationen politischer Systeme, aber auch Individuen sind damit ständig konfrontiert, etwa durch ihre Mitgliedschaft in Organisationen (Schulen, Universitäten, Firmen, Parteien usw.), die ihren Mitgliedern beständig Entscheidungen zurechnen, ob diese das nun wollen oder nicht.

((3)) Es ist daher nicht schwer zu begründen, dass das Thema Entscheidungen in der Bildungsarbeit prominent eingebracht, diskutiert, verhandelt und problematisiert werden sollte. Mit EP Saretzki ((48)) verstehe ich unter «Entscheidungswissen» zum einen ein *instrumentelles Wissen*, das die Individuen befähigt, kompetent Entscheidungen zu treffen. Zum anderen ist damit auch eine «Urteilskompetenz» oder ein *Reflexionswissen* über die Entscheidungsdiskurse der jeweiligen sozialen Umwelten gemeint.

((4)) Die eigenen Entscheidungen möglichst rational und vernunftgeleitet treffen zu können – es ließe sich nur schwerlich bestreiten, dass dies nicht wünschenswert wäre.

((5)) Dennoch sollte es in der Bildungsarbeit darum gehen, bei der Förderung von individuellen Entscheidungsfähigkeiten eine kritische Distanz zu Theorien rationaler Wahl zu pflegen. Diese Theorien geben vor, wie idealerweise entschieden werden *soll*, nicht, wie faktisch entschieden wird. Eine bildungsrelevante Frage könnte schon lauten, warum diese Theorien eigentlich nur eine eingeschränkte praktische Relevanz besitzen. Es ginge dann etwa darum, dass es eben nicht die «eine» Vernunft/Rationalität gibt, sondern unterschiedliche Systemlogiken und damit verbunden sehr unterschiedliche, miteinander konkurrierende Entscheidungspraktiken.

((6)) Dabei ist es nicht so, dass Theorien rationaler Wahl keine Rolle spielen. Es gibt Akteur:innen, die ihnen eine performative Wirksamkeit verleihen, die mit ihnen, v.a. im beruflichen Kontext, eine Rationalitätsfassade aufbauen, hinter der aber vielleicht ganz anders oder auch gar nicht entschieden wurde. Solche Symbolisierung kritisch beobachten zu können, gehört auch zum Entscheidungswissen – zur Urteilskompetenz über all das, was jeweils als Entscheidung behandelt, zugeschrieben oder prämiert wird. Wichtig erscheint mir dabei der Umstand, dass das Treffen von Entscheidungen vielfach erst *ex post* zugeschrieben und auch das eigene Handeln erst rückblickend mit diesem Etikett versehen wird. Entscheiden ist nämlich nur eine von mehreren Arten oder Kulturtechniken zur Bewältigung von multiplen Optionen und von Kontingenzen. Mit reflektiertem Entscheidungs-

wissen ließen sich also die ubiquitären Entscheidungserwartungen identifizieren und ggf. zurückweisen oder ignorieren, was bisweilen rationaler sein kann, als diesen Erwartungen stets zu entsprechen.

((7)) Entscheidungswissen versetzt also idealerweise in die Lage, die gesellschaftlichen Entscheidungsnarrative und -dramen entschlüsseln zu können. Diese Narrative beziehen sich sowohl auf individuelles wie kollektiv-korporatives Entscheiden. Was also etwa wird über ein bestimmtes Entscheidungsthema erzählt (und zu diesen Erzählungen gehören z.B. auch Theorien rationaler Wahl), welche Rollen werden damit konstituiert, welche Erwartungen etabliert? Wie sind Kontext und Rahmen dieses Themas beschaffen, welche (impliziten) Machtverhältnisse werden hier wirksam, welche Medien sind in welcher Weise an der Konstruktion von Entscheidungserwartungen beteiligt? Was wird als entscheidbar, was als unentscheidbar dargestellt, wem werden Entscheidungen zugemutet, wer wird davon ausgenommen/ausgeschlossen?

((8)) Selbstverständlich geht es auch um Wissen über legitimes Entscheiden: Demokratische Systeme produzieren auf ihren unterschiedlichen Ebenen fortlaufend Entscheidungen mit vielfach kollektiver Verbindlichkeit, die aber von Teilen der jeweiligen Bevölkerung als illegitimer Zwang denunziert werden. Wie wichtig es ist, solche Unterstellungen zurückweisen zu können, lässt sich kaum überschätzen.

## **Verfasser\*in**

André Johannes Krischer, PD Dr.  
WWU Münster

## **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 verbundenen 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 Schädigungsproblematik. Risiken dürfen nicht klein geredet werden. Außerdem müssen mögliche Kontrollverluste bedacht und begrenzt werden.

Tab. 1: Vernunftkriterien zur Beurteilung von Entscheidungen

| <b>Formale Rationalität</b> | <b>Materiale Rationalität</b> | <b>Prozedurale Rationalität</b> |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Zweck-eignung               | Ziel-bewertung                | Aufmerk-samkeit                 |
| Realisier-bar-keit          | Mittel-bewertung              | Problem-klärung                 |
| Nutzen-Kosten-verhältnis    | Risiko-akzentuierung          | Problem-handhabung              |
| Neben- und Spätfolgen       | Kontrollier-barkeit           | Umsetzungs-handlungen           |

((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 Problemlklärung, eine situationsgerechte Problemhandhabung und eine hohe Lernbereitschaft auch und gerade bei der Entscheidungs-umsetzung (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 halb bewusst, 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

## Entscheidungsunübersichtlichkeit

Birger P. Priddat

((1)) Gelingt es uns nach eingehender Lektüre, besser zu entscheiden? Sind wir in der Lage, z.B. bei dieser abschliessenden Einschätzung, die hohe Diversität der verschiedenen Entscheidungs-begrifflichkeiten und -valenzen für eine abschliessende Beurteilung nutzbar zu machen?

((2)) Den meisten Texten gegenüber bleibe ich skeptisch. Es ist sehr viel Differenzierungsarbeit geleistet worden, wenig Architektur.

((3)) Am Allerwenigsten sind reelle Entscheidungsprozesse durchgegangen worden, um allein aus der Phänomenalität heraus Einsichten und Theoreme zu gewinnen. Es besteht eine große Neigung, methodologisch zu argumentieren.

((4)) Deshalb neige ich dazu, nur zwei Autoren zu geniessen: Andre Johannes Krischer und Walter Reese-Schäfer. Weil beide jeweils einen großen Bogen schlagen können, in dem ganze Spektren des Entscheidens in einem eigenen essayistischen Narrativ vorgetragen werden. *It's a story*, kein – wie oft sonst – intelligibles Konstrukt.

((5)) In meine Kritik reihe ich mich selber ein: z.T. analytisch, wie die meisten Texte, aber zu einem anderen Teil ein Spektrum diverser Entscheidungsvorstellungen aufreihend (besonders in ((EP))), um eine Skizze pluraler Rekonstruktionen anzubieten. – gleichsam als intellektueller *showroom*.

((6)) Die Frage nach weiterer Forschung finde ich noch nicht angemessen; zuvor müsste eine Sortierung der textlichen Diversitäten und Begriffssysteme vorgenommen werden. Unterbelichtet scheinen mir zudem die Frage der Emotionalität (bzw. der Affektenlogik, wie Ciompi sie nennt), wie aber auch die Frage der Ungewissheit (die im Nichtwissen nur anthematisiert wurde).

((7)) Zuletzt wieder ein Beispiel (für den showroom). Es geht um kollaborative Entscheidungsfindung. Das ist nicht identisch mit der – ansonsten nur allzu berechtigten – Frage nach kollektiver Entscheidung. Diese Frage trat auf, als deutlich wurde, wie sehr die meisten Autoren von Entscheidern als Handlungssubjekten ausgingen. Das ist, zumindest für Marktoperationen – als Ökonom darf ich das präferieren – unrichtig.

((8)) Jede Transaktion – Kauf, Verkauf – ist eine Vertragsstruktur mit (mind.) zwei Akteuren. Ein individueller *rational actor* alleine würde ökonomisch nichts bewirken; er braucht einen Vertragspartner (ich nenne das gerne eine Minimalsoziologie). So sehr sich die beiden Akteure auch in-

formieren, vergleichen etc., im Finale der Transaktion kooperieren sie, schließen andere (Dritte) aus und heben damit, für einen Moment, den Wettbewerb auf.

((9)) Wenn sich beide aber nicht nur am Preis orientieren, sondern zu verhandeln beginnen (*bargaining*), zeigt sich jetzt eine Möglichkeit, die im Normalfall nicht vorkommen wird, aber sich als Möglichkeit im harten Transaktionsgeschäft, das wir uns gewöhnlich als Effizienzhandlungsraum vorstellen, entfalten kann: *mutuality and sympathy*. Jemand schenkt dem Partner einen Nachlass, eine Zahlungsfrist, ein paar Teile mehr, einen exklusiven Zugang etc.

((10)) Plötzlich haben wir es, inmitten der Markttransaktion, mit einer gabenökonomischen Wendung zu tun: der Transaktionsprozess ist kein *price taking* mehr, sondern wandelt sich, durch Sympathy, Generosität, Freundlichkeit, Mitleid etc. – die Motive sind erst einmal nebensächlich – in ein *price making*.

((11)) Was das für die Ökonomik bedeutet, mag anderswo dargelegt werden. Für die Betrachtung der Entscheidungen gilt nun, dass sich im Prozess selber die Entscheidungen erst herausbilden, oder sich transformieren. Es geht eben nicht um moralische Muster, sondern um Begegnungen, die erst *peer to peer* in den konkreten Transaktionen wahr werden, und die Handlungsmotive ändern.

((12)) Diese Transaktionen bilden Entscheidungen heraus, die nicht durch die gewöhnliche Entscheidungssubjektivität vorbestimmt sind, sondern erst im Begegnungsprozess emergieren. Es sind kollaborative Entscheidungen in gegenseitiger Anerkennung.

((13)) Darüber wäre, in einem erweiterten Kontext zu forschen, der u.a. der Hypothese nachgeht, die Günther Ortman im Rahmen einer 'Kunst des Entscheidens' nahelegt: „Entscheidungen sind genau dann nötig, wenn gute Gründe *fehlen*“ (Ortman 2011: 11).

## Literatur

Ortman, G. (2011): Kunst des Entscheidens, Weilerswist: Velbrück

## Verfasser\*in

Birger P. Priddat, Prof. Dr.

Universität Witten/Herdecke und Zeppelin Universität, Friedrichshafen

## Die Resultate klugen Entscheidens

Walter Reese-Schäfer

((1)) Meine Ausgangsfrage war: Wie kann man entscheidungsanalytisch mit politischen Situationen prinzipieller Offenheit und Ungewißheit umgehen? Ich hatte dazu die Methode der vergleichenden Fallanalyse gewählt und zwei Situationen mit exakt gegensätzlichem Ausgang, nämlich Sieg oder Niederlage des Westens, gegenübergestellt. In beiden Fällen war die politisch-ideologische Motivation der amerikanischen Außenpolitik identisch: nämlich ein prinzipieller Antikommunismus, verbunden mit dem Wunsch, den Konflikt zu gewinnen und ihn nicht bloß einzudämmen.

((2)) Dadurch konnte ich den Einfluß ideologischer Voreingenommenheiten auf den Konfliktausgang ausschließen. Das ist eine wichtige methodische Maßnahme, weil vor allem in der konfliktgeschichtlichen Literatur sowohl von links wie auch von rechts die Rolle der jeweiligen Ideologie als ergebnisrelevant übertrieben wird. Mein Resultat war: die unhinterfragte Position eines parteiübergreifenden Cold-War-Consensus führte ins Vietnam-Desaster. Die aus dieser Erfahrung geschärfte und in der demokratischen Auseinandersetzung argumentativ besser abgesicherte Konfliktstrategie der Reagan-Administration, die zudem flexibler auf Signale der Gegenseite reagieren und diese aufnehmen konnte, erwies sich dagegen nachhaltig erfolgreich und führte zum Zusammenbruch des sowjetischen Imperiums.

((3)) Es kam mir darauf an, herauszuarbeiten, dass hier kluges versus ideologisch starres Entscheiden die Erfolgsstrategie war. Wichtig hieran ist: es handelte sich nicht um zufällig geglückte Einzelentscheidungen, sondern um komplexe Folgen von immer wieder zu bekräftigenden strategischen wie taktischen Festlegungen. Deshalb und nur deshalb können diese Fallanalysen als paradigmatisch gelten, so dass man aus ihnen für künftige professionelle Kampagnenplanungen lernen kann.

((4)) Entscheidungsklugheit hat Vorrang vor Entscheidungsgewißheit, weil die Gewißheit ohnehin nur eine behauptete oder angemäße sein könnte. In der Politik haben sich viele untaugliche Methoden entwickelt, mit der Situation fundamentaler Ungewißheit umzugehen: *Demagogie* als behauptete Zielsicherheit, *Utopismus* als Überzeichnung des Ziels, das durch seine Ausstrahlung den Gedanken an Machbarkeit verblasen lässt, oder *Moralismus* als systematische Ergebnisausblendung auf angeblich philosophischem Fundament. Unser hier zu diskutierendes Problem war die

Möglichkeit einer wissenschaftlich haltbaren Herangehensweise. Da es um die Beachtung von Klugeheitsregeln geht, müssen diese auf der Basis von Fallanalysen, also mit dem Methodenset der Kasuistik, etabliert und immer wieder überprüft werden.

((5)) Die politische Wissenschaft muss sich hier hüten vor zu großen Gewißheitserwartungen. Aufgrund unserer zunehmend umfangreichen Datenbestände, vor allem in der Friedens- und Konfliktforschung, können wir inzwischen auch mit relativ hohen Fallzahlen arbeiten. Allerdings um den Preis, dass die hermeneutische Durchdringung des Ursache-Wirkung-Mixes stark schematisiert werden muss. Dadurch handelt man sich die Gefahr systematischer Fehler, z.B. aus normativistischer Voreingenommenheit ein. Das ist ein bekannter Standardeinwand im Feld der Friedensforschung.

((6)) In der Politikwissenschaft wird immer noch zu sehr auf die historisch-ideologische, sprich *links-rechts*-Begründung von Entscheidungen geachtet. Unsere hier geführte Diskussion zeigt aber, dass es sehr hohe Parallelitäten zum Beispiel mit dem Bereich der unternehmerischen Entscheidungen ((Priddat EP ((27)), Martin EP ((33))) und gerade auch sehr vielen Alltagsentscheidungen ((Bleicher EP)) oder Weichenstellungen im individuellen Lebensweg ((Fink EP ((23))) gibt. Wir haben mit Gewinn/Verlust des Unternehmens oder Sieg/Niederlage in der politischen Auseinandersetzung für unsere Fallstudien vielfach doch recht klare Beobachtungskriterien.

((7)) In der bisherigen Diskussion haben wir es allerdings noch nicht geschafft, mit Fallstudien bei Lebens-, individuellen Kauf- oder Urlaubsentscheidungen ähnlich klare Kriterien zu entwickeln. Dadurch ist die Diskussion in diesem Bereich insgesamt unschärfer geblieben. Zu recht kritisiert Martin EP ((44)) den bequemen Relativismus, man könne gute nicht von schlechten Entscheidungen unterscheiden. Die flexible und reflexive permanente Zielanpassung an die Optionen bleibt gerade auch in diesen Feldern grundlegend für kluges Entscheiden (vgl. Martin EP (32)). Trotzdem können wir die Berufswünsche unserer Studierenden zu Studienbeginn (in meinem Fach steht da gern: Diplomatin, Ministerialbeamter, Abgeordnete, NGO-Aktivist, CEO eines Start Up etc.) mit dem Resultat vergleichen. Sollte jemand dann durch kluge Präferenzanpassung Minister statt Schriftsteller oder Bundeskanzlerin statt Basisaktivistin werden, wird man auch das als Erfolg werten können.

### Verfasser

Prof. Dr. Walter Reese-Schäfer

Universität Göttingen, Politikwissenschaft

## Erwägen und Entscheiden

Viktoria Rieber

((1)) Da der Umfang des fortführenden Abschlusses es kaum zulässt, auf alle erweiterten Positionierungen einzugehen, möchte ich lediglich zwei Anmerkungen aufgreifen:

((2)) Albert Martin fragt nach einer genaueren Beschreibung von „Begründungsniveau“ (Martin EP ((36))): Hierunter verstehe ich die Einschätzung, wie gut/umfassend die Entscheidung für eine Alternative begründet ist. Dazu gehört aus einer erwägungsorientierten Perspektive auch, erwogene jedoch nicht gewählte Alternativen zu bewahren/erinnern, um damit die eigene Position begründen zu können; Blanck bezeichnet dies auch als „Begründungsgüte“ (vgl. 2019: 238f.). Erwogene Alternativen können also dazu beitragen, die Qualität von Lösungen einzuschätzen (vgl. Rieber EP ((10))). Eine erwägungsorientierte Haltung schließt auch mit ein, dass man Gründe dafür haben kann, eine Alternative zu wählen, die nicht gut begründet ist (es ist aber wichtig, darum zu wissen).

((3)) Die Ansicht Martins, dass eine strikte Trennung von Entscheidungsphasen wenig sinnvoll ist, teile ich. Im angemerkt Absatz wurde hingegen eine Unterscheidung von Erwägungs- und Abwägungsebene vorgenommen, die sich auf die Angemessenheit von Alternativen bezieht.

((4)) Zu Walter Reese-Schäfers Kritik, Urlaubsfragen einer „Alltagskunde“ oder eines „Sozialunterrichts“ (Reese-Schäfer EP ((18)) seien für „Entscheidungstrainings“ (ebd.) ungeeignet:

((5)) Das auf den ersten Blick simple Beispiel über die Entscheidung bezüglich einer Urlaubsreise wurde von mir verwendet, um sich dem Entscheidungsbegriff anzunähern und (m)ein Verständnis des Entscheidungsprozesses darzustellen. Auf den zweiten Blick kann hier deutlich werden, dass auch „belanglose“ (ebd.) Entscheidungen komplex werden können, etwa wenn Ziele (z.B. Nachhaltigkeit vs. Erholung) miteinander in Konflikt geraten oder aus der individuellen Entscheidung eine kollektive wird (weil man nicht allein reisen möchte).

((6)) Zwar wies ich darauf hin, dass eine Gliederung in Phasen für Bildungsgänge hilfreich sein kann, ich schlug jedoch nicht vor, dass das Thema „Urlaubsreise“ die Grundlage für ebendiese sein soll.

((7)) Dies gesagt, möchte ich dennoch eine Lanze für eine solche „belanglose“ Entscheidungssituation brechen, da sie, im Gegensatz zu den von Walter-Reese vorgeschlagenen römischen Feldher-

ren, wohl eher der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen entspricht und nicht erst ab der gymnasialen Mittelstufe eingesetzt werden kann.

((8)) Der Terminus „Entscheidungstrainings“ (ebd. ((18))) und ebenso die Frage „Wie weit ist Entscheidenkönnen trainierbar?“ (ebd. ((16))) machen deutlich, dass wir in unserer Vorstellung von Entscheidungsfähigkeiten fördernden Bildungsprozessen unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Während es Reese-Schäfer vor allem darum zu gehen scheint, möglichst schnell eine adäquate Entscheidung zu treffen, liegt mein Fokus eher darauf, Entscheidungen möglichst gut (umfassend) abwägen und begründen (bzw. zu entscheiden, wann ein umfassendes Erwägen nicht sinnvoll ist), Entscheidungsprozesse kritisch reflektieren (und ggfls. revidieren) sowie gemeinsame Entscheidungen treffen zu können. Der Terminus ‚Training‘ erscheint mir hierfür ungeeignet, da das Ziel weniger die beste Ausführung von ‚Entscheidung‘ (die Beiträge zeigen auch, dass es darüber keinen Konsens gibt) sein sollte, sondern eine produktive Bewältigung von komplexen Entscheidungssituationen.

((9)) Die unterschiedlichen Auffassungen innerhalb des Forums insgesamt zeigen, wie wichtig und notwendig eine ausführliche Diskussion über die Ausgestaltung von ‚Entscheidung‘ im Kontext von Bildungsprozessen ist. Nicht zuletzt deshalb, weil diese längst in Kompetenzanforderungen genannt, aber nicht ausgearbeitet wurden. Aus den Beiträgen des Forschungsforums scheinen mir hierfür vor allem folgende Aspekte relevant:

- Umgang mit Nichtwissen
- Erarbeitung von Alternativen
- Passung von Entscheidungssituation und -verhalten
- Kollektives Entscheiden

Von einem fortführenden Abschluss kann also kaum die Rede sein, ist dieses Forum doch hoffentlich vielmehr die Belebung einer Diskussion über den allgegenwärtigen Begriff ‚Entscheidung‘.

### Literatur

Blanck, Bettina (2019): Wege zu aufgeklärter Toleranz durch erwägungsorientierte Bildung von Anfang an. In: Politische Psychologie 7(2019)2, S. 228-244.

### Verfasserin

Viktoria Rieber, akademische Mitarbeiterin im Institut für Sachunterricht

Pädagogische Hochschule Heidelberg

## Entscheidungen in fortführenden Begriffsklärungen

Thomas Saretzki

((1)) Die erweiterten Positionsbestimmungen haben Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Verständnis von «Entscheidung» hervorgebracht. Diese zeigen sich sowohl innerhalb wie zwischen den vertretenen Disziplinen. Im Hinblick auf die Bestimmung eines verbleibenden Klärungsbedarfs liegt es angesichts des begrenzten Platzes nahe, zunächst auf solche grundlegenden Fragen der Begriffsklärung hinzuweisen, die zwischen den Diskutanten offenkundig umstritten sind.

((2)) Im Hinblick auf die Extension der Rede von Entscheidung ist das zuerst die Frage nach der Grenzziehung möglicher «*Entscheider*»: Können auch nicht-menschliche Organismen als entscheidungsfähige Entitäten betrachtet werden (wie Funke ((AP 1))) anzunehmen scheint)? Oder ist eine solche Zuschreibung auf Angehörige der Gattung «*homo sapiens*» zu begrenzen (Martin EP ((12)))? Wenn Letzteres der Fall ist: welche grundlegenden Eigenschaften müssen Mitglieder dieser Gattung aufweisen, damit ihnen «*Entscheidungsfähigkeit*» zugeschrieben werden kann – und wie stellt man fest, ob vorliegen oder nicht?

((3)) Sind diese Eigenschaften als historisch invariante «*anthropologische Konstanten*» gegeben, zumindest aber als unausweichliche Merkmale einer allgemeinen «*condition humaine*» zu unterstellen (Martin EP ((22)))? Oder hängen Entwicklung und Ausprägung dieser Fähigkeiten von historisch veränderlichen sozialen, politischen und kulturellen Kontexten ab (Kriescher AP ((2)))?

((4)) Wenn Letzteres anzunehmen ist: Wie wären die Vermittlungsprozesse zwischen solchen *gesellschaftlichen Kontexten* und der Bildung dieser Fähigkeiten zu konzipieren? Welche Kontextbedingungen wirken sich wann, wo und wie auf die jeweilige Ausprägung von Entscheidungsfähigkeiten aus? Und wenn es unterschiedliche Ausprägungen dieser Fähigkeiten gibt, wovon hängt die Bereitschaft zu ihrer situativen Aktualisierung ab? Wann ist diese als «*rational*» zu beurteilen?

((5)) Können «auch unbewusste Prozesse adäquat als Entscheidungsprozesse modelliert werden»? Ist es angemessen, diese auch «Teilsystemen einer Person» zuzuschreiben oder auf einer «subpersonalen Ebene» zu verorten ((Fink EP ((28)))? Oder ist die Verwendung des Entscheidungsbegriffs auf intentional und *bewusst handelnde Akteure* zu begrenzen (Martin EP ((13)))?

((6)) Wie ist die Bildung des Bewusstseins und der Intentionen der Akteure zu denken, wie ihr (rationales) Handeln in Entscheidungsprozessen zu konzipieren? Ist es im Sinne vereinfachender Modellierung angemessen, Prozesse der Meinungs- und Willensbildung sowie Entscheidungsfindung auf der kollektiven Ebene in Analogie zu individuellen Entscheidungen zu beschreiben? Oder kommen dabei Kollektivsingulare und Körpermetaphern ins Spiel, deren Verwendung den Unterschieden von *individuellen* und *kollektiven* Entscheidungsprozessen nicht gerecht wird?

((7)) Kann die Lösung einer Begriffsklärung darin bestehen, sich auf einen einheitlichen Begriff der Entscheidung und auf ein kontextübergreifendes Modell eines Entscheidungsprozesses zu verständigen? Sollte es darum gehen, jenseits der vorhandenen Disziplinen und ihrer unterschiedlichen Domänen eine einheitliche allgemeine Entscheidungstheorie anzustreben? Wäre diese als interdisziplinäre Integration vorhandener Begriffsbestimmungen zu entwickeln? Ließe sie sich als Metadisziplin denken? Oder ist ein Streben nach konzeptioneller *Vereinheitlichung* unangemessen, die Aufgabe daher auf eine Vergegenwärtigung und kritische Reflexion von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Begriffsverwendung zu begrenzen?

((8)) Die Fragen sind als Vorschlag für weiterführende Begriffsklärungen aus der Sicht eines Vertreters einer der beteiligten Disziplinen zu verstehen. Bevor gemeinsam getragene Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Fragen im Verständnis von «Entscheidung» weiterer Klärung bedürfen, müssten sich die Beteiligten über Disziplinengrenzen hinweg in einem offenen Prozess darüber verständigen, welche Fragen das wären und wie sie in einer *fortgeführten Begriffsklärung* behandelt werden können. Auf der individuellen Ebene der Beteiligten setzt das eine Urteilsbildung über das «Was», «Wie» und «Wozu» einer weiteren Begriffsklärung voraus. Auf der kollektiven Ebene wäre eine Entscheidungsfähigkeit über die Agenda zur Fortführung der Begriffsklärung nicht ohne vorhergehende gemeinsame Meinungs- und Willensbildung zu haben. Die nachvollziehbare Bearbeitung dieser Aufgabe in interdisziplinären Diskursen impliziert damit, was für eine rationale Problembearbeitung und Konfliktbewältigung auch in der demokratischen Politik anzunehmen ist: ein Primat der Deliberation vor der Dezision.

### Verfasser\*in

Prof. Dr. Thomas Saretzki

Universität Lüneburg, Politikwissenschaft