

Judith Neumer

**Gemeinsame Entscheidungsfindung:
Perspektiven, Ansatzpunkte und blinde Flecken**

Eine theoretische Erörterung

Inhalt

A	Theorien kollektiver Entscheidung	4
1.	Ökonomie	4
1.1	Neoklassische Entscheidungstheorie	4
	Die Frage der Praxistauglichkeit des neoklassischen Entscheidungsmodells	5
	Rationale Entscheidung unter Unsicherheit	6
1.2	Spieltheorie	7
2.	Politik	8
2.1	Theorien sozialer Wahl	9
2.2	Die Logik des kollektiven Handelns	10
3.	Psychologie	11
3.1	Kognitive Psychologie	11
3.2	Gruppenentscheidungen in der Psychologie	12
3.3	Gruppenentscheidung und Risiko	13
B	Theorien begrenzter Rationalität: Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	15
1.	bounded rationality	16
1.1	Satisficing und Anspruchsniveau	17
1.2	Entscheidungsfindung in Organisationen	18
2.	„Mülleimer-Modell“	19
2.1	„Ströme“ und organisierte Anarchien	19
2.2	Entscheidungsfindung in organisierten Anarchien	21
3.	Inkrementalismus	22
3.1	Watchdogs for values	24
3.2	Mutual adjustment	25
3.3	Inkrementelles Entscheiden	26
3.4	Koordinierungsmodi in Interaktionssituationen	27
4.	Neuere Ansätze der Entscheidungsforschung in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	28
4.1	Die Rationalität von Bauchgefühlen	29
	Individuelle Entscheidungsheuristiken	29
	Entscheidungsheuristiken bei Gruppenentscheidungen	32
4.2	Zwischen bounded rationality und organisierten Anarchien: eine Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	33
	Entscheidung, Entscheider und Entscheidungsprozess	34
	Überlegen, Sehen und Handeln in der Gruppe	36

C	Theorien kollektiver Entscheidung und begrenzter Rationalität: Vergleich und Fokussierung	38
1.	Rationalität	39
1.1	Die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive	40
1.2	Die politikwissenschaftliche Perspektive	41
1.3	Die Perspektive der neueren verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	41
2.	Konkurrenz vs. Kooperation	42
2.1	Problemlösen und positive Koordinierung	43
2.2	Kooperation im laufenden Prozess	44
3.	Von der individuellen zur kollektiven Entscheidung: Das Prinzip der Aggregation	45
3.1	Pure Aggregation	45
3.2	Zwischen Aggregation und gemeinsamer Entscheidung	46
3.3	Weder Aggregation noch gemeinsame Entscheidung	47
3.4	Jenseits der Aggregation: gemeinsam entscheiden	48
4.	Entscheidungstheorie zwischen Kontextualisierung und Generalisierung	48
4.1	Kontext der Organisation	49
4.2	Generalisierung der Entscheidungsfindung	50
4.3	„Kontextloses“ Entscheiden?	50
D	Gemeinsame Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsformen	51
1.	Definition einer gemeinsamen Entscheidung: jenseits der Aggregation	51
1.1	„kollektiv“ vs. „gemeinsam“	51
1.2	Gemeinsame Entscheidung	52
1.3	Gemeinsame Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsformen	54
2.	Offene Fragen bei der Analyse gemeinsamen Entscheidens	55
2.1	Die Integrität-Perspektive	55
2.2	Institutionalisierter Umgang mit begrenzter Rationalität oder Rationalitätsfiktion?	56
2.3	Entscheidungsfindung in dezentralen Arbeitsformen: Kooperation pur?	58
2.4	Entscheidungsforschung im Kontext? Entscheidungsforschung im Kontext!	60
3.	Ausblick	63

In vielen modernen Unternehmen wird ein erheblicher Teil ökonomischer und – im weitesten Sinn – produktionsrelevanter Entscheidungen nicht mehr von wenigen zentralen Instanzen getroffen, sondern dezentral prozessiert. Unternehmen richten zu diesem Zweck zum einen eine ganze Reihe von Informations-, Beratungs- und Koordinationsplattformen in Form von Gremien, Ausschüssen und Meetings ein. Hier sollen Mitglieder von Unternehmenseinheiten und Arbeits- oder Projektgruppen zusammenkommen und ihre jeweiligen Arbeitsschritte selbständig aufeinander abstimmen und die hiermit verbundenen alltäglichen und weniger alltäglichen Entscheidungen gemeinsam fällen. Zum anderen gibt es aber auch Abstimmungs- und Entscheidungsbedarf „im laufenden Prozess“: Ein akut aufgetretenes Problem muss gelöst werden. Auch wenn von diesem Problem mehrere Beschäftigte betroffen sind, oder zu dessen Lösung die Hilfe eines Kollegen vonnöten ist, ist es nicht immer möglich, die laufende Arbeit zu unterbrechen, um ein Meeting einzuberufen oder etwa die nächste planungsmäßig anstehende Besprechung abzuwarten. Darüber hinaus ist es auch nicht immer sinnvoll aufgetretene Störungen und Probleme in Meetings zu besprechen: „Vor Ort“, an der Maschine oder vor dem PC können Probleme mitunter besser erklärt, erkannt und schneller gemeinsam gelöst werden.

In der vorliegenden theoretischen Untersuchung sollen Ansatzpunkte zur analytischen Durchleuchtung solcher gemeinsamer formeller und informeller Abstimmungen und Entscheidungsfindungen erläutert werden. Hierzu werden zunächst Theorien der kollektiven Entscheidung besprochen: welche theoretischen und empirischen Erkenntnisse bieten sie? (siehe Abschnitt A) In einem zweiten Schritt werden Theorien „begrenzter Rationalität“ vorgestellt und dahingehend betrachtet, inwiefern sie sich von Theorien kollektiven Entscheidens distanzieren, bzw. inwiefern deren Erkenntnisse Ansatzpunkte zu einer Übertragung von der individuellen auf die kollektive Ebene beinhalten (siehe Abschnitt B).

Bei der Bearbeitung dieser Themen wird in zweierlei Hinsicht eine spezielle Sichtweise eingenommen. Erstens bietet es sich an interdisziplinär vorzugehen: In der Ökonomie, Politik und Psychologie ist die Frage der Entscheidungsfindung – und im Besonderen die Frage der kollektiven Entscheidung – gleichermaßen prominent. Der Vergleich und die Verknüpfung der teildisziplinären Erkenntnisse versprechen einen umfassenden und gewinnbringenden Überblick. Zweitens soll die Untersuchung Erkenntnisse für die ganz bestimmte kollektive Entscheidungssituation der „gemeinsamen Entscheidung“ im Rahmen dezentralisierter Arbeitsformen liefern. Es ist daher wichtig, sowohl die in der einschlägigen Literatur vorliegenden Erkenntnisse vor der Hintergrundfolie ihrer je spezifischen Forschungsinteressen zu betrachten als auch das Spezifische des eigenen Forschungsinteresses deutlich zu machen (siehe Abschnitt C). Die Erkenntnisse der Theorien kollektiver Entscheidung und begrenzter Rationalität sollen also nicht nur

gesammelt, sondern außerdem darauf hin überprüft werden, welche Ansatzpunkte sie für eine Analyse gemeinsamer Entscheidungsfindung in dezentral organisierten Unternehmen bereit halten bzw. welche offenen Fragen sich für die zukünftige Forschung ergeben (siehe Abschnitt D).

A Theorien kollektiver Entscheidung

Welche Theorien der kollektiven Entscheidungsfindung sind auf welchem wissenschaftlichen Teilgebiet vorhanden und welche Erklärungen und Perspektiven stellen diese jeweils bereit? Die Idee der Interdisziplinarität ist in der Entscheidungsforschung nicht neu, vielleicht kann man diese in gewisser Hinsicht sogar als eine Vorreiterin interdisziplinärer Betrachtungsweisen benennen, daher wird die folgende Darstellung der teildisziplinären Perspektiven in keiner Weise trennscharf sein. Im Gegenteil wird versucht, Berührungspunkte und Aspekte der gegenseitigen Annäherung zu thematisieren.

1. Ökonomie

1.1 Neoklassische Entscheidungstheorie

Die neoklassische Entscheidungstheorie muss vor dem Hintergrund des Entscheiders in der Unternehmung gelesen werden. Ihre Annahmen und Aussagen beziehen sich auf das Entscheiden als wirtschaftliches Handeln. Dennoch nehmen entscheidungstheoretische Überlegungen jeglichen wissenschaftlichen Hintergrunds ihren Ausgangspunkt zumeist in der neoklassischen Entscheidungstheorie; sei es, um deren Grundannahmen weiter zu entwickeln oder um sich von diesen zu distanzieren.

Die neoklassische Entscheidungstheorie trifft strikte Annahmen bezüglich des Entscheiders und seiner Umwelt: Mit dem *homo oeconomicus* ist das Bild eines Menschen gezeichnet, dessen oberstes Ziel die Maximierung seines Nutzens ist: Rational ist, was Nutzen maximiert. Zur Erreichung dieses *eindeutigen Ziels*, bildet der *homo oeconomicus* *eindeutige Präferenzordnungen* aus, entscheidet sich für eine Alternative eines *umfassenden Alternativensets* und ist sich zuvor über die *Konsequenzen* der jeweiligen Alternativen inklusive deren Auftretenswahrscheinlichkeit klar geworden. Aufgrund dieser Fähigkeiten, ist der *homo oeconomicus* immer in der Lage, eine rationale, weil nutzenmaximierende Entscheidung zu treffen.

Ein wesentlicher Aspekt der klassischen Entscheidungstheorie ist die Idee einer Phasenabfolge der einzelnen Bestandteile einer Entscheidung, wobei über die Anzahl der Bestandteile und Phasen Uneinigkeit herrscht. Auch wenn schematische Darstellungen der Abfolge zum Teil stark variieren – vier oder sechs Phasen, mit oder ohne untergeordneten Teilschritten – ist die grundsätzliche Logik der Abfolge stets dieselbe: Ein Entscheidungsproblem wird zunächst erkannt, Entscheidungsalternativen werden gesucht und bewertet, eine Alternative wird ausgewählt und im letzten Schritt umgesetzt (vgl. Rosenstiel 2000, S. 316 f.; Schimank 2005, S. 174 f.; Schwarzbach 2005, S. 66 f.; Szyperski / Winand 1974, S. 6 ff.). Die Einhaltung dieser Phasenabfolge zusammen mit dem Postulat der Nutzenmaximierung soll rationales Entscheiden möglich machen, in diesem Sinn wird die neoklassische Entscheidungstheorie auch als normativ-präskriptive Entscheidungstheorie bezeichnet: sie gibt vor, wie Entscheidungen optimalerweise getroffen werden sollen.

Die Frage der Praxistauglichkeit des neoklassischen Entscheidungsmodells

Zunächst ein Idealbild: Im Zuge der Industrialisierung, Produktionsstandardisierung und Massenproduktion Anfang des letzten Jahrhunderts hat sich das fordistische Produktionsregime durchgesetzt. Mit ihm ist die tayloristische Arbeitsorganisation verbunden: hochgradige Arbeitsteilung und detaillierte Arbeitsanweisungen, feste Arbeitszeiten und hierarchische Strukturen als Ausdruck von Planungstreue und Rationalisierungsprinzip. Mit der relativen Geschlossenheit nationaler Märkte und einer recht stabilen hohen Konsumrate bewegt sich der Unternehmer in einem sowohl überschaubaren als auch berechenbaren Marktgeschehen; ebenso wie auch alle Mitarbeiter seines Unternehmens. Die Vorstellung, dass ein Unternehmer oder ein Angestellter in leitender Position unter diesen Bedingungen rationale Entscheidungen im oben beschriebenen Sinn prinzipiell treffen *kann*¹ ist nicht weiter überraschend.

Sehr wohl bemerkenswert ist hingegen, dass sich die Vorstellung von der Möglichkeit einer im neoklassischen Sinn rationalen Entscheidungsfindung nach wie vor zu behaupten scheint. In der einschlägigen Literatur ist man sich mittlerweile einig, dass Unternehmen spätestens mit den rasanten (nicht nur wirtschaftlichen) Globalisierungsprozessen seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in einem immer unsicherer und komplexer werdenden Marktgeschehen bestehen müssen. Daher schwinden die Bedingungen für eine rationale Entscheidungsfindung – etwa umfassende Information, Planbarkeit und

¹ Wie gesagt handelt es sich hierbei um ein Idealbild, dessen reale Existenz aus guten Gründen in jeder Hinsicht angezweifelt werden kann. Nichts desto trotz stieg dessen semantische Gültigkeit über mehrere Jahrzehnte seit dem ersten Weltkrieg kontinuierlich an und hat dementsprechend großen Einfluss auf Theorieentwicklung und analytische Betrachtungen der Wirklichkeit gehabt.

Berechenbarkeit zukünftig relevanter Ereignisse.² Die Antwort der Unternehmen hierauf ist – je nach Perspektive paradox oder nicht – eine ständige Ausweitung der Bemühungen um die Herstellung von Eindeutigkeiten und Komplexitätsreduktion. Auf die Unternehmensumwelt bezogen handelt es sich hier etwa um groß angelegte Marktanalysen, Firmenkooperationen und Fusionen, Festsetzung von Umsatzzielen etc. Bezüglich der inneren Organisation von Unternehmen deuten beispielsweise Standardisierungen mittels EDV-Systemen und Prozessbeschreibungen und die Speicherung enormer Datenmengen auf einen planungsorientierten Handlungsmodus hin, dessen letztes Ziel die perfekt rationale Organisation und dementsprechend das Treffen perfekt rationaler Entscheidungen ist.

Die alltägliche Realität im Betrieb lässt jedoch keinen Zweifel daran, dass all diese Hilfsmittel – wenn überhaupt – stets nur eine Annäherung an perfekte Rationalität zulassen. Neben den angesprochenen unsicherheits- und komplexitätsbedingten Informationsdefiziten sind Probleme bei der Entscheidungsfindung beispielsweise aufgrund von Zielunklarheiten oder Zieluneinigkeiten und Widerstände bei der praktischen Umsetzung von Entscheidungen (seien sie personal- oder organisationsbedingt) Gründe dafür, dass die Umsetzung der neoklassischen Entscheidungstheorie in den seltensten Fällen möglich ist (vgl. Schwarzbach 2005, S. 67).³

Rationale Entscheidung unter Unsicherheit

Meistens werden Entscheidungen – bewusst oder unbewusst – unter Unsicherheit getroffen. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der neoklassischen Entscheidungstheorie spielt das Moment der Unsicherheit eine große Rolle. Unsicherheit bei Entscheidungen besteht dann, wenn nicht uneingeschränkt bekannt ist, welche aller möglichen Umweltsituationen tatsächlich eintreten wird, welche Auswirkungen die Umsetzung einer bestimmten Wahlalternative also haben wird. Man differenziert hierbei zwischen Entscheidung unter Risiko und Entscheidung unter Ungewissheit bzw. Unsicherheit (vgl. Schimank 2005, S. 187). Ersteres bedeutet, dass

² Diese Bedingungen waren in der Realität selbstverständlich nie hinreichend vorzufinden; die neoklassische Entscheidungstheorie ist eben dieses, eine Theorie. Ihr Praxisbezug wurde seit jeher angezweifelt und die Theorie gilt mittlerweile als überholt. Dennoch bietet sie einen sehr fruchtbaren Boden der theoretischen Überlegungen zu Prozessen der Entscheidungsfindung – und sei es nur als Abstoßpunkt.

³ Bei einfachen Problemen mit standardisierten Lösungswegen sind Entscheidungsfindungen eher unkompliziert. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Standardisierungen an sich nicht gleichbedeutend sind mit perfekter Rationalität. Standardisierungen reduzieren ohne Zweifel Komplexität und befähigen somit zu „eindeutigen“ Handlungen. Gerade durch diese Komplexitätsreduktion klammern Standardisierungen jedoch einen Teil der Umweltrealität aus, sie können daher nicht ohne weiteres den Anspruch erheben, umfassende – und im diesem Sinne perfekte – Rationalität zu erzeugen. Im Gegenteil existieren viele Standardisierungen, weil es eben keine „bessere“ Möglichkeit der Prozessierung von Problemen gibt.

die Wahrscheinlichkeitsverteilung über alle eventuell eintretenden Umweltsituationen bekannt ist, letzteres bedeutet, dass die möglicherweise eintretenden Umweltsituationen, jedoch nicht deren Wahrscheinlichkeiten bekannt sind.⁴ Da in beiden Fällen die Menge aller möglicherweise eintretenden Umweltsituationen bekannt ist, lässt die erste Variante eine Berechnung, die zweite Variante zumindest noch eine Schätzung der Erwartungswerte grundsätzlich zu.⁵ Für den Fall, dass die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung nicht bekannt sind, ist die Berechnung eines Nutzenerwartungswertes nicht mehr möglich.⁶

1.2 Spieltheorie

Die klassische Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit individuellen Entscheidungen und blendet die kollektive Ebene, bzw. die soziale Komponente aus (vgl. Riek 2006a). An diesem Punkt setzt die Spieltheorie an, die ein Teilgebiet der Mathematik bezeichnet, jedoch in Theorien ökonomischen Verhaltens und auch sehr stark in den Sozialwissenschaften (bspw. Rational Choice Theorie) genutzt wird.⁷ Auch sie setzt an dem Menschenbild des homo oeconomicus an, im Unterschied zur Entscheidungstheorie beschäftigt sich die Spieltheorie jedoch mit (Konflikt-)Situationen, in denen der Erfolg des eigenen Entscheidungshandelns auch von demjenigen anderer Akteure abhängt.⁸ Um eine rationale Entscheidung treffen zu können – um also den größtmöglichen Nutzen aus einer Entscheidung zu ziehen – muss ein Akteur die relevanten Entscheidungen anderer Akteure in seine Erwartungswertberechnungen mit einbeziehen.

⁴ Für eine konkretere mathematische Darstellung von Entscheidung unter Sicherheit, Unsicherheit und Risiko siehe Szyperski / Winand 1974, S. 52 ff.

⁵ Für Entscheidungen unter Ungewissheit wurden verschiedene Rationalitätskriterien entworfen, wie beispielsweise die Minimax- oder Maximax-Regel (vgl. Behrens 1980, S. 42).

⁶ Dies bedeutet aber nicht, dass der Entscheider hierbei vollkommen im rationalitätsfreien Chaos versinkt. Die möglichen Konsequenzen sind nicht die einzige Größe, an der sich das Handeln orientieren kann. Auch die zur Wahl stehenden Alternativen an sich stellen Orientierungspunkte dar. Beispielsweise ist es denkbar, dass man sich aufgrund der subjektiven Abneigung gegen eine Alternative für die andere entscheidet, auch wenn man nicht weiß, welche Konsequenzen beide Alternativen jeweils haben. Das Individuum befindet sich dann also nach wie vor in der Situation eine – zumindest subjektiv – begründete Entscheidung treffen zu können.

⁷ Im Folgenden spielen nur diese fachspezifischen Anwendungen der Spieltheorie eine Rolle. Die Erläuterung ihrer ursprünglichen mathematischen Inhalte würde den Rahmen der Ausführungen überschreiten. Nur so viel: Je nach Anzahl der Spieler, Informiertheit der Spieler, (Un-)Endlichkeit des Spiels und Exklusivs- bzw. Rivalitätsgrad des „zu erspielenden“ Gutes können die Spielarten variieren. Die Spieltheorie geht von eindeutigen Spielregeln, rationalem Handeln der Spieler in Hinsicht auf eine eindeutige Nutzenfunktion und einer klaren Regelung des Zugriffs auf Informationen aus.

⁸ Aufgrund ihrer strikten Vorannahmen ist die Übertragung spieltheoretischer Überlegungen auf Situationen sozialer Konflikte nur im begrenzten Rahmen (bspw. in Laborexperimenten) möglich (Müller 1994, S. 633 f.).

Die Spieltheorie ist dem methodologischen Individualismus verhaftet, das heißt sie konstruiert die soziale Ebene über das Individuum als Ausgangspunkt. Indem die Wechselwirkungen der individuellen Entscheidungen untersucht werden, wird die Struktur der sozialen Situation ergründet. Das wohl berühmteste Beispiel einer spieltheoretischen Konfliktsituation ist das sogenannte Gefangenendilemmaspiel (prisoner's dilemma game): Zwei Komplizen werden verhaftet und getrennt voneinander verhört. Die Frage ist, nach welcher Strategie sich die beiden verhalten sollen: gestehen oder nicht gestehen? Für den Fall, dass beide gestehen, erhalten beide eine mittlere Strafe. Für den Fall, dass nur einer gesteht, wird dieser freigelassen und der andere erhält eine hohe Strafe. Gestehen beide nicht, können beide nur mit einer niedrigen Strafe belegt werden. Die eigene Entscheidung – gestehen oder nicht gestehen – beeinflusst also die Konsequenz der Entscheidung nicht alleine, sondern die individuelle Entscheidung des „Mitspielers“ ist ebenso ausschlaggebend. Dieses Beispiel verdeutlicht die Komplexität sozialer Entscheidungssituationen anhand einer sehr simplen Konstruktion von zwei Spielern und vier möglichen individuellen Konsequenzen. In diesem besonderen Dilemma kann der einzelne Häftling keine rationale Entscheidung treffen, weil ihm Informationen über seine Umwelt – das Handeln seines Komplizen – fehlen; das Gefangenendilemma ist letzten Endes auf der Basis purer neoklassischer Rationalitätsvorstellungen nicht lösbar.

2. Politik

Die soeben vorgestellten theoretischen Annahmen des rationalen Akteurs und der Spieltheorie sind auch für politische Überlegungen zur Konstituierung des Nationalstaates relevant „Das Prisoners Dilemma wird häufig zur Begründung des Staates herangezogen: wenn sich zwei rationale Individuen nicht so organisieren können, dass sie ein maximales Ergebnis erzielen, bedarf es einer zentralen koordinierenden Instanz“ (Hoffmann 1993, S. 107).

Historisch betrachtet herrschten zunächst staatsphilosophische Vorstellungen über politisch rationales Handeln vor: Die idealistische Perspektive orientierte sich an Platons Idee des Guten und Kants kategorischem Imperativ, demzufolge politisches Handeln auf Fortschritt und internationalen Frieden ausgerichtet sein muss. Demgegenüber standen Ansichten des politischen Realismus, demgemäß moralische Werte nur eine untergeordnete Rolle innerhalb des genuinen Machtstrebens einzelner Nationen und politischer Akteure spielen (Hoffmann 1993, S. 21 ff.). Spätestens in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurde das Bild des homo oeconomicus prominent. In den internationalen Beziehungen kommen beispielsweise bei der Bearbeitung der Abrüstungsproblematik spieltheoretische Modelle und Annahmen der Rational Choice Theorie zur

Anwendung und auch rationalistische Theorien zu Koalitionsbildung, Konflikt und Strategie wurzeln in spieltheoretischen Hypothesen (Hoffmann 1993, S. 26).

Entscheidungstheoretische Fragen werden in den Politikwissenschaften vor allem bezüglich des Wahlverhaltens und des kollektiven Handelns beleuchtet. Die entsprechenden Theorien der sozialen Wahl und über die Logik des kollektiven Handelns beschäftigen sich mit Fragen zu rationalen Kollektiventscheidungen.

2.1 Theorien sozialer Wahl

Theorien sozialer Wahl fragen danach, wie individuelle Präferenzen zu einer kollektiven Präferenz aggregiert werden können. Wie können bei Abstimmungen und Wahlen (seien es parteiinterne, parlamentsinterne oder repräsentativ-demokratische Wahlen der Bevölkerung) kollektiv-rationale Ergebnisse erzielt werden? Sie bedienen sich hierzu der mathematisch-analytischen Ansätze der Wirtschaftswissenschaften, um zu klären welche Unterschiede zwischen verschiedenen Wahlsystemen und -regeln bestehen und welche Konsequenzen diese Unterschiede jeweils auf der kollektiven Ebene zeitigen (vgl. Levin, Nalebuff 1995; Sen 1995; Weimann 2003, S. 155 ff.). Verschiedene Wahlsysteme sind beispielsweise die Mehrheitswahl, die paarweise Abstimmung und die Borda-Wahlmethode.⁹ Jede dieser Methoden hat spezifische Vor- und Nachteile was Gütekriterien und Manipulierbarkeit durch strategisches Wahlverhalten oder legale Verfahren zur Beeinflussung des Wahlergebnisses betrifft.

Insgesamt laufen die Untersuchungen und theoretischen Überlegungen zu Regeln der Wahl und Abstimmung beständig darauf hinaus, dass die Aggregation individueller Wahlentscheidungen zu einem rationalen kollektiven Wahlergebnis grundlegend problematisch ist und es letztendlich keine perfekte Wahlregel gibt. Das berühmte Condorcet-Paradoxon beweist beispielsweise, dass die je individuellen Präferenzordnungen derart verteilt sein können, dass eine „rationale“ – weil mathematisch-logische (!) – Aggregation dieser individuellen Ordnungen nicht möglich ist, da die kollektive Präferenzordnung in eine zyklische Mehrheit mündet: Alternative A > Alternative B > Alternative C > Alternative A (vgl. Weimann 2007, 171 ff.).

Der Nobelpreisträger Kenneth Arrow beobachtete nicht verschiedene Wahlsysteme, sondern betrachtete das Problem der kollektiven Wahl aus der theoretischen Perspektive: Er formulierte ethische und methodische Bedingungen, die bei der Aggregation individueller Präferenzordnungen erfüllt sein müssen, um zu einer logisch strukturierten

⁹ Die inhaltliche Erläuterung dieser Regeln ist für den thematischen Zusammenhang dieser Arbeit nicht nötig. Eine gute Darstellung findet sich bspw. bei Weimann 2003, S. 155 ff.

sozialen Entscheidung zu gelangen.¹⁰ Mit der Formulierung dieser Bedingungen konnte er gleichzeitig den mathematisch-logischen Beweis erbringen, dass sich diese Bedingungen nie in einem Mechanismus kollektiver Entscheidungsfindung vereinen lassen – eine Erkenntnis die als „Arrow-Paradox“ oder auch „Allgemeines Unmöglichkeitstheorem“ in den Politik- und Wirtschaftswissenschaften Aufsehen erregte.

Zu der schwierigen Frage nach dem perfekten, weil sozial gerechten Wahlsystem geben Levin und Nalebuff das ebenso simple wie einleuchtende Statement: „a voting system can't find a consensus when none exists“ (Levin / Nalebuff 1995, S. 24).

2.2 Die Logik des kollektiven Handelns

„Die Logik des kollektiven Handelns“ ist der Titel des einflussreichen Buches von Olson (2004), einem der führenden Vertreter der institutionenökonomischen Perspektive in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Mit dem Ziel, Zusammenhänge wirtschaftlichen, politischen und sozialen Wandels zu ergründen sind seine Arbeiten grundsätzlich interdisziplinär angelegt und erlangten vor allem in den Politikwissenschaften mit dem Konzept der Good Governance eine herausragende Stellung (vgl. Faust 2002).

Auch Olson geht von dem rationalen Akteur aus und fragt sich, unter welchen Bedingungen Individuen in Gruppen bereit sind, sich kooperativ zu verhalten. Er kommt zu dem Schluss, dass rationale Individuen ihr Handeln nicht automatisch am Gruppeninteresse (dem auch ihr eigenes entspricht) ausrichten (Hoffmann 1993, S. 102): Bei der Beschaffung von Kollektivgütern¹¹ durch und für eine Gruppe kann es für den einzelnen Akteur unter Umständen günstiger sein, keinen Beitrag zur Beschaffung zu leisten. Dies ist vor allem in sehr großen Gruppen der Fall: Der rationale Akteur bedenkt, dass die Gruppe das Kollektivgut auch ohne den eigenen Beitrag hierzu bereitstellen kann, da der individuelle Beitrag jeweils sehr klein ausfällt. Darüber hinaus ist in Großgruppen die Sichtbarkeit individueller Handlungen sehr gering, so dass der soziale Druck zur Beitragsleistung minimal ist (Olson 2004, S. 11). Diesem Problem ist grundsätzlich nur durch zwei Strategien beizukommen: Die Gruppe setzt Anreize für den einzelnen sich sozial zu verhalten (Gewerkschaften bieten zahlenden Mitgliedern beispielsweise kostenlose Rechtsberatung) oder Beitragsleistungen werden erzwungen (beispielsweise durch Gesetze zu steuerlichen Abgaben) (Olson 2004, S. 12).

¹⁰ Es handelt sich hierbei um folgende fünf Axiome: Einhaltung der Pareto-Effizienz, Ausschluss von Diktatur, Transitivität, Vollständigkeit und Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen (vgl. Weimann 2003, S. 194 ff.).

¹¹ Wichtigster Aspekt von Kollektivgütern im Sinne Olsons ist, dass niemand von ihrem Konsum ausgeschlossen werden kann: Eine soziale Bewegung, die etwa versucht gesetzliche Regelungen gegen Feinstaub in der Luft zu forcieren, kann das angestrebte Gut einer sauberen Luft nicht exklusiv für sich beanspruchen.

3. Psychologie

Als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten von Subjekten beschäftigt sich auch die Psychologie mit Fragen der Entscheidungsfindung. Hierzu betrachtet sie sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene des Entscheidungsverhaltens.

3.1 Kognitive Psychologie

Auf der individuellen Ebene sind kognitive Prozesse im weitesten Sinn der Ausgangspunkt psychologischer Überlegungen. Untersuchungen zu Denken, Erkenntnis, Wissen, Wahrnehmung etc. bilden somit auch die Grundlage entscheidungstheoretischer Annahmen und führen beispielsweise zu ausdifferenzierten Konzepten von Entscheidungsphasen (vgl. Kap. 1.1) und kognitiver Dissonanz, bzw. Nachentscheidungsdissonanz¹² aber auch zu Ansätzen der bounded rationality: die menschliche Informationsverarbeitungskapazität weist Begrenzungen auf (vgl. Behrens 1980, S. 45 ff.).¹³

In der Kognitionspsychologie wird auf Unterscheidungen zwischen Problem und Entscheidung (vgl. Kirchler / Schrott 2003, S. 15; Rosenstiel 2000, S. 316) oder auch zwischen Problem und Dilemma (Behrens 1980, S. 52) geachtet.¹⁴ Diese Differenzierungen können bei der Betrachtung konkreter Entscheidungssituationen hilfreich sein: Wann soll ein Problem gelöst, wann eine Entscheidung gefällt werden? Wenn es sich um Routineentscheidungen und Standardsituationen handelt beinhalten Entscheidungen meist gar keine Problembearbeitung. Mit Hilfe dieser Differenzierung kann die entsprechende Situation detaillierter beschrieben werden. In neuen dezentralisierten Arbeitsformen fallen Problemlösung und Entscheidungsfindung oftmals im neu definierten Aufgabenbereich zusammen: Projektmitarbeiter müssen beispielsweise, um in Selbstorganisation ein Problem zu lösen, einige Entscheidungen treffen, die in traditionellen Arbeitsformen nicht in den Aufgabenbereich von Angestellten fallen.

¹² Nach der Theorie kognitiver Dissonanz von Festinger führt Nachentscheidungsdissonanz dazu, dass an einer einmal getroffenen Entscheidung festgehalten wird – falls diese nicht mehr revidiert werden kann – indem der Entscheider versucht positive Informationen über Alternativen zu vermeiden (Behrens 1980, S. 47).

¹³ Die bereits angesprochene grundlegende Interdisziplinarität des Themas Entscheidungsfindung wird auch hier wieder deutlich: Behrens untersucht *politische* Entscheidungsprozesse und greift dazu auf verschiedenste Fachdisziplinen – u. a. Psychologie und Wirtschaftswissenschaften – zurück (Behrens 1980). Diese übergreifend orientierte Herangehensweise an entscheidungstheoretische Fragestellungen spiegelt sich in der relevanten Literatur durchgehend wieder.

¹⁴ Diese Differenzierungen arbeiten zwar mit jeweils unterschiedlichen Problem-Begriffen, beschreiben jedoch gleichermaßen den Unterschied zwischen standardisierten Lösungswegen, bzw. Routineentscheidungen und der Bearbeitung, (Re-)Interpretation und Lösung komplexer Probleme und Entscheidungssituationen.

3.2 Gruppenentscheidungen in der Psychologie

Im Gegensatz zu Wirtschafts- und Politikwissenschaften konzentriert sich die Psychologie in ihrer Theorieentwicklung nicht nur auf die Frage, wie optimale Entscheidungen gefällt werden sollen,¹⁵ sondern analysiert vor allem auch die Praxis des Entscheidens. Die Kleingruppen- und die Sozialpsychologie nehmen mit der Betrachtung realer Entscheidungssituationen soziale Interaktionsprozesse in den Blick, die Entscheidungsprozesse und -verhalten beeinflussen und strukturieren. Hierbei werden Gruppen, Teams und Organisationen unter verschiedensten Aspekten analysiert. Ein zentrales Thema ist beispielsweise die Konfliktaustragung zwischen Individuen und in Gruppen. Die Psychologie liefert hier sehr detaillierte Analysen von Verhandlungssituationen (vgl. Crott et al. 1977). Auch die Frage nach dem Informationsaustausch wird eingehend empirisch untersucht. So haben Kerschreiter et al. (2003) den Zusammenhang zwischen Informationsaustausch und Entscheidungsqualität untersucht: Aufgrund der spezifischen kognitiven, sozialpsychologischen und gruppendynamischen Mechanismen des Informationsaustausches in Gruppen sind selbst Expertengruppen oftmals nicht in der Lage optimale Entscheidungen zu treffen.¹⁶ In einem zweiten Schritt geben die Autoren auf der Grundlage der Empirie verschiedene Empfehlungen wie der Informationsaustausch und die Entscheidungsqualität verbessert werden können. Diese Empfehlungen beziehen sich auf fast jeden erdenklichen sozialpsychologischen Aspekt, der Einfluss auf Entscheidungen in Gruppen haben kann – wie in der Kleingruppenforschung durch Lewin und auch Festinger benannt: soziometrische Struktur, Machtstruktur, Kommunikationsstruktur, Rollenstruktur, Gruppenstruktur, Führung, Konformität, Bezugsgruppen etc. (vgl. Behrens 1980, S. 49).

Auch in der Organisationspsychologie spielen das Entscheiden und Problemlösen in Gruppen eine wichtige Rolle. Neben den bekannten Phasenmodellen des Entscheidens rekurriert Rosenstiel (2000, S. 317 f.) auf das Kreativitätsmoment als zentraler Faktor bei einer Gruppenentscheidung. Nach dem Motto „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ wird dem Entscheidungsprozess in Gruppen eine größere Fähigkeit zur Entwicklung kreativer Lösungsansätze zugeschrieben: Die Gruppenmitglieder entwickeln

¹⁵ Auch die psychologische Entscheidungsforschung hat ihren Ursprung im neoklassischen Entscheidungsmodell und dem Menschenbild des homo oeconomicus (vgl. Behrens 1980, S. 41).

¹⁶ Kerschreiter et al. (2003, S. 92 ff.) geben hierzu verschiedene theoretische Erklärungen: Beispielsweise werden hauptsächlich solche Informationen in der Gruppe diskutiert, die allen Mitgliedern bereits bekannt sind, sogenannte geteilte Informationen. Diese besitzen gegenüber ungeteilten Informationen – solchen, die nur einem oder sehr wenigen Mitgliedern bekannt sind – einen Nennungs- und Akzeptanzvorteil. Diese Erklärung ist eng verbunden mit einer weiteren Überlegung: Wenn die individuellen Entscheidungspräferenzen der einzelnen Mitglieder suboptimale Alternativen nahe legen, so wird in der Gruppe nicht mehr über andere, eventuell bessere Alternativen diskutiert, da die Mitglieder einheitlich zu einer schlechteren Alternative tendieren.

gemeinsam neue Alternativen, die sich ihnen auf jeweils individueller Ebene allein nicht erschlossen hätten.

Divergentes Denken - also schweifende und springende Denkverläufe, die nicht regelgebunden auf die Erreichung eines konkreten Zieles ausgerichtet sind¹⁷ – ermöglicht Kreativitätsprozesse. Diesem Denkmodus stehen jedoch eine Reihe individual- und sozialpsychologischer Barrieren gegenüber, wie z.B. funktionale Gebundenheit, „Betriebsblindheit“, Gruppendruck und Einfluss des Vielredners (Rosenstiel 2000, S. 319 ff). Rosenstiel macht daher darauf aufmerksam, dass die Angemessenheit von Gruppenentscheidungen von verschiedenen Kriterien abhängt, wie beispielsweise der Komplexität eines zu bearbeitenden Problems, dem zu erwartenden Zeitaufwand oder der Zusammensetzung der Gruppenmitglieder und benennt als Beispiele zur Verbesserung von Gruppenentscheidungen die Brainstorming-Methode und die Delphi-Methode (Rosenstiel 2000, S. 324 ff.).

Für den vorliegenden thematischen Zusammenhang ist hier besonders interessant, dass diese beiden „Techniken“ einer Gruppenentscheidung wesentlich auf der individuellen Ebene basieren. Beim Brainstorming werden hauptsächlich individuelle Ideen gesammelt, die erst in einem zweiten Schritt diskutiert und bewertet werden. Noch deutlicher wird die individuelle Ebene bei der Delphi-Technik betont. Hier haben die jeweiligen Mitglieder bis auf eine gemeinsame konstituierende Sitzung in Grunde gar keinen persönlichen Kontakt zueinander. Die individuellen Bewertungen und Entscheidungsansätze werden in anonymisierter Form zentral gesammelt und weitergeleitet.

3.3 Gruppenentscheidung und Risiko

Der bereits angesprochene Aspekt des Risikos spielt auch in der psychologischen Betrachtungsweise von gemeinsamen Entscheidungen eine wichtige Rolle. Die Frage ist, inwiefern die Gruppendynamik das Risikoverhalten positiv oder negativ beeinflusst. Es treten unterschiedliche Untersuchungsergebnisse zu tage: Der so genannte Stoner-Effekt besagt, dass im Rahmen von Gruppendiskussionen die Risikobereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder und somit der gesamten Gruppe steigt (vgl. Behrens 1980, S. 49; Rosenstiel 2000, S. 322), was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen erhöhen kann. Eine entgegen gesetzte Argumentation lautet, dass die Entschlusskraft einer Gruppe von der Risikobereitschaft einer oder mehrerer Führungspersonen abhängt und das Fehlen einer solchen Schlüsselfigur dazu führen kann, dass die Gruppe nicht genug Risikobereitschaft zur Lösung eines Problems aufbringt. Eine weitere

¹⁷ Das Gegenteil davon bezeichnet das konvergente Denken, also schlussfolgerndes und zielgerichtetes Denken, dessen oberste Maxime es ist, keine „Denkfehler“ zu machen (Rosenstiel 2000, S. 318).

Erkenntnis zielt auf das Phänomen der Gruppenkohäsion: Ist diese hoch, so hat dies ein weitgehend konformes Gruppendenken zur Folge, abweichende Alternativen werden nur ungenügend beachtet.

Interessanterweise lehnen diese gegensätzlichen Erkenntnisse Gruppenentscheidung also tendenziell ab: Die Gruppendynamik führt entweder dazu, dass ein zu hohes oder ein zu niedriges Risiko eingegangen wird (vgl. Behrens 1980, S. 50).

Generell machen Theorie und Empirie der Kleingruppen- und Sozialpsychologie deutlich, dass Gruppenentscheidungen nicht nur vorteilhafte Aspekte für Gruppenmitglieder und Organisationen¹⁸ und positive Einflüsse auf Entscheidungsqualität haben nach dem Motto „Mehr Entscheidungsteilnehmer = mehr Wissen“, sondern sie werfen auch eine ganze Reihe kritischer Fragen auf. Diese kritischen Punkte besitzen zwar nicht die Wirkmacht, dass von Gruppenentscheidungen in konkreten Anwendungsbereichen Abstand genommen wird, sie beschreiben jedoch im Gegensatz zu dem normativ-präskriptiven Entscheidungsmodell der Neoklassik recht ausführlich welche alltagspraktischen Probleme in Entscheidungssituationen relevant sind (vgl. Rosenstiel 2000, S. 316 ff., Kirchler, Schrott 2003, S. 80 ff.).¹⁹

Obwohl die psychologische Entscheidungsforschung ihren Ursprung in den normativen Grundsätzen des neoklassischen Entscheidungsmodells hat, entwickelt sie in ihrer Empirie Konzepte, die an dem realen Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen orientiert sind.

Dieses Vorgehen wurde mit den Erkenntnissen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, die auch für die jüngere Entscheidungsforschung richtungweisend sind, prominent. Mit der empirischen Analyse realer Entscheidungsprozesse und -situationen wird der Forschungsfokus weg von der Normativität auf die Deskription und Erklärung gelenkt. Im Zuge dessen geraten das Konstrukt der „Rationalität“ und die damit verbundenen Annahmen zu Informationsverarbeitung und Beschaffenheit der Entscheidungsumwelt – wie sie in der neoklassischen Entscheidungstheorie konstatiert wurden – ins Kreuzfeuer. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie fokussiert auf das Phänomen der begrenzten Rationalität – wie es von Simon konzeptualisiert wurde – und entwickelt davon ausgehend verschiedene Ansätze zur Beantwortung der Frage nach Entscheidung unter Unsicherheit und Bedingungen der Komplexität. Diese sollen im Folgenden als Theorien begrenzter Rationalität vorgestellt werden.

¹⁸ Wie beispielsweise höhere soziale Akzeptanz des Entscheidungsergebnisses.

¹⁹ Leider kann man sich jedoch oftmals nicht des Eindrucks erwehren, dass hierbei recht willkürlich vorgegangen wird: Die Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen werden zumeist in Stichwortlisten gebündelt, deren Inhalte von Autor zu Autor stets variieren und die – auch nach Angaben der Autoren selber – keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

B Theorien begrenzter Rationalität: Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie ist kein geschlossenes theoretisches Konstrukt. Sie beinhaltet verschiedene theoretische Ansätze und Perspektiven zur Erklärung empirisch beobachtbaren Entscheidungsverhaltens – wodurch die Interdisziplinarität der Entscheidungsforschung auch zum ersten mal konzeptuell deutlich wird: Politische, ökonomische, psychologische, soziologische, betriebswirtschaftliche und auch computerwissenschaftliche Fragestellungen und Forschungen vereinen sich unter diesem Label. Wobei besonders hervorzuheben ist, dass die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsforschung sich explizit mit dem Verhalten in Organisationen auseinandersetzt, hauptsächlich mit solchen aus den Bereichen der Politik und Wirtschaft. Daher wird die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auch als ein Bestandteil der Organisationsforschung betrachtet, bzw. in einschlägigen Lehrbüchern als Grundwissen der Organisationstheorie vermittelt (vgl. Kieser 1999; Neuberger 1989; Schreyögg 2003).²⁰

Die Bezeichnung „verhaltenswissenschaftlich“ wird in mehrerlei Hinsicht begründet (vgl. Neuberger 1989, S. 225 ff.): Barnard entwickelt in seinem grundlegenden Text zur Organisationstheorie (1970) die Perspektive von der Organisation als Handlungssystem, das sich durch Handlungen²¹ konstituiert und seinen Bestand sichert. Zum anderen begreift die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie Organisationen nicht als statische Elemente, sondern legt ihr Augenmerk auf die Prozesshaftigkeit des „Organisiert-Seins“ (Neuberger 1989, S. 228). Dies, zusammen betrachtet mit der empirischen Erkenntnis, dass Ziele und Präferenzen inkonsistent, Informationen unvollständig, Alternativen und deren Konsequenzen unsicher und Entscheidungsregeln zumeist uneindeutig sind, wirft unweigerlich die Frage auf, wie die Organisationsmitglieder konkret handeln, bzw. sich angesichts uneindeutiger Handlungszusammenhänge verhalten. „Menschliches Verhalten (Handeln) [ist, J.N.] durch Widersprüchlichkeit, Unbestimmtheit, Kontext- und Zeitabhängigkeit gekennzeichnet und damit nicht bruchlos in die stimmige Systematik konsequent rationaler Entwürfe einzupassen“ (Neuberger 1989, S. 230), gleichzeitig handeln Menschen in Organisationen dennoch *intendiert rational* und erschaffen durch ihr Handeln die Organisation als kulturelles Artefakt.

²⁰ Im Zuge dessen wird gleichzeitig die präskriptive Entscheidungstheorie als kontextlos „entlarvt“: Die normativen Vorstellungen über optimale Entscheidungsfindung ignorieren die organisatorische Eingebundenheit von Entscheidungsprozessen (vgl. Schreyögg 2003, S. 425).

²¹ Aus der Literatur wird ein differenziertes Verständnis von „Handlung“ und „Verhalten“ nicht deutlich. Dies mag darin begründet sein, dass die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie – vor allem Simon und March – ihre wissenschaftlichen Wurzeln im Behaviorismus haben – einer psychologischen Forschungstradition innerhalb derer eine Unterscheidung von Handlung und Verhalten wenig Sinn macht. „Behavior“ wird im Allgemeinen mit „Verhalten“ übersetzt.

Die Organisationstheorie fragt danach, wie Organisationen angesichts einer komplexen und veränderlichen Umwelt ihren Bestand sichern; mit Hilfe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie beantwortet sie diese Frage nicht anhand einer präskriptiven Entscheidungslogik, sondern anhand der empirischen Betrachtung menschlichen Entscheidungsverhaltens (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 133).

Im Folgenden werden grundlegende theoretische Konzepte vorgestellt, die sich explizit von dem präskriptiv-normativen Entscheidungsmodell der Neoklassik abheben, indem sie dessen Rationalitätsbegriff hinterfragen. Diese Konzepte sind in der Entscheidungstheorie jeweils auf große Resonanz gestoßen und gelten als Ausgangspunkt für den größten Teil der neueren Entscheidungsforschung.

1. bounded rationality

Das Konzept der bounded rationality ist grundlegend in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem neoklassischen Entscheidungsmodell und dessen Rationalitätsannahmen. Von Simon in Anlehnung an Barnard entwickelt, dient dieses Konzept auch in der aktuellen wissenschaftlichen Debatte als Hintergrundfolie zur Betrachtung entscheidungstheoretischer Fragen und empirischer Analysen.

Simon hat sich als Sozialwissenschaftler auf politologische und wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen konzentriert und hier vor allem die Entscheidungsfindung in (Verwaltungs-)Organisationen untersucht. Im Rahmen seiner Forschungen hat er sich eingehend mit der Computersimulation von Entscheidungsprozessen befasst – die Simulation von Schachspielen ist mittlerweile klassisch geworden. Desweiteren sind kognitionspsychologische Aspekte der Informationsverarbeitung ein Ausgangspunkt seiner Arbeiten.

Simon konstatiert, dass die Prämissen der präskriptiv-normativen Entscheidungstheorie auf reale Entscheidungssituationen so gut wie nie angewandt werden können. Dies liegt hauptsächlich in drei Aspekten begründet (Simon 1982a, S. 416): Zum einen herrscht über die tatsächlichen Konsequenzen verschiedener Handlungsalternativen prinzipiell Unsicherheit. Zum anderen ist das zur Verfügung stehende Alternativenset – wenn überhaupt ex ante vorhanden – zunächst immer unvollständig. Das bedeutet, dass der Entscheider im ersten Schritt immer damit beschäftigt ist, nach relevanten Alternativen zu suchen. Zum dritten verhindert die schon in den beiden vorherigen Aspekten angelegte Komplexität der Entscheidungssituation im besonderen und der Umwelt im allgemeinen, dass ein Individuum alle relevanten Größen zur Ermittlung der besten Entscheidungsalternative identifizieren und im Sinne der Nutzenmaximierung jeweils individuell be- und miteinander verrechnen kann.

Die begrenzte Rationalität in Entscheidungssituationen ergibt sich also daraus, dass der menschliche Akteur nicht über die kognitiven Fähigkeiten verfügt, seine unsichere und komplexe Umwelt vollständig zu erfassen.²² Mit dieser Verortung der begrenzten Rationalität innerhalb des Akteurs grenzt sich Simon zu den klassischen Theorien der Unternehmung ab, die die Bedingungen und Beschränkungen der maximierenden Entscheidungsfindung – wenn überhaupt – ausschließlich in der Umwelt des an sich rationalen Akteurs verorten (Simon 1982a, S. 409).

1.1 Satisficing und Anspruchsniveau

Simon fragt nun danach, wie Individuen unter Bedingungen der Unsicherheit und Komplexität entscheiden können und antwortet darauf mit den zwei zentralen Elementen seiner Entscheidungstheorie: Individuen suchen nicht nach optimalen, sondern nach *befriedigenden* Wahlen (satisficing) und sie tun dies unter Bezug auf das je situativ und subjektiv geltende *Anspruchsniveau* (aspiration level). Das Anspruchsniveau kann hierbei als eine Stop-Regel begriffen werden: Der Entscheider hört dann auf, nach weiteren Alternativen zu suchen, wenn er eine entdeckt hat, die er als zufriedenstellend erachtet (Simon 1982a, S. 413 f.).

Satisficing (die Suche nach der ersten befriedigenden Alternative) wird in der Literatur häufig als Kontrapunkt zu *optimizing* (die Suche nach der besten Alternative) gehandelt. Simon selbst macht jedoch deutlich, dass diese Differenz seiner Meinung nach nicht ganz trennscharf ist (Simon 1982a, S. 417 f.): Indem die Beschreibung der realen Welt auf einen Komplexitätsgrad runter gebrochen wird, den der Entscheider erfassen kann, kann auch im Angesicht begrenzter Rationalität Optimierung betrieben werden. Der Entscheider fahndet dann nach der annäherungsweise besten und nicht nach der ersten befriedigenden Alternative.²³ Welche dieser Entscheidungsstrategien zu einer qualitativ

²² Simons Interesse an der menschlichen Psyche geht noch weiter, wenn er bei seinen Überlegungen zu Zielkonflikten in Organisationen anspricht, dass Zielkonflikte auch bei nur einem individuellen Entscheider auftreten können – die Erklärung hierzu liefert die Theorie der kognitiven Dissonanz (Simon 1982a, S. 408).

²³ In diesem Sinne kann der normativ-präskriptiven Entscheidungstheorie unterstellt werden, dass sie im Grunde selbst satisficing betreibt: Die Komplexität der realen Welt wird mit dem Menschenbild des homo oeconomicus und den vereinfachenden Annahmen über vollständige Information soweit heruntergebrochen, bis sie entsprechend des eigenen Anspruchsniveaus (Rationalität) erfasst werden kann (Simon 1982a, S. 420). Daher unterstellt Schimank (2005, S. 276) der Theorie und den Unternehmen, die sich an dementsprechenden betriebswirtschaftlichen Kalkülen orientieren „Modellplatonismus“. In dieselbe Stoßrichtung zielt Simon, wenn er ein Argument der klassischen Entscheidungstheorie erörtert: sie sei nach Meinung ihrer Vertreter noch in keiner relevanten Hinsicht widerlegt worden und daher zur Analyse von Entscheidungssituationen praktikabel. Die Orientierung an Falsifizierungsmaßstäben ist jedoch nichts anderes als satisficing (Simon 1982c, S. 475 f.).

hochwertigeren Entscheidung führt ist dabei zunächst vollkommen offen und ergibt sich rein aus der Entscheidungssituation selbst.²⁴

Mit der Konzeptualisierung des Anspruchsniveaus trägt Simon dem – aus neoklassischer Sicht als Problem zu bezeichnenden – Umstand Rechnung, dass Individuen ihre Präferenzordnungen durchaus wechseln können: das individuelle Anspruchsniveau unterliegt nicht zufälligen, sondern in erster Linie psychologisch begründeten Schwankungen, die in einer subjektiven Definition der Situation resultieren.

Satisficing, Anspruchsniveau und subjektive Definition der Situation werden von Simon als Entscheidungsregeln begriffen, die es Individuen erlauben zwar nur begrenzt rationale, aber dennoch vernünftige und intelligente Entscheidungen zu treffen (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 141).

1.2 Entscheidungsfindung in Organisationen

Im analytischen Anschluss an die Frage nach der individuellen Entscheidungsfindung konzentriert sich Simon auf die Entscheidungsfindung in Organisationen. Er schreibt Organisationen eine hohe Funktionalität im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit zu. Sie sind Maschinerien zur Bewältigung der Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten, indem sie die Entscheidungsfindung unter Spezialisten aufsplitten und deren Arbeit durch Kommunikationsstrukturen und Autoritätsbeziehungen koordinieren (Simon 1982c, S. 482).

Berger und Bernhard-Mehlich (1999, S. 139) machen in diesem Zusammenhang mit ihren Ausführungen zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie implizit auf ein Strukturmerkmal von Unternehmungen aufmerksam: Abgesehen von ausgewiesenen Routineproblemen und -entscheidungen kann die Organisation nicht über die notwendigen Detailkenntnisse zur vollständigen Erfassung von Entscheidungssituationen verfügen; diese Kenntnisse liegen bei den ihr untergebenen Spezialisten. Vorgesetzte sind also in den meisten Situationen darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter selber Entscheidungsprämissen setzen, Situationen angemessen zu bewältigen.²⁵

²⁴ Hiermit soll allerdings nicht darüber hinweg getäuscht werden, dass sich bei Simon immer wieder zumindest implizite Hinweise für eine Hierarchisierung von begrenzter Rationalität und umfassender Rationalität zugunsten der letzteren finden – bspw. in seinen Aussagen zu prozeduraler und substantieller Rationalität (Simon 1982b, S. 427) oder in Überlegungen zu Entscheidungsfindung in Organisationen, die – seiner Meinung nach – aufgrund der gesteigerten Informationsverarbeitungskapazitäten der individuellen Entscheidungsfindung strukturell überlegen ist (siehe Kap. 1.2).

²⁵ Diese Argumentation ist mittlerweile in der Begründung dezentralisierter Arbeitsformen, wie beispielsweise Gruppen- und Projektarbeit, klassisch geworden.

Gleichzeitig und quasi zur Aufrechterhaltung und Optimierung der Entscheidungsfähigkeit reduzieren Organisationen Komplexität, indem sie arbeitsteilige Strukturen und standardisierte Verfahren einführen, Herrschafts- und Hierarchiegefüge konstruieren und Kommunikationswege festlegen. Diese Merkmale einer Unternehmensorganisation fungieren als Orientierungspunkte für den Entscheider. „Sie grenzen seinen Horizont und seine Handlungsmöglichkeiten ein und erlauben ihm dadurch, innerhalb dieser Grenzen rationale Entscheidungen zu fällen“ (Berger, Bernhard- Mehlich, S. 164).

Simon relativiert seine Aussagen zur Funktionalität jedoch zugleich, wenn er darauf hinweist, dass die Mechanismen zum Umgang mit Unsicherheit und Komplexität Entscheidungen in Organisationen lediglich vereinfachen. Letztendlich können sie Unsicherheiten nicht auflösen und sie erschaffen außerdem nicht selten neue Probleme und Widersprüche: March und Simon benennen beispielsweise das Problem, dass die relativ eindeutige Arbeitsteilung andererseits wieder Interdependenzen zwischen den Bereichen schafft oder je nach Organisationsform auf Kooperationen angewiesen ist, die zu Interabteilungskonflikten führen können (March, Simon 1958, S. 41 f. S. 121 ff.).

2. „Mülleimer-Modell“

Das Konzept der bounded rationality von Simon hält implizit am neoklassischen Rationalitätsbegriff fest. Simon verwendet die Annahmen zu umfassender Rationalität als Ausgangspunkt, um sein Konzept der begrenzten Rationalität zu entwickeln. Gleichzeitig beschreibt er umfassende Rationalität als letztendlich anzustrebende Größe, die im Rahmen einer funktionalen Organisation intendiert ist. In der aktuellen Rezeption (siehe Abschnitt B, Kap. 4) wird an dem Rationalitätsbegriff insofern festgehalten, als dass Menschen unterstellt wird, zumindest *intendiert* rational zu handeln.

Die Vertreter des so genannten „Mülleimer-Modells“ nehmen eine andere Perspektive auf menschliches Verhalten und Entscheiden in Organisationen ein. Den Annahmen des Modells zufolge fallen Entscheidungen in Organisationen nicht mal mehr *intendiert* rational – beispielsweise wird dem grundlegenden Phasenmodell des Entscheidens (vgl. Kap. 1.1) eine klare Absage erteilt (Cohen, March, Olsen 1972, S. 2; Schreyögg 2003, S. 67).

2.1 „Ströme“ und organisierte Anarchien

Vielmehr noch, eine wie auch immer geartete Rationalität des Subjekts spielt in der nun betrachteten Konzeptualisierung von Entscheidungsfindung keine zentrale Rolle, da das Subjekt nicht der alleinige Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen ist. Neben

den menschlichen Akteur treten weitere „Akteure“ des organisationalen Entscheidens. Wann welche Entscheidung wie getroffen wird, hängt im Wesentlichen von vier Faktoren ab, die wiederum voneinander relativ unabhängig sind: 1) Probleme, die aktuell in der Organisation bewältigt werden müssen, 2) Lösungen, die aktuell vorhanden sind und nach Problemen suchen, auf die sie angewandt werden können, 3) Organisationsmitglieder, 4) Entscheidungsgelegenheiten (Cohen, March, Olsen 1972, S. 3).

Ausschlaggebend ist nun das spezifische Zusammentreffen, dieser vier Komponenten oder „Ströme“. Sie fließen in verschiedenen „Mülleimern“ (garbage cans²⁶) zusammen. Welcher spezifische Mix an Strömen in einem bestimmten Mülleimer zusammenfließt hängt davon ab, welche Mülleimer gerade bereitstehen und welche Labels die alternativen Mülleimer tragen, welcher „Müll“ gerade produziert wird und mit welcher Geschwindigkeit er gesammelt und auch wieder entfernt wird.

Cohen, March und Olsen fragen also gar nicht mehr danach, wie Individuen in Organisationen entscheiden, sondern beschreiben, wie Organisationen und deren interne Strukturen und Elemente Entscheidungen quasi „hervorbringen“. Entscheidungssituationen oder Organisationen in denen das Mülleimer-Modell beobachtet werden kann, begreifen sie als „organisierte Anarchien“ (Cohen, March, Olsen 1972, S. 1 f.), die drei Merkmale aufweisen:²⁷ Sie verfügen nur über beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien. Das heißt, dass sowohl vergangene als auch zukünftige Kausalzusammenhänge fundamental unbekannt sind; die eigenen Prozesse werden in ihren Beziehungen untereinander von den Organisationsmitgliedern in einfachen Versuch und Irrtum-Prozederen erfahren. Des weiteren sind die Präferenzen und Ziele der Organisation inkonsistent und daher unoperational. Sie verändern sich im Prozess der Entscheidung, können veralten oder es treten neue hinzu. Ziele sind also keineswegs notwendig einer Entscheidung vorausgesetzt, vielmehr können sie auch erst nachträglich gefunden werden. Das dritte Merkmal organisierter Anarchien ist eine fluktuierende Partizipation. Hiermit ist zum einen gemeint, dass die Grenzen der Organisation changieren, Mitglieder treten ein und auch wieder aus. Zum anderen bleibt auch bei konkreten Entscheidungsgelegenheiten

²⁶ Die Wortwahl von March und seiner Forschergruppe darf man vielleicht auf zweierlei Weise ironisch verstehen. Zum einen verdeutlichen sie hiermit ihre Ablehnung gegenüber mechanistisch-planmäßig anmutenden Erklärungsmodellen für Entscheidungsfindung in Organisationen – sie setzen also einen Kontrapunkt zu Simons Annahme, dass Organisationen per se die nur begrenzt rationalen Fähigkeiten des Subjekts ausgleichen können. Zum anderen spielen sie auf ihre empirischen Beobachtungen an, denen zu folge in Organisationen eine ganze Menge an „Entscheidungsmüll“ produziert wird – aber dies bleiben Vermutungen.

²⁷ Cohen, March und Olsen (1972, S. 1) haben ihre Untersuchungen in öffentlichen Einrichtungen und Bildungseinrichtungen durchgeführt. Sie gehen aber davon aus, dass grundsätzlich in allen Organisationen Elemente einer organisierten Anarchie zu finden sind.

die Zusammensetzung und Aufmerksamkeit²⁸ der Teilnehmer nicht stabil (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 148).

2.2 Entscheidungsfindung in organisierten Anarchien

Unter den Bedingungen der organisierten Anarchie können Entscheidungen auf unterschiedliche Arten „bearbeitet“ werden. Beispielsweise wird schnell entschieden, ohne dabei jedoch bestehende Probleme zu lösen; drängende Probleme werden quasi übersehen. Probleme können auch einfach in andere Entscheidungsarenen bzw. in andere „Mülleimer“ verlagert werden, so dass nach deren Abwanderung zwar eine Entscheidung getroffen werden kann, die dann aber das abgewanderte Problem nicht mehr löst.²⁹ Oder aber das Problem wird mit der Entscheidung schlicht und einfach gelöst. In organisierten Anarchien ist die letzte Variante allerdings die unwahrscheinlichste (Schreyögg 2003, S. 431 f.).

Die Forschergruppe um March gewinnt – qua Computersimulation – detailliertere Erkenntnisse: Je größer die Arbeitsbelastung, desto oberflächlicher werden Entscheidungen getroffen; je später Probleme zur Behandlung kommen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie gelöst werden; je unwichtiger der Problem ist, desto eher wird eine Lösung erarbeitet, wohingegen drängendere Probleme entweder auf eine günstigere Entscheidungsgelegenheit verschoben werden oder, indem sie an ein leichter zu entscheidendes Problem angeschlossen werden, unbeabsichtigt mit entschieden werden (Neuberger 1989, S. 230).

Das Mülleimer-Modell steht also sowohl in krassem Gegensatz sowohl zur „Organisationslosigkeit“ der neoklassischen Entscheidungstheorie (Schreyögg 2003, S. 67) als auch zu Simons Konzeptualisierung einer Organisation als Maschine zur Bearbeitung und Überwindung der menschlichen Grenzen der Informationsverarbeitung. „An organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work“ (Cohen, March, Olsen 1972, S. 2).

²⁸ Manche Organisationsmitglieder nehmen beispielsweise an mehreren Entscheidungen gleichzeitig teil, dementsprechend schwankt ihre Aufmerksamkeit für je eine spezifische Entscheidungssituation.

²⁹ Berger und Bernhard-Mehlich (1999, S. 151) machen hierzu in ihren Ausführungen zum Mülleimer-Modell auf ein interessantes Phänomen aufmerksam: „Probleme und Teilnehmer wechseln häufig von Arena zu Arena, ohne daß Probleme gelöst werden. Probleme und Teilnehmer tendieren dann dazu, sich gegenseitig aufzuspüren und sich von Entscheidungsgelegenheit zu Entscheidungsgelegenheit zu verfolgen. Bei den Entscheidungsträgern kann so der Eindruck entstehen, daß sie stets mit denselben Problemen befaßt sind, zwar in etwas anderem Kontext, aber zumeist ergebnislos.“

Dennoch setzen March und seine Forschergruppe ihre Erkenntnisse zu Entscheidungen in mehrdeutigen Situationen nicht absolut. Merkmale organisierter Anarchien müssen sich nicht auf eine gesamte Organisation erstrecken. So halten sie das neoklassische Rationalmodell für angemessen bei mehrheitlich einfachen „Entscheidungsumwelten“, wie sie vor allem auf unteren Hierarchieebenen anzutreffen sind (Vorgabe eindeutiger, konsistenter Ziele, überschaubare Zahl von Alternativen, enger Folgehorizont) (Berger, Bernhrad-Mehlich 1999, S. 166).

Der Prozess einer Mülleimer-Entscheidung unter mehrdeutigen Bedingungen führt zwar nicht zu guten Problemlösungen, er befähigt eine Organisation jedoch dazu, ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und somit ihren Bestand zu sichern (Cohen, March, Olsen 1972, S. 16).

3. Inkrementalismus

Der Inkrementalismus wird in der einschlägigen Literatur nur selten den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien zugeordnet. Dies mag daran liegen, dass der Politologe und Ökonom Lindblom als der wohl prominenteste Vertreter der inkrementalistischen Perspektive seine Studien und Aussagen auf den Bereich politischer Entscheidungen, Akteure und Institutionen ausrichtete – wohingegen die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in dem konkreten Kontext der Organisation heimisch ist. Dennoch soll hier der Inkrementalismus aus mehreren Gründen zu den Konzepten der bounded rationality und des Entscheidens in organisierten Anarchien hinzugefügt werden: Auch der Inkrementalismus geht von einer nur begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Entscheiders aus und fragt außerdem ebenfalls danach, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden, nicht wie sie getroffen werden sollten. Darüber hinaus ähneln sich die Konzepte der bounded rationality, der Mülleimer-Entscheidungen und des Inkrementalismus, da sie sich in Teilen entsprechen (Lindblom 1979, S. 519). Beispielsweise folgen die Suche nach Alternativen bei Simon und die Suche nach potentiellen Problemlösungen bei Lindblom denselben Prinzipien (vgl. Simon 1982a, S. 419) – ebenso spielt das bei Lindblom zentrale Muster von Versuch-und-Irrtum auch im Mülleimer-Modell eine Rolle (siehe Kap. 2.1). Lindblom selbst rekurriert in seinen Ausführungen auf die Annahmen von Simon und March und verwendet sie u. a. als Ausgangspunkt seiner Argumentation (vgl. Lindblom 1959; Lindblom 1979). Dementsprechend werden auch in der neueren Literatur vor allem die Konzepte der bounded rationality und des Inkrementalismus, aber teilweise auch das des Mülleimer-Modells miteinander verknüpft bzw. zueinander in Beziehung gestellt (vgl. Scharpf, Mohr 1994; Schimank 2005; Langley et al. 1995).

Lindblom unterscheidet in seinen Ausführungen zum inkrementellen Entscheiden in der Politik zwischen zwei grundsätzlichen Methoden zur Entscheidungsfindung, der „root method“ und der „branch method“ (Lindblom 1959, S. 80 f.). Mit der root method ist der rational-umfassende Entscheidungsprozess der neoklassischen Entscheidungstheorie gemeint. Er ist nur bei Problemen anwendbar, die auf einem relativ niedrigen Komplexitätslevel angesiedelt sind, also eine geringe Zahl an Wahlalternativen und einfache Bewertungsmöglichkeiten aufweisen. Darüber hinaus stellt diese Methode für Lindblom keine wirkliche Alternative zur branch method dar. Die branch method beschreibt Lindblom als sukzessive, limitierte Vergleiche zwischen Entscheidungsalternativen, womit das grundlegende Versuch-und-Irrtum Prinzip des Inkrementalismus angesprochen ist: Die Richtigkeit bzw. die tatsächlichen Effekte einer Entscheidung können immer nur nach der praktischen Umsetzung dieser erfahren werden. Eine falsche Entscheidung kann dann revidiert, bzw. durch eine dementsprechende erneute Entscheidung relativiert werden.

Lindblom untersucht die Entscheidungsfindung von Verwaltungsbeamten und stellt fest, dass es sich hierbei zumeist um komplexe Problemlagen handelt, bei denen die Zielsetzung unklar und die verschiedenen Bewertungsperspektiven uneindeutig sind. Es handelt sich aber nicht um etwa ganz besonders problematische oder „verzwickte“ politische Entscheidungen, vielmehr trifft dieser hohe Komplexitätsgrad auf eine Mehrzahl der gewöhnlich von Verwaltungsbeamten zu entscheidenden Sachverhalte zu. Meist betreffen diese Sachverhalte unterschiedliche Akteursgruppen – neben den Beamten selber vor allem Bürger und Abgeordnete – deren jeweilige Präferenzen und Zielsetzungen von den Beamten nicht zweifelsfrei erhoben werden können; geschweige denn, dass diese unterschiedlichen Zielsetzungen und Bewertungen in eine gemeinsame konsistente Rangordnung übersetzt werden könnten.³⁰ Zumeist müssen Verwaltungsbeamte ihre Entscheidungen ohne eindeutige Zielsetzung treffen.

“Unable consequently to formulate the relevant values first and then choose among policies to achieve them, administrators must choose directly among alternative policies that offer different marginal combinations of values” (Lindblom 1959, S. 82).

³⁰ Es wurde schon weiter oben im Text angemerkt (siehe Kap. 1.1), dass das Problem inkonsistenter Präferenzordnungen bzw. Ziele nicht nur zwischen Gruppen oder Personen, sondern auch innerhalb einer Person auftreten kann. Dies macht es Verwaltungsbeamten unmöglich, eindeutig zu erheben, welche Präferenzordnungen bezüglich welcher Ziele gemäß dem einfachen Mehrheitsgebot zu beachten sind. Lindblom spricht außerdem auch das Problem an, dass ein einfaches Ranking noch keine hinreichend detaillierte Darstellung ist, eine weitere Frage muss gehandhabt werden, um zu einer Entscheidung darüber gelangen zu können, wie man mit konfligierenden Werten umgeht: wieviel eines Wertes kann oder soll für wie viel eines anderen Wertes geopfert werden? Wie sollen einzelne Bewertungen oder Werte miteinander verglichen bzw. gegeneinander aufgerechnet werden, beispielsweise: Wie viel Freiheit gibt man für wie viel Zugewinn an Sicherheit auf? Solche Fragen sind schon im Rahmen des Wertesystems einer einzelnen Person nicht einfach zu beantworten, will man eine Masse an Adressaten befriedigen, steigt die Komplexität ins Unermessliche (Lindblom 1959, S. 82).

Verwaltungsbeamte konzentrieren sich bei der Entscheidung zwischen Alternativen auf „marginal or incremental values“, also Grenzwerte oder auch Gewinnwerte. Sie betrachten nur diejenigen Aspekte von Alternativen, die einen „Zugewinn“ oder zumindest einen Unterschied zwischen diesen Alternativen ausmachen.³¹ Indem sie sich zu Gunsten eines Grenzwertes entscheiden, entscheiden sie sich direkt auch für die Umsetzung einer politischen Alternative. Die Entscheidung für einen Grenzwert ist die Entscheidung für eine politische Strategie. In diesem Sinn werden also Ziele und Mittel zu deren Erreichung, zwei Komponenten, die im Rahmen der neoklassischen Entscheidungstheorie allein schon zeitlich voneinander getrennt konzipiert sind, gleichzeitig gewählt.

3.1 Watchdogs for values

Lindblom geht mit den Annahmen Simons konform, was Ursprünge und Konsequenzen einer bounded rationality anbelangt. Daher geht auch er davon aus, dass ein Entscheider grundlegend darauf angewiesen ist, seine Entscheidungssituation und -umwelt zu simplifizieren (Lindblom 1979, S. 519). In seinen Untersuchungen ist er zu dem Ergebnis gekommen, dass überwiegend nur diejenigen alternativen politischen Strategien erwogen werden, die einen nur kleinen Unterschied zum Status Quo bedeuten. Auf diese Weise verringert sich nicht nur die Anzahl der Alternativen, gleichzeitig wird auch die Anschlussfähigkeit politischer Entscheidungen und Strategien erhöht. So werden zwar immer wieder wichtige Konsequenzen möglicher, jedoch unbeachtet gebliebener Strategien ignoriert, dieses Problem relativiert sich aber dadurch, dass unterschiedliche Akteursgruppen unterschiedliche Interessen und Perspektiven haben: Auf dem von einer politischen Behörde ignorierten Aspekt liegt das Hauptaugenmerk einer anderen Behörde. Auf diese Weise entsteht quasi automatisch eine thematisch-inhaltliche Arbeitsteilung, die einzelne Behörden oder Gruppen in ihren fachlichen Kompetenzen nicht überfordert und innerhalb derer jeder wichtige Wert oder jedes wichtige Interesse seine „watchdogs for values“ (Lindblom 1959, S. 85) hat. Nach Lindbloms Ansicht kann so jedes demokratische System bezüglich der Werte einer gesamten Gesellschaft viel umfassender agieren, als jedes intellektuelle Fassungsvermögen es leisten könnte.³²

³¹ Wobei Lindblom das Problem unangesprochen lässt, dass sich ein „Zugewinn“ oder Unterschied auch nur durch den jeweiligen Betrachtungsstandpunkt definieren lässt, der ja je nach Akteursgruppe bzw. Adressat ein unterschiedlicher sein kann.

³² Diese Argumentation darf nicht mit derjenigen von Simon gleichgesetzt werden, dass Organisationen aufgrund der internen Arbeitsteilung in der Lage sind, die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des einzelnen Menschen – mehr oder weniger – auszugleichen. Simon hält damit grundsätzlich an der Vorstellung einer perfekten Rationalität im neoklassischen Sinn fest. Lindblom hingegen wird nicht müde zu betonen, dass perfekte Rationalität ein unerreichbarer Mythos ist, dessen Prämissen selbst irrational sind (Lindblom 1959, 1979).

3.2 Mutual adjustment

Keiner der Akteure betrachtet Sachverhalte umfassend, sondern nur jeweils aus seiner spezifischen Perspektive. Insofern mehrere Akteursgruppen von einem Thema betroffen sind, muss in einem „zweiten Schritt“ über das weitere Verfahren bezüglich dieser Sachverhalte verhandelt werden bzw. die spezifischen Akteursgruppen versuchen, – auch wenn sie nicht in direkter Kommunikation miteinander stehen – sich gegenseitig zu beeinflussen. Wichtig ist hierbei, dass in diesen direkten und indirekten Verhandlungen weniger versucht wird, den jeweils anderen mit besseren Argumenten vom eigenen Standpunkt zu überzeugen – aufgrund der bereits angesprochenen perspektivischen Divergenzen bezüglich Interessen und Werten hätten Versuche des Argumentierens wenig Sinn und würden Problemlösungen und Entscheidungsfindungen nur unnötig in die Länge ziehen. Es geht schlichtweg darum, seine eigenen Interessen unter Zuhilfenahme aller jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen durchzusetzen. Lindblom bezeichnet diesen Prozess als „mutual adjustment“³³ (Lindblom 1959, S. 85 f.) – übersetzbar in etwa als „wechselseitige Justierung“: die Koordinierung verschiedener Interessen, ohne dass eine zentrale, hierarchische Koordinierungsinstanz vorhanden ist (Scharpf, Mohr 1994, S. 8).

Lindblom weist deutlich darauf hin, dass der Prozess des mutual adjustments keine umfassende Betrachtung aller möglichen Perspektiven garantiert, sondern ganz im Gegenteil immer die Gefahr besteht, dass bestimmte Interessen und Wertsetzungen nicht berücksichtigt werden, weil sie einfach von keiner der relevanten politischen Akteursgruppen vertreten werden. Der Prozess der „wechselseitigen Justierung“ ist jedoch mit einem geringeren Aufwand für den einzelnen Akteur bzw. die einzelne Gruppe verbunden und gleichzeitig kann eine größere Spannbreite von öffentlichen politischen und sozialen Interessen bedient werden, als es einem nur singulären zentralen politischen Akteur oder einer politischen Gruppe möglich wäre (Lindblom 1959, S. 85 f.). Lindblom bezeichnet daher „mutual adjustment“ auch als die Intelligenz des Inkrementalismus (Lindblom 1965).

33

Am einfachsten lässt sich das Prinzip des mutual adjustment am Beispiel eines demokratischen Parteiensystems veranschaulichen. Die verschiedenen Parteien vertreten verschiedene Interessen ihrer jeweiligen Wähler, agieren also als Wachhunde für bestimmte Werte. Diese werden beispielsweise in Parteiprogrammen und Bundestagsdebatten artikuliert und hochgehalten. Ebenso vertreten und schützen Gewerkschaften die spezifischen Interessen ihrer Mitglieder. Die letztendlich konkreten politischen Entwicklungen eines demokratischen Landes basieren auf den vielfältigen Prozessen der politischen Auseinandersetzung relevanter Akteure (z.B. Parteien und Gewerkschaften), die von spezifischen Machtverhältnissen geprägt sind. Den jeweiligen Interessen wird gemäß dieser Machtverhältnisse in konkreten politischen Entscheidungen und Handlungen entsprochen.

3.3 Inkrementelles Entscheiden

Die Untersuchungen von Lindblom haben eine heftige Debatte in den Politikwissenschaften darüber ausgelöst, wo die Vor- und Nachteile inkrementellen Entscheidens liegen, bzw. ob die Praxis inkrementellen Entscheidens überhaupt gerechtfertigt ist. Rudzio (2001, S. 44) fasst diese Debatte zusammen indem er positive und negative Aspekte des Inkrementalismus benennt.

Inkrementalismus ist in jeder Hinsicht kurzfristig orientiert. Nach dem Motto „first things first“ werden latente Probleme erst dann wahrgenommen und bearbeitet, wenn sie manifest geworden sind. Es werden nur diejenigen Alternativen zur Problemlösung bedacht, die am naheliegendsten sind. Komplexe Probleme werden nicht in ihrem Zusammenhang gesehen, sondern es werden jeweils nur Teilaspekte unter jeweils teilspezifischen Perspektiven betrachtet und mittels kleinteiliger Lösungsschritte bearbeitet. Somit sind zum einen umfassende Lösungen ausgeschlossen, zum anderen besteht stets die Gefahr einer Entscheidungsblockade: falls die vielen kleinen Veränderungen das letztendliche Problem nicht lösen, sondern es quasi nur weiter „vertagen“ oder falls der Prozess des mutual adjustment der verschiedenen Interessengruppen stagniert, da von keiner Seite ein signifikant stärkerer Einfluss ausgeübt werden kann.

Gleichzeitig sprechen aber auch eine ganze Reihe stichhaltiger Argumente für eine große Effizienz inkrementellen Entscheidens. Zum einen bleiben einmal getroffene Entscheidungen prinzipiell revidierbar. Das Prinzip der kleinen Schritte macht es möglich, eine Entscheidung, die sich im Nachhinein als falsch erwiesen hat ohne übermäßigen Aufwand rückgängig zu machen, bzw. werden Entscheidungen nur dann umgesetzt, wenn die schlechteste aller erdenklichen Konsequenzen als grundsätzlich verkraftbar oder händelbar erachtet wird. Dieses Prinzip von Versuch-und-Irrtum ermöglicht einen Lerneffekt und somit einen gesteigerten Steuerungsvorteil. Da stets nur nach Alternativen gesucht wird, die vom aktuellen Stand der Dinge nur marginal abweichen, wird nicht nur der Suchaufwand, sondern auch der Aufwand zur Vorausschau gering gehalten.

Inkrementelles Entscheiden resultiert in einer Politik der kleinen Schritte (Lindblom 1959, S. 85; Lindblom 1979, S. 512). Kleine Veränderungen können relativ schnell implementiert und für den Fall negativer Konsequenzen auch wieder revidiert werden. Alles in allem läuft die Argumentation sowohl bei Lindblom als auch bei den Rezipienten des von ihm beschriebenen inkrementellen Entscheidungsmodells darauf hinaus, dass der Inkrementalismus von der Perfektion weit entfernt ist, ein Anstreben dieser Perfektion aber unmöglich und deswegen selbst als irrational zu erachten ist. Es gilt vielmehr, mit den Tatsachen der Unsicherheit und Komplexität intelligent zu hantieren,

das heißt, den eigenen Möglichkeiten entsprechend angemessen zu handeln (vgl. Lindblom 1979, S. 524).

Rudzio (2001, S. 44) erläutert, dass der Inkrementalismus seine Entsprechung im funktional-differenzierten Gesellschaftssystem findet und daher inkrementelles Entscheiden über den Bereich der Politik hinaus Gültigkeit besitzt und gerechtfertigt ist: „[...] dezentralisierte Entscheidungen in selbstreferentiellen Subsystemen erscheinen in komplexen Gesellschaften unverzichtbar.“

3.4 Koordinierungsmodi in Interaktionssituationen

Mit dem Prinzip des *mutual adjustment* wird auf die kollektive Ebene verwiesen. Doch wie genau laufen diese Prozesse der gegenseitigen Justierung ab? Scharpf und Mohr versuchen diese Frage zu beantworten, indem sie zunächst zwischen *non-negotiated* und *negotiated mutual adjustment* unterscheiden. Mit *non-negotiated mutual adjustment* sind im weitesten Sinn spieltheoretische Entscheidungskonstellationen nicht-kooperativer Art gemeint (vgl. Scharpf, Mohr 1994, S. 11 ff., siehe Kap. 1.2). Mit *negotiated mutual adjustment* wird auf Verhandlungen und Interaktionen (z.B. in politischen Gremien, Ausschüssen, Kommissionen etc.) verwiesen. Die Autoren nennen vier relevante Modi von *negotiated mutual adjustment* oder auch *negotiated coordination* (Scharpf, Mohr 1994, S. 15 ff.). Diese Modi werden nach den thematischen Inhalten der Interaktion differenziert. Der Modus der *negativen Koordination* tritt bei Situationen auf, in denen verhältnismäßig wenig verhandelt werden muss: Weder Fragen einer gemeinsamen Wertproduktion noch von Verteilung müssen geklärt werden. Für den Verlauf der Interaktion ist lediglich die Zustimmung der Verhandlungspartner wichtig (Beispiel „Marktgeschehen“: Produkt wird zu einem bestimmten Preis angeboten, potentieller Käufer muss sich für oder gegen den Kauf entscheiden). Der Koordinationsmodus des *Feilschens* (*bargaining*) wird Situationen zugeschrieben, in denen hauptsächlich über Verteilungsaspekte, jedoch kaum über Aspekte einer gemeinsamen Wertproduktion verhandelt wird. Hierbei kommen Macht- und Verhandlungsressourcen zum Einsatz, etwa nach dem Motto: „Wir machen in dieser Hinsicht ein Eingeständnis, wenn ihr in jener Hinsicht eines macht!“ (Beispiel „Tarifverhandlungen“: Die beteiligten Interessenvertretungen verhandeln über die Verteilung des erwirtschafteten Gewinns). Bei dem Koordinationsmodus des *Problemlösens* handelt es sich um eine Interaktion, die ausschließlich von Kooperation geprägt ist. Die Akteure konzentrieren sich vorwiegend auf die gemeinsame Produktion eines Gutes, indem sie entweder jeweils spezifische Beiträge leisten oder – und dieser Aspekt ist wichtiger – gemeinsam nach neuen Lösungen für ein Produktionsproblem oder eine Produktionsaufgabe suchen. Verteilungsaspekte spielen zumeist eine untergeordnete Rolle, wenn Fragen bezüglich Teilnahme, Beiträgen und Kosten im Vorhinein geregelt wurden (Beispiel: „Joint Venture“: Die beteiligten

Partnerfirmen legen vor Beginn der gemeinsamen Arbeit vertraglich fest, wer welche Leistungen erbringt und wer welche Kosten übernimmt). Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass dieser Modus der Koordinierung in Unternehmen und Organisationen allgemein oft auftaucht (Scharpf, Mohr 1994, S. 19) – öfter als es die kritische Perspektive der Neoklassik erlauben würde, die davon ausgeht, dass jeder Akteur auf Grund des Prinzips der Nutzenmaximierung besonders auf Verteilungsaspekte achtet. Den Modus der *positiven Koordinierung* schreiben Scharpf und Mohr solchen Interaktionen zu, in denen die Teilnehmer sowohl gemeinsam ein Produktionsproblem als auch Verteilungskonflikte lösen müssen. Dieser Modus ist in Verhandlungen relevant, in denen Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen agieren: Ihr Ziel ist es nicht nur, eine gemeinsame Lösung, Innovation, Produktentwicklung etc. zu erarbeiten, sie müssen gleichzeitig auch darauf achten, dass ihre jeweiligen Bereichsinteressen gewahrt bleiben. Dies ist „the most desirable and, at the same time, the most difficult form of coordination actually practiced in policy processes“ (Scharpf, Mohr 1994, S. 19). Nicht nur im Rahmen politischer Verhandlungen, auch in dezentral organisierten Wirtschaftsunternehmen wird dieser Koordinierungsmodus immer sichtbarer: Beispielsweise in projektförmig organisierten Arbeitsstrukturen müssen die beteiligten Akteure Fragen der gemeinsamen Produktion unter gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer jeweils bereichsinternen Interessen bearbeiten. Diese „doppelte Aufgabe“ wird für den Fall deutlich fraktaler Unternehmensorganisation (Profit-Center, Kunden-Lieferanten Verhältnisse im Betrieb) umso komplexer. Aufgrund der gegensätzlichen Natur der beiden Aufgaben „gemeinsame Produktion“ und „Verteilung“ scheitern solche Interaktionen nicht selten. Die Autoren betonen daher die Bedeutung von gegenseitigem Vertrauen und der Einigung auf faire Verteilungsregeln³⁴ (Scharpf, Mohr 1994, S. 19).

4. Neuere Ansätze der Entscheidungsforschung in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Die Theorien der begrenzten Rationalität sind auf große Resonanz innerhalb der wissenschaftlichen Debatte gestoßen und finden auch Eingang in die aktuelle Debatte, die sich eingehend mit der Frage beschäftigt, wie man unter Bedingungen der bounded rationality dennoch „rational“ entscheiden kann. So unterhält beispielsweise die Max Planck Gesellschaft eine Research School, die sich mit der Frage des Entscheidungsverhaltens unter Unsicherheit beschäftigt (International Max Planck Research School on Adapting

³⁴ Wobei dieser Hinweis tautologischen Charakter trägt: Selbstverständlich lassen sich Verteilungsaspekte klären, indem man sich auf faire Verteilungsregeln festlegt. Doch genau die Frage, wie diese Festlegung aussehen soll – was „fair“ bedeutet – steht ja im Zentrum von Verteilungskämpfen.

Behaviour in a Fundamentally Uncertain World³⁵) und sich hierbei nicht nur, aber explizit auch auf die Grundgedanken und Erkenntnisse von Simon, March und Lindblom stützt bzw. sich mit ihnen auseinandersetzt. In dieser Research School sind verschiedene Fachrichtungen vertreten, schwerpunktmäßig Psychologie, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, aber in kleinerem Umfang z.B. auch Soziologie, Anthropologie und Biologie. Die Fragestellungen variieren dementsprechend von der Erforschung kognitiver Prozesse und des Verhaltens unter Bedingungen der Unsicherheit über die Analyse von Restriktionen und daraus resultierenden Konflikten in ökonomischen Zusammenhängen (strategische Interaktion und Kooperation aus spieltheoretischer Perspektive) zur Erforschung der Rolle von Institutionen im Bereich des Verfassungs- und europäischen Rechts (formale, informale und gemischte Institutionen).

4.1 Die Rationalität von Bauchgefühlen

Individuelle Entscheidungsheuristiken

Große Beachtung erhält derzeit Gigerenzer – ebenfalls ein Mitglied der Max Planck Uncertainty School – mit seinen theoretischen und empirischen Ausführungen zu – von ihm so benannten – Bauchentscheidungen. Bauchentscheidungen sind seine Antwort darauf, wie es Menschen gelingt, trotz Komplexität und Unsicherheit im Alltag schnelle und richtige Entscheidungen zu treffen. Hinter Bauchgefühlen, Intuitionen oder Ahnungen verbergen sich Faustregeln, die Subjekte anwenden, um Entscheidungen in komplexen Situationen schnell und unkompliziert zu fällen. „Faustregel“ ist hierbei ein umgangssprachlicher Ausdruck für den wissenschaftlichen Terminus Heuristik (Gigerenzer 2007, S. 26), welcher das zentrale Element der Erläuterungen darstellt: „Als Heuristik bezeichnet man eine Methode, komplexe Probleme, die sich nicht vollständig lösen lassen, mit Hilfe einfacher Regeln und unter Zuhilfenahme nur weniger Informationen zu entwirren (Gigerenzer 2007)³⁶, indem die entsprechend der Faustregel wichtigste Information herausgegriffen und alle anderen außer acht gelassen werden. Solche einfachen Regeln sind beispielsweise die „Rekognitionsheuristik“ oder die „Blickheuristik“³⁷

³⁵ Siehe <http://www.imprs@econ.mpg.de>. Für eine detaillierte Beschreibung des Forschungsprogramms siehe http://www.imprs.econ.mpg.de/research/research_prog.pdf.

³⁶ Zitiert aus dem Spiegel vom 10.09.2007, S. 184 f.

³⁷ Die Rekognitionsheuristik kann bei Paarvergleichsaufgaben nützlich sein. Sie besagt: Entscheide Dich für die Alternative, die Du (wieder-)erkennst (bspw. Markenprodukt vs. No-Name-Produkt) (Gigerenzer 2007, S. 16). Die Blickheuristik erklärt Gigerenzer an dem Beispiel eines Baseball-Spielers, der einen auf ihn zufliegenden Ball fangen muss. Der Spieler berechnet natürlich nicht die voraussichtliche Flugbahn des Balles, unter Einbeziehung von Wurfwinkel, Fluggeschwindigkeit, Flughöhe, Windstärke und -richtung, sondern bedient sich – bewusst oder unbewusst – der Faustregel: „Fixiere den Ball, beginne zu laufen, und passe deine Laufgeschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant bleibt“ (Gigerenzer 2007, S. 19). Auch die von Simon beschriebene Regel des

(Gigerenzer 2007, S. 20). Werden Heuristiken unbewusst angewandt, – und das ist oft der Fall – so erfährt das handelnde Subjekt sie als „Bauchentscheidungen“, als Ahnungen, die quasi „unvermittelt“ im Bewusstsein auftauchen. Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, „dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert“ (Gigerenzer 2007, S. 26).

Jeder Mensch verfügt über eine ganze Sammlung solcher Faustregeln, die er sich im Alltag zu nutze macht; Gigerenzer und Selten sprechen von der „adaptive toolbox“, einer „adaptiven Werkzeugkiste“ an Heuristiken (Gigerenzer, Selten 2001). Diese Heuristiken bilden so zu sagen eine Brücke zwischen Subjekt und Umwelt. Sie sind zum einen verkörpert im Subjekt, das mit Hilfe seiner Verstandesfähigkeiten auf Heuristiken zugreift, um schnelle Entscheidungen zu treffen. Zum anderen zeigen physische, biologische, soziale und kulturelle Prozesse in der Umwelt an, welche Heuristik zur Anwendung kommen kann (vgl. Gigerenzer 2006; Todd, Gigerenzer 2007, S. 169). In diesem Zusammenhang sprechen Todd und Gigerenzer von der „ökologischen“ Rationalität von Verhalten und Entscheiden in unsicheren Situationen. Sie begreifen „ecological rationality as the fit between structures of information-processing mechanisms in the mind and structures of information in the world“ (Todd, Gigerenzer 2007, S. 170).³⁸

Das wichtigste Merkmal von Bauchentscheidungen ist, dass sie auf erstaunlich wenigen Informationen beruhen – deshalb erscheinen sie wenig vertrauenswürdig. Gleichwohl gibt es aber empirische Hinweise darauf, dass mehr nicht immer besser ist (Gigerenzer 2007, S. 29 ff.).³⁹ Gigerenzer möchte dem Befolgen von Bauchgefühlen keine per se positive Bilanz unterstellen, „ein Bauchgefühl ist nicht gut oder schlecht, rational oder irrational an sich. Sein Wert hängt von dem Kontext ab, in dem die Faustregel verwendet wird“ (Gigerenzer 2007, S. 58).⁴⁰ Die verschiedenen Heuristiken in der „Werkzeugkiste“

satisficing oder das inkrementelle Entscheidungsverfahren begreifen Todd und Gigerenzer als Heuristiken (2007, S. 170).

³⁸ Die Autoren spielen hier auf eine bekannte Metapher von Simon an, der zufolge der Verstand und die Welt wie die zwei Schneideklingen einer Schere zusammen passen. Ihrer Meinung nach hat Simon aber nur die Verstandesseite der Schere betrachtet und deren Zusammenspiel mit der Umweltseite vernachlässigt (Todd, Gigerenzer 2007, S. 167).

³⁹ Ein eindrucksvolles Beispiel für die Funktionalität der Rekognitionsheuristik ist das von Gigerenzer selbst oft angeführte „Börsenspiel“: Das Wirtschaftsmagazin Capital veranstaltete einen Wettbewerb, bei dem Leser versuchen sollten, das beste aus 50 gegebenen Aktien extrahierte Portfolio zu entwickeln. Gigerenzer befragte 100 Personen, die durchschnittlich wenig Ahnung von Aktien hatten, darüber, welche der 50 Aktiennamen sie kannten. Aus den zehn am häufigsten erkannten Aktien wurde ein Portfolio gebildet. Dieses wurde bei dem Wirtschaftsmagazin eingesandt und erzielte bessere Gewinne als 88 Prozent der eingesandten Aktienpakete (insgesamt nahmen mehr als zehntausend Leser teil, die sich entweder detailliert über die Aktienverläufe informierten oder auch Hochleistungsrechner benutzten, um das optimale Portfolio zu entwickeln) (Gigerenzer 2007, S. 37 f.).

⁴⁰ Auf einem Vortrag vom 19.11.2007 an der TU München (Vortragsreihe der Carl-von-Linde-Akademie) geht Fiedler – in Auseinandersetzung mit aktuellen Konzepten – auf die Angemessen-

kann man nicht für jede Aufgabe gleichermaßen benutzen – mit einem Hammer kann man nicht sägen. „Die Heuristiken unterscheiden sich beispielsweise darin, ob sie zur Lösung von Paarvergleichsaufgaben, von numerischen Schätzaufgaben oder von Kategorisierungsaufgaben geeignet sind. Das Geheimnis der Heuristiken liegt in ihrer ökologischen Rationalität“ (Reimer et al. 2007, S 26).

Beispielsweise gibt es Situationen, in denen die Tatsache des Nichtwissens per se einen Informationsgehalt hat. Die Rekognitionsheuristik macht sich diesen Informationsgehalt systematisch zu nutze (Reimer et al. 2007, S. 10). Ein typisches Beispiel ist die von Goldstein und Gigerenzer (2002) durchgeführte Untersuchung mit amerikanischen und deutschen Studenten. Den einzelnen Studenten aus beiden Gruppen wurde jeweils die Frage gestellt, welche Stadt größer sei, San Diego oder San Antonio? Die amerikanischen Studenten schnitten bei der Beantwortung der Frage signifikant schlechter ab, als die deutschen Studenten; sie hatten einfach zu viele Informationen über beide Städte, die sie gegeneinander abwägen konnten – sie konnten also die Rekognitionsheuristik nicht anwenden. Die deutschen Studenten hingegen kannten meist nur den Namen der Stadt San Diego, die Stadt San Antonio war ihnen kein Begriff. Sie schlossen daraus, dass San Antonio nicht sehr bekannt und deshalb wohl auch nicht sehr groß sei – eine richtige Vermutung.⁴¹

heit von Bauchentscheidungen ein. Um die Frage zu beantworten, warum intuitive Entscheidungen so oft richtig sind, betont er, dass es sich bei Intuition nicht um einen mysteriösen siebten Sinn handelt, sondern schlichtweg um das Entscheiden mit wenigen Informationen. Er definiert Intuition als eine „kleine Stichprobe“, deren Ausweitung nur das Sammeln sekundärer, unwichtiger Merkmale zur Folge hätte. Intuitives Entscheiden ist also angebracht und in der Regel erfolgreicher als detailliertes Abwägen, wenn ein Mehr an Informationen keinen statistischen Vorteil bringt: Mit mehr Informationen ist auf Grund einer breiter gestreuten Varianz dann die Wahrscheinlichkeit höher, eine falsche Entscheidung zu treffen. Wann dies der Fall ist, hängt selbstverständlich von der konkreten Entscheidungssituation ab; prototypisch ist eine Entscheidung anhand *eines* konkreten Merkmals zwischen zwei Alternativen. Erfolgreiche intuitive Entscheidungen sind also weniger eine Frage des richtigen Bauchgefühls, als vielmehr ein „Segen der empirischen Umwelt“ (Fiedler 2007).

⁴¹ Im Gegensatz zu Goldstein und Gigerenzer konzentrieren sich Tversky und Kahneman (1974) auf negative Aspekte heuristischen Entscheidungsverhalten. In ihrer klassischen Studie weisen sie Urteilsverzerrungen aufgrund des Ankereffekts nach. Versuchspersonen wurde die Frage gestellt, wie hoch der Anteil afrikanischer Staaten in der UNO sei. Nach dem Zufallsprinzip wurde die Frage variiert: „Ist der Anteil höher oder niedriger als 65 Prozent?“ „Ist der Anteil höher oder niedriger als zehn Prozent?“ Je nachdem, welche Frage gestellt wurde, schätzten die Versuchspersonen durchschnittlich unterschiedlich. Der „Anker“ von 65 Prozent zog die durchschnittliche Schätzung von 45 % Anteil afrikanischer Staaten nach sich, der „Anker“ zehn Prozent zog die durchschnittliche Schätzung von 25 % Anteil afrikanischer Staaten in der UNO nach sich. Der Informationswert „höher oder niedriger als 65 oder zehn Prozent“ ist für die Beantwortung der Frage irrelevant, beeinflusst aber die Schätzqualität negativ. Nach Tversky und Kahneman sind Entscheidungsheuristiken anfällig für solche Verzerrungseffekte.

Entscheidungsheuristiken bei Gruppenentscheidungen

Die Rekognitionsheuristik wird von Reimer et al. (2007) auf ihre Anwendbarkeit bei Gruppenentscheidungen hin überprüft. Anhand des oben vorgestellten Beispiels einer Befragung zum Größenverhältnis von zwei Städten analysieren sie empirisch, inwiefern die Anwendung dieser Heuristik auch auf Gruppenebene den „Weniger-ist-Mehr Effekt“ erzeugen kann.⁴²

Sie fragen unter anderem danach, wie viel Einfluss die einzelnen Gruppenmitglieder auf die Entscheidung der gesamten Gruppe haben (Reimer et al. 2007, S. 12). Haben Gruppenmitglieder, die die Rekognitionsheuristik anwenden können – weil sie nur einen der Städtenamen kennen – mehr, weniger oder gleichviel Einfluss auf die Gruppenentscheidung wie diejenigen Gruppenmitglieder, die die Rekognitionsheuristik nicht anwenden können – weil sie beide Städtenamen kennen?

Sie stellen dazu verschiedene Integrationsthesen auf (Reimer et al. 2007, S. 12 f.), unter anderem sind das: 1) Die Einzelschlussfolgerungen der Gruppenmitglieder werden qua einfacher Mehrheitsregel integriert. Die Gruppe wählt also die Entscheidung aus, die von den meisten Gruppemitgliedern favorisiert wird, unabhängig davon wie die einzelnen Personen zu ihrer Entscheidung gelangt sind. 2) Die Einzelschlussfolgerungen werden qua rekognitionsbasierter Mehrheitsregel integriert. Die Gruppe wählt also die Entscheidungsalternative, die aufgrund der Rekognitionsheuristik favorisiert wird. In diesem Fall hätten die Personen, die die Rekognitionsheuristik anwenden einen größeren Einfluss als der Rest der Gruppe – auch wenn sie sich in der Minderheit befinden. 3) Die Einzelschlussfolgerungen werden qua wissensbasierter Mehrheitsregel integriert. Die Gruppe wählt die Entscheidungsalternative, die von den Personen favorisiert wird, die keine Rekognitionsheuristik anwenden können – die also beide Städtenamen kennen.

Reimer et al. (2007, S. 15) kommen zu zwei zentralen Ergebnissen. Gruppen, in denen Mitglieder durchschnittlich weniger Städte wiedererkannten schnitten bei dem Spiel besser ab als Gruppen, in denen durchschnittlich mehr Städtenamen wiedererkannt wurden. Der Weniger-ist-Mehr Effekt liegt sogar deutlich über demjenigen bei den Einzelversuchspersonen von Goldstein und Gigerenzer (2002). Diese Gruppen entscheiden sich also durchschnittlich mit einer höheren Treffsicherheit als Einzelpersonen für die

⁴² Hierzu bilden sie 28 Dreiergruppen aus Studenten. Diese Gruppen sollen jeweils 105 Paarvergleiche aus 15 Städtenamen ziehen. Anhand von Pretests ermitteln Reimer et al. die Rekognitionsvalidität der einzelnen Befragungspersonen: Wie viele von 40 gegebenen Städtenamen kennt welche Person? Und somit: Wie viele Personen werden im Paarvergleich der Städte voraussichtlich die Rekognitionsheuristik anwenden können und wie viele nicht? Anhand dieser Informationen werden 15 Städte zu Paarvergleichen ausgewählt und die Gruppenzusammensetzung kontrolliert.

richtige Alternative („San Diego ist die größere Stadt“). Des Weiteren ergibt die Studie, dass Personen, die die Rekognitionsheuristik anwenden können in der Mehrzahl der Fälle einen größeren Einfluss auf die Gruppenentscheidung haben als Personen, die beide Städtenamen kennen. Die rekognitionsbasierte Mehrheitsregel kommt also häufiger zur Anwendung als die wissensbasierte Mehrheitsregel.⁴³ Reimer et al. bezeichnen dies als einen „kontraintuitiven Befund“ (Reimer et al. 2007, S. 15), da sie anscheinend angenommen haben, dass die wissensbasierte Mehrheitsregel am häufigsten zur Anwendung kommen würde. Leider ergründen sie dieses überraschende Ergebnis nicht weiter und geben somit auch keine theoretische Erklärung für ihren Befund.

4.2 Zwischen bounded rationality und organisierten Anarchien: eine Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Mintzberg (Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management) stellt sich als wichtiger Autor im Bereich der Managementlehre gegen die rein zahlenbasierte Führung von Organisationen, deren Grundstein seiner Meinung nach bereits in der oberflächlichen universitären Ausbildung von potentiellen Führungskräften gelegt wird (Mintzberg 2005). Er steht gleichermaßen in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und kritisiert ihre Konzepte sehr stark.⁴⁴ In einer kursorischen Besprechung der Ansätze seit Simon erheben er und seine Kollegen die drei zentralen Einwände der theoretischen Verdinglichung, De-Humanisierung und Isolation von Entscheidungsprozessen (Langley et al. 1995).

Die Entscheidungsforschung seit Simon bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen von bounded rationality und organisierten Anarchien – zwischen Entscheidungsfindung als Sequenz und Entscheidungsfindung als Anarchie (Langley et al. 1995,

⁴³ Dieses Ergebnis geht konform mit dem weiteren Ergebnis, dass die einfache Mehrheitsregel „die Gruppenentscheidungen besser vorhersagte, wenn sich die Mehrheit aus Gruppenmitgliedern zusammensetzte, die die Rekognitionsheuristik verwenden konnten, als wenn die Mehrheit aus Mitgliedern bestand, die beide Städte wiedererkannten“ (Reimer et al. 2007, S. 15).

⁴⁴ In einer Rezension des 1977 neu aufgelegten Werkes von Simon „The new science of management decision“ bekundet Mintzberg Simon größte Anerkennung: „Herbert Simon has always stood out to me as the most eminent – perhaps the only eminent – management theorist of our age“ (Mintzberg 1977, S. 342). Mintzberg übernimmt Simons analytische Trennung zwischen routinisierten (programmed) und nicht-routinisierten (nonprogrammed) Entscheidungen und konzentriert sich mit seiner Forschung im Managementbereich auf nicht-routinisierte Entscheidungen als die Beschreibung typischer managerieller Entscheidungssituationen (relative Offenheit aufgrund nicht vorhandener Standardisierungen, Erarbeitung neuer Alternativen etc.). Gleichzeitig distanziert er sich von Simon, der davon ausgeht, dass die beiden Formen der Entscheidung letztendlich doch auf denselben Prinzipien beruhten und daher gleichermaßen mit Hilfe computersimulatorischer Modelle berechenbar seien. Für Mintzberg sind aber intuitive und gestaltpsychologische Elemente für den Prozess einer nicht-programmierten Entscheidung zentral und eben gerade nicht in einer Computersimulation erfassbar (Mintzberg 1977, S. 347 ff.). Die Entscheidungsforschung stünde, ganz im Gegenteil, bei der empirischen und theoretischen Betrachtung von Phänomenen wie Intuition noch ganz am Anfang, hierzu fehle ihr die Beforschung von Managementtätigkeiten (Mintzberg 1977, S. 345).

S. 261 ff.). Simons Konzept verharrt in den Prämissen einer statischen, kognitionspsychologischen Analyse der menschlichen Fähigkeiten, die zu dem Schluss gelangt, dass der Prozess der Entscheidungsfindung letztendlich bei jedem Menschen nach demselben kognitiven Prinzip abläuft und in dieselben programmierten Schritte zerlegt werden kann: die Sequenz von „intelligence – design – choice“ (ebd., S. 261).⁴⁵ Das Konzept der organisierten Anarchien hingegen ignoriert bewusste Handlungen und betont zu sehr das „Chaos“ als gestaltgebende Komponente. Dies führt dazu, dass „whatever researchers fail to understand using more traditional theories can be safely dumped into the garbage can“ (ebd., S. 262).

Entscheidung, Entscheider und Entscheidungsprozess

Mintzberg und Kollegen versuchen die Entscheidungsforschung aus diesem Kontinuum heraus zu führen, indem sie die Konzepte der Entscheidung, des Entscheiders und des Entscheidungsprozesses kritisch durchleuchten und jeweils neu ausrichten.

Entscheidungen werden in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gleichermaßen als greifbare Gegenstände konzipiert – sie werden „verdinglicht“ (Langley et al. 1995, S. 264 ff.). Sie können als solche klar identifiziert werden; zu einem bestimmten Zeitpunkt wurde an einem bestimmten Ort eine bestimmte Entscheidung getroffen. Diese Konzeption ist auf dem gesamten Kontinuum der Theorien zu erkennen – selbst im Chaos der organisierten Anarchien entstehen Entscheidungen dadurch, dass bestimmte Ströme mit bestimmten Inhalten zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zusammentreffen – wird aber mit der Annäherung an Simons Arbeiten immer deutlicher. Mintzberg und Kollegen zweifeln diese Eindeutigkeit von Entscheidungen an: Entscheidungen existieren nicht per se, sie sind eine Konstruktion im Auge des Betrachters! „Must there always be a clear point as well as a clear place of decision?“ (ebd., S. 265). Mintzberg betrachtet es als großes Problem, dass Entscheidungsforscher das Selbstbild von Organisationen nach wie vor unhinterfragt übernehmen: Es werden nur solche Entscheidungen als Entscheidungen beforscht, die auf irgendeine Weise manifest geworden sind (Dokumentation). Das Modell von der Organisation als Bürokratie, als „Maschine“, wie Simon es ausdrückte, findet sich unhinterfragt in Forschungsdesigns wieder, nach dem Motto: Die Organisation hat etwas getan, also muss sie sich vorher dazu entschieden haben dies zu tun (ebd., S. 265).

Wenn Entscheidungen verdinglicht werden, werden sie gleichermaßen de-humanisiert. Der Entscheider wird in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in

⁴⁵ Langley et al. (1995, S. 262) geben einen kurzen Überblick über die verschiedenen Phasen- oder Stufenmodelle des Entscheidens, um darauf hinzuweisen, dass selbst Simon mit seinem Konzept der bounded rationality an einem Phasenschema festhielt.

dreierlei Hinsicht unterschätzt: Zum einen werden die Kreierungsleistungen des menschlichen Entscheiders nicht wahrgenommen. Zentrale Komponenten der menschlichen Entscheidungsfähigkeit wie Erkenntnis und angeeignetes implizites Wissen können mit dem vorhandenen Instrumentarium der Theorien nicht in den Blick genommen werden. Des Weiteren erscheint der Entscheider nicht als Akteur, sondern wird in eine passive Rolle gedrängt: er kann nur beobachten, wie Probleme und Wahlgelegenheiten auftreten; die Wahl einer bestimmten Alternative aus einem begrenzten und gegebenen Alternativenset drängt sich auf; Unterbrechungen und Störungen des Entscheidungsprozesses widerfahren ihm ausschließlich von außen. Neue Ideen, kreative Alternativenentwicklungen sind hier nicht vorgesehen, da der Entscheider nicht als inspirierter Akteur wahrgenommen wird, der ebenfalls andere Akteure inspirieren kann. Satisficing erzeugt keine neuen Ideen und kann niemanden zu Innovationen anregen (ebd., S. 268 f.). Zum dritten wird die „Trägerfunktion“ des Entscheiders nicht konzeptualisiert. Organisationsmitglieder inkorporieren Erinnerungen, Erfahrungen und Lernprozesse bezüglich Entscheidungsfindung im Besonderen und der Organisationsgeschichte im Allgemeinen. Sie bewahren die Organisationsgeschichte auf und interpretieren sie gleichermaßen (ebd., S. 269).⁴⁶

Die Verdinglichung der Entscheidungen führt zu einem weiteren Phänomen in der empirischen Forschung über Entscheidungsprozesse: Entscheidungen werden als jeweils isoliert statt findende Ereignisse betrachtet, eventuelle gegenseitige Beeinflussungen oder inhaltliche Zusammenhänge werden forschungstheoretisch nicht erfasst, bzw. wurden in der bisherigen Organisationsforschung kaum thematisiert (ebd., S. 269 ff.). Die Autoren stellen die Angemessenheit des Entscheidungsprozesses als primäre Analyseeinheit in Frage und schlagen vor, statt dessen Themenströme – „issue streams“ (ebd., S. 270) – als Untersuchungseinheiten zu konzipieren.⁴⁷ Diese Themenströme können sequentieller Natur sein (das gleiche Thema wird immer wieder zu unterschiedlichen Zeitpunkten bearbeitet), sie können lateraler Natur sein (unterschiedliche Themen, die zur gleichen Zeit bearbeitet werden, stehen in Verbindung) oder sie können rekursiv sein (verschiedene Themen zu verschiedenen Zeitpunkten sind miteinander verlinkt,

⁴⁶ Obwohl Langley et al. das inkrementelle Entscheiden im Sinne Lindbloms, wenn auch nur in einer kurzen Erwähnung, ebenfalls auf dem Kontinuum einordnen – an dem Pol der sequentiellen Entscheidungstheorien (Langley et al. 1995, S. 262) – gehen sie an dieser Stelle nicht weiter darauf ein, dass das Sammeln von Erfahrungen und Lernprozesse ein zentraler Bestandteil des inkrementellen Entscheidens sind.

⁴⁷ Ein Verständnis über die inhaltlichen Zusammenhänge „einzelner“ Entscheidungen ist in der empirischen Forschung jedoch sehr wohl zu beobachten. Das Mülleimer-Modell lebt ja geradezu davon, dass verschiedene Themen und Handlungsgelegenheiten in verschiedenartigste Zusammenhänge geraten – Mintzberg und Kollegen werden nicht ohne Grund die „neue“ Analyseeinheit der *Themenströme* fordern. Mit dem Mülleimer-Modell ist aber auf Grund der starken Betonung der chaotischen Fließbewegungen der „Ströme“ ein systematisierender Zugang zu thematischen Zusammenhängen – zumindest auf dieser Analyseebene – nicht möglich.

wenn Entscheidungen zu einem Thema einen Effekt auf weitere Entscheidungen zu einem anderen Thema haben) (ebd., S. 270 ff.).⁴⁸

Überlegen, Sehen und Handeln in der Gruppe

Die eben dargestellten Forderungen an die Entscheidungsforschung versuchen Mintzberg und Westley (2001) – zumindest was die Kritik der De-Humanisierung anbelangt – umzusetzen. Hierbei bewegen sie sich – und es macht den Anschein, als würden sie diese Tatsache gar nicht reflektieren – auf die kollektive Ebene der Entscheidungsfindung.

Trotz aller kritischen Erkenntnisse, die die Entscheidungsforschung bisher zum Treffen rationaler Entscheidungen erbracht hat, ist und bleibt das gemeinhin gültige standardmäßige Vorgehen bei der Entscheidungsfindung dieses: zuerst mal darüber nachdenken und dann entscheiden. In einer Kritik an der scheinbar unerschütterlichen Dominanz dieses Schemas fragen Mintzberg und Westley nach Alternativen zu dem Motto „Zuerst Überlegen“ und stoßen hierbei auf zwei weitere Beschreibungsmöglichkeiten für Entscheidungsfindung: „Zuerst Sehen“ und „Zuerst Handeln“.

Auch in diesen erneuten Ausführungen bewegt sich Mintzberg wieder auf dem Kontinuum zwischen „Sequenzschema“ und „Chaosschema“. So verdeutlichen die Autoren ihren Standpunkt mit einer Kritik an dem Konzept der organisierten Anarchien: „Auch wenn die Entscheidungsfindung im wirklichen Leben chaotisch erscheint, so ist sie doch sinnvoller als wir auf den ersten Blick glauben. Und zwar genau deshalb, weil bei ihr vieles jenseits aller bewussten Reflexion abläuft“ (Mintzberg, Westley 2001, S. 10). Oder anders ausgedrückt: Konzepte, die das Chaos hervorheben, können dies nur tun, weil die Perfektion ihre Hintergrundfolie bildet – und diese „Perfektion“ orientiert sich an den Prämissen des neoklassischen Entscheidungsbegriffs und der Suche nach der optimalen Organisation – beides beinhaltet wiederum den Grundsatz des „erst überlegen und dann handeln“.

Die Autoren berichten von ihren jahrelangen Erfahrungen bei der Veranstaltung von Managerseminaren. Hier sind sie auf die Ansätze des „Zuerst Sehen“ und „Zuerst Handeln“ gestoßen und haben sie experimentell weiter verfolgt: Die Teilnehmer des Seminars sollen in kleinen Gruppen ein Problem zunächst qua Diskussionsrunde bearbeiten.

⁴⁸ Zumindest die sequentiellen und die rekursiven Themenströme erinnern doch stark an Elemente inkrementellen Entscheidens: Da prinzipiell immer die Möglichkeit einer Fehlentscheidung besteht, sieht der Inkrementalismus vor, dass für diesen Fall das gleiche Thema nochmals bearbeitet und die dementsprechend korrigierenden Entscheidungen getroffen werden. Und auch die Tatsache, dass Entscheidungen in einem Themenbereich Effekte auf andere Themenbereiche und die dort zu treffenden Entscheidungen haben, ist in der inkrementellen Perspektive selbstverständlich.

Danach soll jede Gruppe anhand einer gemeinsam zu erstellenden Collage eine Problemlösung erarbeiten; die Gruppenmitglieder sollen sich im wahrsten Sinne des Wortes ein gemeinsames Bild von der Situation machen. In einem dritten Versuch sollen die Gruppenmitglieder einen gemeinsamen Sketch zur Problematik aufführen; sie haben zur Vorbereitung des Sketches nur sehr wenig Zeit und müssen dementsprechend relativ spontan handeln.

Der Modus des „Zuerst Überlegen“ verläuft in der Gruppe auf der verbalen Ebene, hier werden Fakten gesammelt und eine Handlungsplanung erstellt anhand der herkömmlichen Analyseverfahren von Ursache und Wirkung, Problem und Lösung usw. Diese herkömmlichen Analyseverfahren verleiten paradoxerweise dazu, bloß an der Problemoberfläche zu kratzen, da weniger auf die Qualität der Analyse als mehr auf deren Effizienz geachtet wird (Mintzberg, Westley 2001, S. 12). In solchen Diskussionsrunden wird stark linear, rational und kategorial argumentiert, so dass das Ergebnis oft keine gemeinsam erarbeitete Lösung, sondern eher eine Aneinanderreihung verschiedener Ansätze darstellt, die sich im Detail unterscheiden. „Beim „Überlegen“ kann weniger Disziplin herrschen, als wir auf den ersten Blick glauben, weil es den meisten von uns einfacher erscheint als es in Wahrheit ist“ (Mintzberg, Westley 2001, S. 12).

Der Modus des „Zuerst Sehen“ verläuft auf der visuellen Ebene: Der Blick fällt auf einen Gegenstand oder bleibt an irgendetwas hängen und ein Heureka-Moment tritt ein – „Daraus kann man etwas machen, das ist die Lösung!“ Hier sind Ideen, Visionen und Phantasie ausschlaggebend. Die Gruppenmitglieder sollen gemeinsam einen Lösungsweg visualisieren: Zum einen müssen sie zu einem Konsens finden und sich daher viel gründlicher mit allen aufkommenden Ideen auseinandersetzen. Zum anderen zwingt die Visualisierung dazu, sich wirklich auf die Suche nach dem Kern eines Problems zu machen. „Eine Gruppe glaubte, man habe nach einem Workshop „Zuerst Überlegen“ bei einem Thema Übereinstimmung erzielt. Erst als die Beteiligten mit der Herstellung eines Bildes begannen, ging ihnen auf, wie oberflächlich dieser Konsens war, nämlich nur ein Kompromiss“ (Mintzberg, Westley 2001, S. 12).

Der Modus des „Zuerst Handeln“ betont intuitive Vorgänge, hier zählt der Erfahrungsschatz, auf den spontan und schnell zurückgegriffen wird. Wenn man sich der Lösung eines Problems nicht durch nachdenken nähern kann, so gilt es zu experimentieren, einfach einmal etwas auszuprobieren, um dabei zu lernen. „Das Überlegen mag das Handeln vorantreiben, aber dieses Handeln treibt auch sicher das Überlegen an. Wir denken also nicht nur um zu handeln – ebenso handeln wir, um zu denken“ (Mintzberg, Westley 2001, S. 11). Während der Improvisation von Sketchen werden vermehrt Emotionen geäußert und Besorgnisse angesprochen. Die Autoren orientieren sich hier an dem Begriff der „Achtsamkeit“, wie er von Weick und Sutcliffe (2003) formuliert wird,

und betonen die Empfänglichkeit für Signale anderer als Schlüsselfaktor bei der „Improvisation“ in Gruppen und damit für erfolgreiches Handeln in Organisationen im allgemeinen (Mintzberg, Westley 2001, S. 13).

Mintzberg und Westley erstellen keine Hierarchie dieser drei Arten der Entscheidungsfindung,⁴⁹ sondern erklären, wann welche Herangehensweise sinnvoll ist (Mintzberg, Westley 2001, S. 14). „Zuerst Überlegen“ ist prädestiniert für Entscheidungssituationen, in denen das Problem eindeutig ist, die Daten verlässlich und Zusammenhänge eindeutig sind (Bsp.: gegebener Produktionsprozess). „Zuerst Sehen“ funktioniert am besten in Situationen, in denen viele Elemente im Konsens und kreativ zusammengefügt werden müssen und grenzüberschreitend kommuniziert werden muss (Bsp.: Produktentwicklung). „Zuerst Handeln“ klappt am ehesten, wenn es sich um eine neuartige Situation handelt, deren Bedingungen komplex sind (Bsp.: Implementation einer neuen Technik).

C Theorien kollektiver Entscheidung und begrenzter Rationalität: Vergleich und Fokussierung

Um die vorgestellten theoretischen Auseinandersetzungen mit kollektivem Entscheiden und Entscheiden unter Bedingungen begrenzter Rationalität auf relevante Erkenntnisse für das eigene Forschungsinteresse hin zu durchleuchten, soll dieses zunächst nochmal kurz ins Gedächtnis gerufen werden.

Wie verläuft die gemeinsame Entscheidungsfindung von Beschäftigten in dezentralisierten Arbeitsformen? Mit dieser Fragestellung wird in mehrerer Hinsicht eine besondere Entscheidungssituation angesprochen. Zum einen handelt es sich um den ganz konkreten Kontext der Wirtschaftsorganisation, eines Unternehmens, das darüber hinaus auf eine bestimmte Art und Weise organisiert ist: Nicht das stark determinierende Prinzip einer tayloristischen Arbeitsorganisation herrscht vor, sondern die Beschäftigten arbeiten in operativer Dezentralisierung nach dem Prinzip der Selbststeuerung und Selbstabstimmung in Gruppen, wie beispielsweise Projektgruppen. Sie orientieren sich dabei an Zielvereinbarungen, die aber ihrerseits ein Objekt von Verhandlung und Veränderung sind; nicht nur angemessene Vorgehensweisen zur Erreichung von Zielen, sondern auch (Teil-)Ziele selbst müssen von Beschäftigten in dezentralisierten Arbeitsformen immer wieder aufs neue geklärt, verändert und (re-)interpretiert werden (Latniak et al. 2005, S. 301). Zum anderen ist mit dem Begriff des *gemeinsamen* Entscheidens ein zentrales Phänomen von Gruppen- und vor allem Projektarbeit angesprochen. Die Mitglieder der

⁴⁹ Auch wenn sie darauf hinweisen, dass der Modus des „Zuerst Überlegen“ schnell an Grenzen stoßen kann (bspw. Zwang zur Abstraktion, Zusammenhangslosigkeit), die mit der Anwendung der anderen beiden Modi überwunden werden können (Mintzberg, Westley 2001, S. 13).

Arbeitsgruppe sind aufgrund ihrer jeweils speziellen Expertise zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe aufeinander angewiesen. Bei vielen relevanten Entscheidungen reicht es nicht aus – oder ist es u. U. aufgrund der Beschaffenheit des zu entscheidenden Sachverhaltes auch gar nicht möglich –, eventuelle jeweilige Einzelentscheidungen der Gruppenmitglieder zusammenzutragen oder – nach welcher Regel auch immer – zu integrieren: Nicht einzelne Entscheidungen, sondern spezielle Perspektiven auf eine gemeinsame Aufgabe müssen integriert werden, um auf deren Basis ein Gesamtbild der Entscheidungssituation zu erschaffen, so dass im Hinblick darauf eine gemeinsame Entscheidung aller relevanten Beteiligten getroffen werden kann. Der Begriff „gemeinsam“ ist also ganz bewusst in Differenzierung zum Begriff „kollektiv“ gewählt, welcher in den vorgestellten Theorien synonym mit der Aggregation individueller Entscheidungen zum Einsatz kommt (siehe Abschnitt C, Kap. 3).⁵⁰

Desweiteren sollen aber nicht nur Hinweise auf die Abstimmung und Entscheidungsfindung in institutionalisierten Planungsrunden und Meetings⁵¹ betrachtet werden – hierbei handelt es sich sozusagen um eine offiziell vorgegebene und formell strukturierte Form der Kooperation. Auch die Kooperation im laufenden Arbeitsprozess und somit jenseits des Meetings kann zu einem Ort gemeinsamer Entscheidungsfindung werden.

Im Folgenden werden im Vergleich der erläuterten Theorien und Konzepte verschiedene Aspekte hervorgehoben, die für die zu behandelnde spezielle Entscheidungssituation relevant sind, bevor diese selbst im Anschluss anhand dieser Aspekte eingehender diskutiert wird.

1. Rationalität

Der Rationalitätsbegriff ist bei weitem nicht so eindeutig definiert wie es die neoklassische Entscheidungstheorie suggeriert. Zwischen den Disziplinen herrschen unterschiedliche Begriffsbestimmungen, das Rationalitätsverständnis der Ökonomie ist beispielsweise an Nutzenmaximierung und Effizienz orientiert, wohingegen in den Politikwissenschaften Rationalität auch an Kriterien der Effektivität (vgl. Schimank 2005, S. 57 ff.) oder an staatsphilosophisch begründeten Werten ausgerichtet sein kann (vgl. Hoffmann 1993, S. 21 ff).

⁵⁰ Eine konkrete analytische Trennung der Begriffe „kollektiv“ und „gemeinsam“ wird in Abschnitt D, Kap. 1.1 vorgenommen.

⁵¹ Hiermit sind gleichermaßen langfristig geplante und kurzfristig einberufene Meetings gemeint.

1.1 Die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive

Schon innerhalb der neoklassisch geprägten Perspektive verändert sich die Vorstellung vom rationalen Akteur, wie es beispielsweise in der Entwicklung der Rational Choice Theorie zu beobachten ist. Auch hier ist der Ausgangspunkt das neoklassische Menschenbild des homo oeconomicus. Dieses Menschenbild wurde aber in den letzten Jahrzehnten sukzessive detaillierter ausgelegt und bspw. zu dem RREEMM-Modell des rationalen Akteurs erweitert, dem resourceful, restricted, expecting, evaluating, maximizing man. Esser begründet dieses Menschenbild mittels biologischer und anthropologischer Erkenntnisse, die u.a. altruistisches Verhalten, Kooperation und Empathie als rationale Verhaltensweisen zum Zweck des eigenen Überlebens definieren. Diese und weitere Aspekte von Soziabilität und Sozialität sind somit notwendigerweise Bestandteile der Nutzenfunktion des maximierenden Menschen (Esser 1999, S. 161 ff.). Auch ist mit diesem Menschenbild die Vorstellung der perfekten Informiertheit eines Akteurs verabschiedet: „Es wäre – angesichts der allgemeinen Knappheit an Ressourcen – sehr unökonomisch, ja leichtfertig und verschwenderisch, auch über solche Situationen perfekt informiert zu sein, die vergleichsweise unbedeutend sind oder eigentlich kein Problem darstellen“ (Esser 1999, S. 224). Die Erben der neoklassischen Entscheidungstheorie versuchen also deren Rationalitätsbegriff und Menschenbild um Aspekte zu erweitern, die traditionellerweise gerade als das Gegenteil von „kühl kalkulierender Rationalität“ aufgeführt werden – und zwar indem sie die Logik der Nutzenmaximierung auf diese Aspekte anwenden.⁵²

Diese Weiterentwicklung des Rationalitätsbegriffs unterscheidet sich nach wie vor grundlegend von der Perspektive des Konzepts der bounded rationality. Eine Begrenzung der zu verarbeitenden Informationen ergibt sich in der Rational Choice-Perspektive aus Kosten-Nutzen-Relationen. Die tatsächliche Menge der berücksichtigten Informationen bleibt von diesem Standpunkt aus prinzipiell beliebig – oder besser gesagt, je nach rational abgewogenem Bedarf erweiterbar. Die begrenzte Rationalität im Sinne Simons hingegen ergibt sich aus kognitionspsychologisch bedingten und daher nicht beliebig erweiterbaren Beschränkungen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten.

⁵²

Im Zuge dieser theoretischen Integrierung sehen sich Vertreter der Rational Choice Theorie umgehend mit dem Vorwurf konfrontiert, dass die Theorie zu einer Tautologie verkomme und nicht mehr falsifizierbar sei, da sie alles und somit nichts erkläre (vgl. Smelser 1992, S. 400).

1.2 Die politikwissenschaftliche Perspektive

Auch in den vorgestellten politischen Theorien wird der Rationalitätsbegriff kritisch durchleuchtet. Auf der individuellen Ebene wird Rationalität im Bereich der Alternativenauswahl platziert. Hier werden die Annahmen eines rational wählenden Individuums im Sinne des homo oeconomicus zugrunde gelegt. Auf der kollektiven Ebene jedoch wird die Frage der Rationalität kritisch: Mathematisch nicht lösbare Paradoxien (Condorcet-Paradoxon) oder empirisch belegte und logisch bewiesene Probleme bei der Einhaltung von Rationalitätskriterien kollektiver Wahlentscheidungen (Arrow's Unmöglichkeitstheorem) verweisen darauf, dass der traditionelle Rationalitätsbegriff auf der kollektiven Ebene Anwendungsschwierigkeiten erzeugt – und zwar weniger aus konflikttheoretischer als aus wissenschaftstheoretischer Sicht!⁵³

Beim Vergleich der vorgestellten Theorien wird deutlich, dass eine „Begrenzung“ von Rationalität jeweils unterschiedlich begründet wird und somit unterschiedliche Ausprägungsbereiche hat: 1) rationale, weil nutzentheoretisch sinnvolle Begrenzung der zu verarbeitenden Informationsmenge 2) mathematisch-logische Paradoxien bei der rationalen Aggregation individueller Entscheidungen 3) kognitionspsychologische Grenzen der menschlichen Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung

1.3 Die Perspektive der neueren verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Die aktuellen theoretischen und empirischen Auseinandersetzungen mit Entscheidungsfindung in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (siehe Abschnitt B, Kap. 4) nehmen in dieser Aufzählung eine Sonderstellung ein. Sie handhaben unsichere und komplexe Umwelten als den Normalstandard und fragen davon ausgehend, wie der Mensch unter den entsprechenden Bedingungen schnell und angemessen agiert. Klassische Gegensätze wie rational – irrational oder optimale – begrenzt rationale Entscheidung stehen dabei nicht mehr so stark im Mittelpunkt der Argumentationen, wie es bei den Konzepten von bounded rationality, Mülleimer-Entscheidungen und Inkrementalismus noch der Fall ist. Zum einen wird mit dem Entwurf einer ökologischen Rationalität versucht, den Rationalitätsbegriff aus seiner klassischen Dichotomie raus zu heben: Rationales bzw. irrationales Verhalten existiert nicht per se – kann also nicht anhand eines feststehenden Verhaltensschemas über alle erdenklichen

⁵³ In einer tiefergehenden Ergründung solcher Anwendungsschwierigkeiten spielen konflikttheoretische Erklärungen in einer weiteren Perspektive unweigerlich eine Rolle. Diese sind aber in den Erklärungen der politischen Theorien zu kollektiven Wahlen und Entscheidungen – wenn überhaupt – erst in zweiter Linie ausschlaggebend.

Situationen hinweg identifiziert werden – sondern wird quasi zur Folge eines angemessenen Zusammenspiels aus Situation und Handeln, oder genauer ausgedrückt aus einer Situation wie sie durch das Subjekt erfahren wird und der bewussten oder unbewussten Ausschöpfung der evolvierten Fähigkeiten eines Subjekts durch dieses selbst. Zum anderen wendet sich die wissenschaftliche Debatte Entscheidungsmechanismen und -regeln zu, die im Rahmen der neoklassischen Entscheidungstheorie noch ganz eindeutig, in den klassischen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien aber zumindest implizit als „irrational“ gelten müssen. „Bauchentscheidungen“, Intuition oder „erst handeln und dann denken“ stehen in keiner dieser Perspektiven als Verhaltensgrundlage zur Debatte.⁵⁴

2. Konkurrenz vs. Kooperation

Bei der Betrachtung der Spieltheorie wurde deutlich, dass die Wirtschaftswissenschaften (wie auch weite Bereiche nicht nur der ökonomietheoretisch orientierten Sozialwissenschaften) tendenziell konkurrenzielles Verhalten einzelner Akteure als Ausgangspunkt voraussetzen und jedes weitere oder andere Verhalten zunächst als erklärungsbedürftig – im Sinne einer theoretischen Betrachtung – erachten. So hat der Forschungsstrang der nichtkooperativen Spieltheorie schon früh den der kooperativen Spieltheorie aus der wissenschaftlichen Debatte verdrängt.⁵⁵ Die Analyse von Entscheidungssituationen die per se auf kooperatives Verhalten im Sinne eines „gemeinsamen Hervorbringens“ produktiver Ergebnisse ausgerichtet sind, ist in der wirtschaftswissenschaftlichen

⁵⁴ Nippa (2001, S. 218) wirft den klassischen verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorien die „Immunisierung des Rationalitätsparadigmas“ vor: Durch die Konstruktion des Gegensatzes von rational und begrenzt rational wird an dem Rationalmodell grundsätzlich festgehalten. Dadurch werden Emotionen und Intuitionen als gänzlich irrationale Elemente von Entscheidungsprozessen abgestempelt. Nippa plädiert dafür, dass das Gegensatzpaar analytisch-rational und emotional-irrational nicht aufrecht zu erhalten ist. Zum einen kritisiert er die Abwertung der emotionalen Entscheidungsfähigkeiten, zum anderen hält er das Konstrukt der Rationalität für analytisch nicht tragfähig. Die verhaltensorientierte Entscheidungsforschung konzentriert sich auf die kognitiven Aspekte individuellen Entscheidungsverhaltens und klammert somit wiederum soziale und nicht-kognitive emotionale Aspekte aus (Nippa 2001, S. 227 f.). Wie in den bisherigen Darstellungen erkennbar, beschäftigt sich nun die aktuelle wissenschaftliche Debatte vor allem mit Fragen des intuitiven Entscheidens (siehe Abschnitt B, Kap. 4). Allerdings werden auch hier wiederum emotionale Aspekte des Entscheidens ausgeklammert, da eine Gleichsetzung von Emotion und Intuition, wie bei Nippa ersichtlich, zunächst zumindest erklärungsbedürftig bleibt.

⁵⁵ Um einem weit verbreiteten Missverständnis zugleich entgegen zu wirken: Auch in nichtkooperativen Spielen kann es Kooperation unter den Akteuren geben. Daher ist die Unterscheidung zwischen kooperativer und nichtkooperativer Spieltheorie nicht ganz trennscharf. Kooperative Spiele bezeichnen Konstellationen in denen die Akteure miteinander in Verbindung treten und Ziele ihrer Interaktion verhandeln können. Diese Ziele können sie dann in einem Vertrag bindend festsetzen und sich somit auf kooperatives Verhalten im Sinne der Vertragserfüllung einigen. Bei nichtkooperativen Spielen gibt es keine direkte Interaktion (z.B. vermittelt Sprache) zwischen den Spielern und es kommt nicht zu bindenden Verträgen. Das bedeutet aber nicht, dass die einzelnen Akteure sich nicht zu kooperativem Verhalten entschließen könnten – auf Basis nutzentheoretischer Abwägungen (vgl. Rieck 1993, S. 27 ff.).

Debatte vergleichsweise unterrepräsentiert.⁵⁶ Dennoch finden sich in anderen wissenschaftlichen Disziplinen bzw. entscheidungstheoretischen Perspektiven eindeutige Hinweise auf kooperatives Entscheiden.

2.1 Problemlösen und positive Koordinierung

In der Darstellung inkrementellen Entscheidens wurden die verschiedenen Koordinierungsmodi nach Scharpf und Mohr aufgegriffen (siehe Abschnitt B, Kap. 3.4). Mit diesen Koordinierungsmodi werden unterschiedliche Formen des mutual adjustment – der gegenseitigen Justierung – beschrieben. Für den Fall des negotiated mutual adjustment werden u.a. zwei Koordinationsmodi bestimmt, die auf die gemeinsame Produktion eines Gutes ausgerichtet sind und somit explizit kooperatives Verhalten der Verhandlungspartner voraussetzen: Den Modus des *Problemlösens* bezeichnen die Autoren als pur kooperativ, da hier das gemeinsam zu erarbeitende Gut als alleiniges Verhandlungsobjekt zu betrachten ist. Der Modus der *positiven Koordinierung* beinhaltet neben dem Aspekt des gemeinsam zu erstellenden Gutes auch den der Verhandlung von Verteilungsfragen und bewegt sich somit auf dem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz. In den theoretischen und empirischen Betrachtungen inkrementeller Entscheidungsfindung spielen also neben konkurrentiellen Entscheidungsmodi auf der kollektiven Ebene (non-negotiated mutual adjustment, negative Koordinierung und Feilschen) auch kooperative Verfahren eine tragende Rolle. Problemlösen und positive Koordinierung werden benannt und analytisch differenziert. Neben der Feststellung, dass diese Modi existieren und analytisch getrennt werden können, wird der konkrete Prozess der Entscheidungsfindung jedoch für keinen der identifizierten Koordinationsmodi genauer ausbuchstabiert. Somit zielen zwar Problemlösen und positive Koordinierung auf Verhandlungssituationen, wie sie für das eigene Forschungsinteresse von Bedeutung sind und helfen auch dabei, diese exakter zu beschreiben: Die gemeinsame Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsformen wie der Projekt- oder Gruppenarbeit richtet sich zum einen an dem gemeinsam zu erstellenden Gut aus (Realisierung des Projektziels bzw. der Gruppenaufgabe), kann aber auch – je nach Arbeitsaufgabe und organisatorischer Ausformung der Zusammenarbeit – die Klärung von Verteilungsfragen beinhalten.⁵⁷ Gleichzeitig wird in der inkrementellen Perspektive jedoch nicht

⁵⁶ Nash gilt als der Begründer der Unterscheidung zwischen kooperativer und nichtkooperativer Spieltheorie. Er hat den Nobelpreis ausdrücklich „nur“ für seine Arbeiten im Bereich der nichtkooperativen Spieltheorie erhalten. Ohne die überragende Wichtigkeit der Erkenntnisse, die das Theorem des Nash-Gleichgewichts lieferte schmälern zu wollen: Dieser Umstand deutet zumindest darauf hin, dass die Analyse von auf Kooperation ausgelegten Handlungen bzw. Entscheidungssituationen in der scientific community von vergleichsweise geringerem Interesse ist bzw. war.

⁵⁷ Eine Analyse konkreter Entscheidungssituationen kann von der inhaltlichen Differenzierung nach gemeinsamer Wertproduktion und Verteilungsaspekten gewinnen. Beispielsweise ist bei Abstimmungsrunden im Rahmen von Projektarbeit zu erwarten, dass beide inhaltlichen Aspekte eine Rolle spielen. Hierbei sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei verschiedenen Abstimmungszwe-

darauf eingegangen, wie genau die entsprechende Situation bewältigt wird. Dies mag seinen Grund darin haben, dass in der „Sprache“ des Inkrementalismus Kooperation nicht wirklich ausgedrückt werden kann, da ein grundlegendes Prinzip des inkrementellen Entscheidens die Fokussierung auf die jeweils eigenen Interessen und Wertmaßstäbe ist (siehe Abschnitt B, Kap. 3.3).

2.2 Kooperation im laufenden Prozess

Mittlerweile ist die Erkenntnis, dass Unternehmen auf die formellen und informellen Kooperationsleistungen ihrer Beschäftigten angewiesen sind ein Allgemeinplatz nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion. In Wirtschaftsbetrieben findet sich selbstverständlich nicht nur konkurrenzielles, sondern auch kooperatives Verhalten. Somit bezeichnet Mintzberg (1979) Kooperation und Konkurrenz als die zwei katalytischen Kräfte in Organisationen, die die internen Abläufe quasi be- oder entschleunigen können.

In seinen Erläuterungen zu Entscheidungsfindung durch „zuerst denken“, „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ (siehe Abschnitt B, Kap. 4.2) beschreibt Mintzberg die gemeinsame Entscheidungsfindung von Teilnehmern an seinem Management-Seminar. Hierbei wird deutlich, dass tatsächliche Kooperation bei Entscheidungsfindung durch „zuerst denken“ schwieriger ist als allgemein vermutet: Oft ist das Ergebnis einer Diskussionsrunde eine „Wunschliste“ (Mintzberg 2001, S. 12) nebeneinander stehender Lösungsalternativen, deren Unterschiede im Detail liegen. Mit den Entscheidungsstrategien des „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ wird allerdings die kooperative Handlungskomponente deutlich: Die Teilnehmer der Übung erzeugen ein gemeinsames Produkt (Collage bzw. Sketch). Mehr noch, das gemeinsame Produkt entwickelt sich ohne ausführliche Planung, die tatsächlichen Zielinhalte (Wie sieht das Bild aus? Wie verläuft der Sketch?) konkretisieren sich erst mit der Handlung. Hiermit ist das gesonderte Interesse der vorliegenden theoretischen Untersuchung an gemeinsamen Entscheidungsfindungen im laufenden Prozess (also jenseits von institutionalisierten Planungsrunden und Gremien) angesprochen – ein Aspekt, der ansonsten in der bisher gesichteten Entscheidungstheorie nicht behandelt wird!

cken und -runden innerhalb eines Projekts wahrscheinlich, eine Berücksichtigung dieser Dimensionen kann bei der Analyse gemeinsamer Entscheidungsfindung also hilfreich sein. Bei Gruppenarbeit ist davon auszugehen, dass Verteilungsaspekte eine untergeordnete Rolle spielen, doch auch hier muss auf verschiedene Ausformungen von Gruppenarbeit und dementsprechend unterschiedliche Betonungen der inhaltlichen Aspekte von Abstimmung geachtet werden.

Allerdings scheint Mintzberg selbst auf diese besondere Differenzierung⁵⁸ zwischen Denken auf der einen und Sehen und Handeln auf der anderen Seite keinen gesteigerten Wert zu legen. Er bezieht seine Erkenntnisse zu Entscheidungsfindung ausschließlich auf Abstimmungsprozesse auf der Ebene des Managements, möglicherweise fällt daher eine Differenzierung nach Entscheidungsfindung in Meetings und Entscheidungsfindung im laufenden Prozess aus: Mintzberg orientiert sich implizit am „Management-handeln“, also der Abstimmung und Entscheidungsfindung in Meetings und thematisiert darüber hinaus explizit keine weiteren Einsatzbereiche des „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ auf der Ebene der Beschäftigten. Für das eigene Erkenntnisinteresse der Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsstrukturen steht diese Ebene jedoch im Vordergrund.

Die Frage nach Konkurrenz und Kooperation ist eng verbunden mit dem Prinzip der Aggregation individueller Entscheidungen. Wo Konkurrenz im Vordergrund steht, wird die Integration individueller Entscheidungen kritisch.

3. Von der individuellen zur kollektiven Entscheidung: Das Prinzip der Aggregation

3.1 Pure Aggregation

In der Spieltheorie treffen einzelne Akteure individuelle Entscheidungen zu ihrem eigenen Nutzen.⁵⁹ Die Erklärung kollektiver Phänomene – zu deren Zweck die Spieltheorie ja schließlich antritt – funktioniert einzig über die Analyse individueller Entscheidungen bzw. setzt individuelles Entscheidungshandeln als gegeben voraus. Die kollektive Ebene in der Analyse von Entscheidungssituationen spielt entweder nur in einem zweiten Schritt eine Rolle – wenn man die Wechselwirkungen individueller Entscheidungen betrachtet – oder sie erschließt sich über die soziale Umwelt, die der einzelne Akteur bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigen sucht. Eine theoretische Erklärung *gemeinsam* getroffener Entscheidungen bzw. *gemeinsamen* Entscheidungshandelns kann die

⁵⁸ Selbstverständlich trifft Mintzberg die grundlegende Unterscheidung zwischen „Denken“ als traditionellerweise wünschenswertem und legitimem Entscheidungsmodus und „Sehen“ und „Handeln“ als bisher kaum systematisch honorierte bzw. legitime und offiziell institutionalisierte Alternativen zum „rationalen weil planungsorientierten“ Entscheiden. Der differenzierende Aspekt des formell (im Meeting) – informell (im laufenden Prozess) findet in seinen Ausführungen aber keine Beachtung.

⁵⁹ Die nichtkooperative Spieltheorie geht von voneinander „isolierten“ Akteuren aus, die sich nur dann kooperativ verhalten, wenn dies ihren individuellen Nutzen steigert. In der kooperativen Spieltheorie sind die Akteure zwar jeweils über gemeinsame Verträge miteinander verbunden, dennoch treffen sie ihre Entscheidungen individuell. Sie haben sich lediglich vertraglich dazu verpflichtet, sich an verschiedene Abmachungen zu halten, die letztendlich dem Zweck dienen, dass den Vertragspartnern aus den je individuellen Entscheidungen keine Nachteile erwachsen.

Spieltheorie aufgrund ihrer konzeptuell-theoretischen Vorannahmen nicht liefern (vgl. Pritzlaff 2006, S. 134).

Im Gegensatz zu den ursprünglichen bzw. klassischen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien befasst sich die aktuellere Rezeption u.a auch explizit mit der Frage der Entscheidungsfindung auf kollektiver Ebene.⁶⁰ Die Studie von Reimer et al. fragt danach inwiefern die Rekognitionsheuristik, wie sie von Gigerenzer erklärt wird, auch bei Gruppenentscheidungen eine Rolle spielen kann (siehe Abschnitt B, Kap. 4.1). Bei allen Unterschieden hinsichtlich der verwendeten Entscheidungs- und Integrationsregeln haben diese Studie und die klassischen entscheidungstheoretischen Überlegungen zu kollektivem Entscheiden aus Ökonomie und Politik eine auffallende Gemeinsamkeit: Sie fokussieren alle auf die pure Aggregation individueller Entscheidungen.

3.2 Zwischen Aggregation und gemeinsamer Entscheidung

Die klassischen politischen Theorien zur kollektiven Entscheidungsfindung bzw. zur Klärung kollektiven Verhaltens verbleiben auf der individuellen Ebene. Das Forschungsgebiet der Wahlen legt diese Herangehensweise erstmal nahe: Schließlich entscheidet ja – zumindest entsprechend den Vorstellungen von freien und geheimen Wahlen⁶¹ – tatsächlich jeder Wähler für sich selbst, welcher Partei oder welchem Kandidaten er seine Stimme gibt. Im Bereich der internationalen Beziehungen im Besonderen und bezüglich des Entscheidungsverhaltens in und von Gruppen im Allgemeinen ist diese Festlegung auf die Betrachtung ausschließlich individuellen Entscheidens jedoch nicht mehr umfassend genug. Entscheidungsfindung auf der tatsächlichen kollektiven Ebene ist nicht nur denkbar sondern findet auch statt – man bedenke z. B. die Arbeit von Kommissionen und Ausschüssen auf nationaler und internationaler Ebene. Die aktuellere inkrementalistische Perspektive kann hier aushelfen: Scharpf und Mohr buchstabieren mit den verschiedenen Koordinationsmodi unterschiedliche Verhandlungssituationen in und zwischen politischen und wirtschaftlichen Organisationen aus (siehe Abschnitt B, Kap. 3.4). Sie benennen mit den Modi des non-negotiated mutual adjustment, der negativen Koordinierung und des Feilschens Verhandlungssituationen, in denen in erster Linie individuelle Entscheidungen Wirkungen auf das letztendliche Verhandlungsergebnis haben. Mit den Modi des Problemlösens und der positiven Koordinierung sind jedoch Abstimmungssituationen beschrieben innerhalb derer die gemeinsame Produktion eines Gutes eine zentrale Rolle spielt und somit die Möglichkeit einer

⁶⁰ Hier fließen – wie in Abschnitt B, Kap. 4 beschrieben – neuere Ansätze der Kognitionspsychologie ein.

⁶¹ An dieser Stelle wird die Frage der Willens- und Meinungsbildung entscheidungstheoretisch interessant. Aus Gründen der Einhaltung des thematischen Fokus wird hierauf aber nicht eingegangen.

gemeinsamen Entscheidungsfindung betont wird.⁶² Beide Verhandlungsformen, non-negotiated und negotiated, sind in politischen und wirtschaftlichen Sphären zu beobachten.

3.3 Weder Aggregation noch gemeinsame Entscheidung

Die konkreten Prozesse von „Entscheidungsverhandlungen“ werden jedoch zumeist im Rahmen anderer wissenschaftlicher Disziplinen erforscht, beispielsweise in der Sozialpsychologie, die sich Aspekten sozialer Interaktion aus der Perspektive des subjektiven Erlebens zuwendet. Hierbei werden Variablen wie Macht, Rollenverhalten, Group Think etc. relevant (siehe Abschnitt A, Kap. 3).

Die Sozialpsychologie beschäftigt sich mit den zwischenmenschlichen Prozessen. Sie beschreibt die soziale Interaktion, die sozialen Beziehungen zwischen den an einer Entscheidung beteiligten Personen und deren Einwirken auf den Prozess der Entscheidungsfindung. Interessanterweise konzentriert sich die Sozialpsychologie stark auf Aspekte der sozialen Interaktion, die die Kooperation und Entscheidungsfindung scheitern lassen und zeigt sich bei der Erforschung des Entscheidungsprozesses selbst mit den althergebrachten Phasenmodellen zufrieden.

Die psychologische Forschung zu Gruppenentscheidungen nimmt hier also eine gewisse Sonderrolle ein. Sie beschäftigt sich weniger mit der Frage der Aggregation, sondern betont die besonderen Umstände der sozialen Interaktion und die daraus potentiell resultierenden Schwierigkeiten für eine Entscheidungsfindung in der Gruppe.

Die klassischen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien machen die kollektive Ebene nicht explizit zum Thema. Simon und March beziehen ihre Aussagen zwar auf Entscheidungen in Organisationen und dies beinhaltet prinzipiell auch immer die Entscheidungsfindung von Organisationen als kollektive Akteure. Dennoch nehmen sie keine dezidierte Stellung zu Gruppenentscheidungen – auf welcher organisationalen Ebene auch immer – ein. Einzig Lindblom beschreibt mit dem Vorgang des mutual adjustment Verhandlungen über Entscheidungen mit mehreren Teilnehmern und Adressaten. Doch auch hier ist das Prinzip der Aggregation maßgebend: Die Verhandlungsteilnehmer treten mit vorgefestigten Präferenzordnungen bzw. in der jeweils „individuellen“ Perspektive begründeten Interessen und Wertvorstellungen in Verhandlungen ein, ein Abweichen von diesen Interessen oder eine wie auch immer von statten gehende

⁶² Selbstverständlich besteht hier auch die Möglichkeit eines vordergründigen Konsens: Es erklären sich zwar formal alle Teilnehmer mit der Entscheidung einverstanden, dies bedeutet aber nicht, dass auch alle Teilnehmer die letztendliche Entscheidung gleichermaßen präferieren, falls beispielsweise einzelne Teilnehmer zwar Bedenken äußern, die Entscheidung jedoch offiziell mittragen.

Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive ist bei Lindblom jedoch nicht vorgesehen.⁶³

3.4 Jenseits der Aggregation: gemeinsam entscheiden

Allein der Ansatz von Mintzberg bietet eine eindeutige Perspektive auf Entscheidungsfindung auf der kollektiven Ebene jenseits der Aggregation individueller Entscheidungen (siehe Abschnitt B, Kap. 4.2). Seine Darstellungen der unterschiedlichen Möglichkeiten eine Entscheidung zu treffen bzw. den Entscheidungsfindungsprozess zu gestalten („zuerst denken“, „zuerst sehen“, „zuerst handeln“) betreffen jeweils Gruppenprozesse. Mit der Sprache von Scharpf und Mohr ausgedrückt beschreibt Mintzberg Interaktionssituationen, in denen die gemeinsame Produktion eines Gutes (die Lösung eines Problems) im Vordergrund steht. Er betont dabei die Entwicklung einer geteilten Perspektive auf ein Problem und erläutert diesbezüglich die Schwierigkeiten im Modus des „zuerst denken“: Diskussionsrunden tendieren dazu, die Effizienz des Prozesses über die Effektivität zu stellen. Man strebt danach möglichst schnell einen Lösungskanon zu erstellen, der sich aber bei genauerer Betrachtung oftmals als defizitär herausstellt: Der Kern des *gemeinsamen* Problems wird nicht erfasst, sondern es werden lediglich individuelle Perspektiven verbunden, deren Lösungsstrategien im Endeffekt differieren. Eine tatsächliche Bearbeitung eines gemeinsamen Problems ergibt sich erst in den Modi des „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ durch die gemeinsame Erfahrung des Lösungsprozesses (siehe Abschnitt C, Kap. 2).

4. Entscheidungstheorie zwischen Kontextualisierung und Generalisierung

Die Theorien zu kollektiver Entscheidungsfindung und begrenzter Rationalität lassen sich danach unterscheiden, welchen Kontext der Entscheidungsfindung sie ihren Analysen zu Grunde legen. Wie in der Einleitung bereits angesprochen, ist es wichtig, diese Hintergrundfolien des jeweils spezifischen Kontextes zu betrachten, um zu erkennen, inwiefern bzw. bis zu welchem Grad die jeweiligen Erkenntnisse für eine Analyse gemeinsamen Entscheidens in operativ dezentral organisierten Arbeitsformen nutzbar gemacht werden können.

⁶³ Die oben beschriebenen ausdifferenzierten Koordinationsmodi nach Scharpf und Mohr entspringen nicht den ursprünglichen Ausführungen zu inkrementellem Entscheiden von Lindblom, sondern sind eine theoretische und empirische Weiterentwicklung des Ansatzes.

4.1 Kontext der Organisation

Die Arbeits- und Organisationspsychologie, die klassischen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien und auch deren Erbe und gleichermaßen Kritiker Mintzberg betrachten Entscheidungsprozesse in Organisationen. Die Organisationspsychologie (siehe Abschnitt A, Kap. 3.2, 3.3) bezieht sich konkret auf die Arbeitsorganisation und hier im Rahmen der Ausführungen zu Gruppenentscheidungen auf Arbeitsgruppen und -teams deren Teilnehmerzusammensetzung in hierarchischer Hinsicht sowohl heterogen als auch homogen sein kann. Es werden individual- und sozialpsychologische Aspekte von Gruppenentscheidungen in Organisationen thematisiert (Macht, Hierarchie, Gruppendruck etc.). Die Organisationspsychologie generalisiert ihre Erkenntnisse zu Entscheidungsfindung in Gruppen auf den allgemeinen Kontext der Unternehmensorganisation, nach dem Motto „ein Unternehmen ist ein Unternehmen ist ein Unternehmen...“

Dieses Motto verfolgt auch Simon, wenn er Organisationen ganz allgemein als Maschinen zur Überwindung begrenzter Rationalität beschreibt und somit gleichermaßen allen Unternehmensorganisationen eine hohe Funktionalität bezüglich der Entscheidungsfindung zuschreibt (siehe Abschnitt B, Kap. 1).

March hingegen verfolgt in den Ausführungen zum Mülleimer-Modell (siehe Abschnitt B, Kap. 2) eine differenziertere Argumentation. Er schreibt die Merkmale organisierter Anarchien zunächst nur den bestimmten Organisationsformen öffentlicher Bildungseinrichtungen zu und generalisiert seine Aussagen in einem zweiten Schritt dahingehend, dass einzelne Merkmale organisierter Anarchien grundsätzlich in allen Organisationen zu finden sein müssten. Allerdings geht er nicht weiter darauf ein, von welchen Kriterien dies abhängt bzw. welche Merkmale in welchen Organisationen vorwiegend beobachtbar sein müssten.

Auch das Konzept des inkrementellen Entscheidens (siehe Abschnitt B, Kap. 3) ist in dem Kontext der Organisation verwurzelt. Allerdings handelt es sich hier nicht um Unternehmensorganisationen, sondern um politische Einrichtungen (Behörden, Ämter etc.). Inkrementelles Entscheiden ist sowohl innerhalb als auch in politischen Verhandlungen zwischen diesen Einrichtungen zu beobachten.

Mintzberg bewegt sich mit seinen Aussagen zu gemeinsamer Entscheidungsfindung zunächst in einem organisationslosen Kontext, bindet seine Erkenntnisse jedoch immer an das Handeln und Entscheiden auf der Managementebene von Unternehmen an.

4.2 Generalisierung der Entscheidungsfindung

Sowohl die Entscheidungstheorien der Wirtschaftswissenschaften als auch die Theorien kollektiver Entscheidung der Politikwissenschaften (siehe Abschnitt A, Kap. 1, 2) entspringen zwar konkreten Kontexten (Unternehmensorganisation, Abstimmungen und Wahlen, Beschaffung von Allmendegütern), generalisieren ihre Erkenntnisse jedoch auf alle Entscheidungssituationen. Die Generalisierungstendenz ist in den wirtschaftswissenschaftlichen Theorien explizit angelegt, in den politologischen zumindest implizit zu erkennen. Ausschlaggebend hierfür ist das zugrunde gelegte Menschenbild des homo oeconomicus, welches das Entscheidungsverhalten als über alle Kontexte erhaben festlegt: Der rational handelnde Mensch richtet jegliche seiner Entscheidungen darauf aus, seinen individuellen Nutzen zu maximieren – welche auch immer die Inhalte des Nutzens sein mögen.

4.3 „Kontextloses“ Entscheiden?

Auf den ersten Blick bewegen sich die Studien von Gigerenzer zu Bauchentscheidungen und die von Reimer et al. zu Entscheidungsheuristiken in Gruppen (siehe Abschnitt B, Kap. 4.1) im weitestgehend kontextlosen Raum, der Einsatz von Entscheidungsheuristiken ist an keine bestimmte soziale Situation gebunden, geschweige denn an eine bestimmte Organisationsform. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass diese vermeintliche Kontextlosigkeit konzeptuellen Ursprungs ist. Mit dem Begriff der ökologischen Rationalität – entwickelt von Todd und Gigerenzer (2007) und gleichermaßen von Reimer et al. verwendet – wird auf einen differenzierten Einsatz von Entscheidungsheuristiken verwiesen: Die erfolgreiche Anwendung einer Heuristik ist abhängig von den sozialen und physischen Bedingungen der jeweiligen Entscheidungssituation; sie zeigen an, welche Heuristik zur Anwendung kommen kann.

Reimer et al. beginnen ihren Aufsatz zu Entscheidungsheuristiken in Gruppen zwar mit der Erläuterung, dass ihr Erkenntnisinteresse auf dem spürbaren Anstieg von Meetings und Planungsrunden in Unternehmen fußt. Sie benennen Studien anhand derer abzulesen ist, dass die Anzahl von Meetings stetig wächst und mit ihr die Unzufriedenheit der betroffenen Beschäftigten, da sie immer mehr Zeit in – ihrer Meinung nach – unproduktiven Meetings zubringen (Reimer et al. 2007, S. 7). Die Autoren wollen daher einen Beitrag dazu leisten, Prozesse der Entscheidungsfindung in Meetings effektiver und effizienter zu gestalten. Da ihre Untersuchungen jedoch aus Simulationsstudien und Laborexperimenten mit Studierenden bestehen, weisen sie selbst ausdrücklich darauf hin, dass die analysierten Effekte bezüglich des Einsatzes von Heuristiken in Gruppenentscheidungen unter realen Bedingungen – also Teamsitzungen und Meetings in

Organisationen im allgemeinen und Unternehmen im besonderen – überprüft und weitergehend untersucht werden müssen (Reimer et al. 2007, S. 27).

D Gemeinsame Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsformen

Im Folgenden sollen die im vorherigen Abschnitt C erläuterten Erkenntnisse aus den vorgestellten Theorien und Konzepten bezüglich der Anwendbarkeit auf das eigene Forschungsinteressen hin diskutiert werden. Hierzu soll zunächst anhand einer kurzen Begriffsbestimmung die besondere Situation des Entscheidungsfindungsprozesses im Rahmen dezentralisierter Arbeitsformen erläutert werden.

1. Definition einer gemeinsamen Entscheidung: jenseits der Aggregation

Wie im vorherigen Abschnitt bereits deutlich geworden ist, bedeutet „kollektiv“ nicht „gemeinsam“. Der Begriff der „kollektiven Entscheidung“ ist bereits aus der wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Debatte heraus inhaltlich besetzt (siehe Abschnitt C, Kap. 3), hiervon muss sich die Definition einer gemeinsamen Entscheidung abgrenzen.

1.1 „kollektiv“ vs. „gemeinsam“

In den bisherigen Ausführungen wurden gleichermaßen die Ausdrücke „kollektiv“ und „gemeinsam“ verwendet. Wenn auch darauf geachtet wurde, in der Argumentation bereits die Differenz deutlich zu machen, so muss hier dennoch eine begründete Trennung nachgereicht werden.

In der einschlägigen Literatur ist die Unterscheidung zwischen kollektiver und gemeinsamer Entscheidung nicht gängig, der Ausdruck „gemeinsam“ wird nur in sehr wenigen Veröffentlichungen benutzt und dann auch nur in den seltensten Fällen als bewusste Abgrenzung zum kollektiven Entscheiden (bspw. Pritzlaff 2006). Meist wird das Wort „kollektiv“ pauschal für eine ganze Reihe von Entscheidungssituationen verwendet, z.B. Wahlen und Abstimmungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen, Gruppenentscheidungen, kollektives Entscheiden durch Organisationen bzw. Organisation als kollektiver Akteur. Diese Situationen weisen eindeutig unterschiedliche Qualitäten und Merkmale auf und bleiben gleichzeitig sehr unkonkret.

Diese undifferenzierte Pluralisierung mag darin begründet sein, dass der Begriff des Kollektiven an sich unscharf definiert ist, zumindest herrscht aber – auf Grund unterschiedlicher theoretischer Perspektiven – Uneinigkeit darüber, welche Definition gültig ist. So bietet der Eintrag „Kollektiv“ im Lexikon zur Soziologie (Fuchs-Heinritz et al. 1995, S. 343 f.) mehrere, sich teilweise widersprechende Definitionen: Zum einen wird das Kollektiv als eine Mehrzahl von Personen beschrieben, welche gemeinsame Normen und Werte teilen; der Begriff grenzt sich zu dem der Gruppe dahingehend ab, dass deren Mitglieder im Gegensatz zu einem Kollektiv miteinander in Interaktion stehen. Tönnies spricht von einem Kollektiv, wenn ein gemeinsamer Wille und ein gemeinsames Handeln zu erkennen sind. Nach Wiese werden beispielsweise auch Organisationen als Kollektive bezeichnet – die Frage der Interaktion spielt hier keine Rolle. Selbstverständlich darf auch der marxistische Begriff des Kollektivs nicht fehlen, der vor allem auf gemeinsame Ziele und gemeinsame Arbeit abhebt und dabei die grundlegende Gleichberechtigung aller Mitglieder des Kollektivs betont.

Der Begriff „kollektiv“ vereint in sich also verschiedenste Facetten, die nicht immer reibungslos miteinander in Einklang zu bringen sind. Ein gemeinsamer Nenner ist jedoch ersichtlich und für die angestrebte Differenzierung kollektiv – gemeinsam ausschlaggebend: Im Rahmen der Entscheidungsforschung meint der Begriff ursprünglich und auch zu weiten Teilen bis in die heutige Debatte hinein schlichtweg die Aggregation individueller Entscheidungen – Entscheidungen von Individuen, die, zu welchem Komplexitätsgrad und Ausmaß auch immer, interdependent sind.

Mit dem Begriff des „Gemeinsamen“ ist im Gegensatz dazu eine Situation bezeichnet, in der mehrere Individuen den Prozess der Entscheidungsfindung in Interaktion gestalten; eine direkte soziale Interaktion, deren strukturelles Merkmal der Austausch über und die Integration von jeweils individuellen Perspektiven ist, was wiederum auch die Entwicklung neuer, bisher unbekannter Perspektiven und Entscheidungsalternativen einschließt bzw. ermöglicht.

1.2 Gemeinsame Entscheidung

Manche der neueren wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit der Frage der Entscheidungsfindung auf kollektiver Ebene erkennen die Differenz kollektiv – gemeinsam und verlangen nach einer Analyse der bisher wenig beachteten Seite des Gegensatzpaares. So konstatiert beispielsweise Hoffmann (1993, S. 107): „Die rationalanalytischen Kollektivansätze haben ihren Wirkungskreis auf die Arbeit mit idealen, der Realität gegenüber abgeschlossenen Theorien reduziert. Sämtliche wissenschaftlichen Ressourcen konzentrieren sich auf die Frage, wie zweckrationale Entscheidungen in Kollektiven eingehalten werden können. [...] Während die Rationalanalytiker weiterrechnen, wäre zu

erwägen, Energien in die Entwicklung mehr realitätsbezogener, handlungsorientierter Entscheidungskonzepte zu stecken.“ Und Reese-Schäfer (2001, S. 39) betont, dass kollektive Entscheidung mehr sein muss als bloße Aggregation individueller Entscheidungen, da ansonsten „mögliche Vorzüge von Kollektiventscheidungen [...] gar nicht begründet und erkannt werden.“ Über diese Forderungen hinaus ist jedoch wenig konkrete Umsetzung zu beobachten. Eine Ausnahme stellt Pritzlaff (2006) dar, mit der theoretischen Begriffsentwicklung des gemeinsamen Entscheidungshandelns.

In einer politologischen Auseinandersetzung mit dem Begriff „Entscheidung“ kritisiert Pritzlaff (2006) die Dominanz des Aggregationsaspekts, welche dazu führt, dass Entscheidung zu einem bloßen Synonym für Abstimmung, Kompromiss und Konsens verkümmert. Die Autorin will zeigen, „dass der Begriff des Entscheidens gerade auf der Ebene gemeinsamen Entscheidens mehr umfasst, und dementsprechend als *wissenschaftlicher* [Herv. i. O.] Begriff – in Abgrenzung zur alltagssprachlichen Verwendung – mehr leisten kann, als ihm mit der Rolle des Synonyms zugebilligt wird“ (Pritzlaff 2006, S. 16).

Pritzlaff betrachtet Entscheidung nicht in der Konnotation des Entscheidungsergebnisses, sondern fragt nach dem tatsächlichen Akt des Entscheidens. Sie zieht hierzu das Konzept der sozialen Praktik heran, um kollektives Entscheiden als *gemeinsames Entscheidungshandeln* ergreifen zu können (Pritzlaff 2006, S. 141 ff., S. 188 ff.). „Die Akteure, die in einen Entscheidungskontext eintreten, in dem noch keine Regelung darüber erfolgt ist, zwischen welchen Optionen gewählt werden kann – im Unterschied zu dem Fall einer formalisierten Abstimmung –, müssen nach dem idealisierten Modell gemeinsam die zur Wahl stehenden Optionen generieren. Dazu ist es erforderlich, dass sie sich den Normen einer gemeinsamen Entscheidungspraktik unterwerfen. [...] Nur innerhalb eines bestimmten Kontextes gemeinsamen Entscheidens werden sie in die Lage versetzt, in Bezug auf den zu entscheidenden Sachverhalt die Optionen zu generieren, die die Grundlage gemeinsamen Entscheidens bilden. Dadurch steigen einerseits die Anforderungen an die Handlungskoordination, andererseits tritt aber auch ein kreativer, innovativer Aspekt gemeinsamen Entscheidens hervor“ (Pritzlaff 2006, S. 190).⁶⁴ Hiermit beschreibt Pritzlaff idealtypisch die besondere Entscheidungssituation, die im vorliegenden Fall betrachtet werden soll.

⁶⁴ Hiermit verweist Pritzlaff unter anderem auf den Aspekt der gesteigerten Kreativität, wie er auch schon bei von Rosenstiel als besonderes Element von Gruppenentscheidungen zur Sprache kam (siehe Abschnitt A, Kap. 3.2).

1.3 Gemeinsame Entscheidungsfindung in dezentralisierten Arbeitsformen

In dezentralisierten Arbeitsorganisationen verläuft die Re-Integration der verschiedenen operativen Teilbereiche maßgeblich über Prozesse der diskursiven Koordinierung. „Operative Dezentralisierung bewirkt eine erhebliche Verstetigung und Verdichtung innerbetrieblicher Kommunikation; bei Qualitätszirkeln und Projektgruppen liegt dies auf der Hand, auch Prozeduren der direkten Partizipation erfordern Kommunikation und selbst bei »einfachen« Formen von Gruppenarbeit, die weit entfernt sind von der Zielvorstellung einer teilautonomen Gruppenarbeit, ist eine erhöhte Intensität von Kommunikation zu beobachten“ (Minssen 2006, S. 129). Dieser erhöhte Kommunikationsaufwand findet nicht nur, aber zu erheblichen Teilen auch in direkter Kommunikation in Arbeits- und Projektgruppen statt. Wenn Kühl (2000, S. 122 ff.) davon spricht, dass Projektgruppen in Kommunikation zu ertrinken drohen, dann meint er damit auch, dass immer mehr Arbeitszeit in institutionalisierten Gruppengesprächen und Meetings verbraucht wird.

Operative Dezentralisierung bezeichnet den Trend der Verlagerung von Kontrolle, Kompetenzen und Verantwortung aus der Hierarchie zu den ausführenden Beschäftigten (Minssen 2006, S. 114). Dies bedeutet für die Beschäftigten nicht nur größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume, sondern auch erhöhten Aufwand an Selbststeuerung und Selbstabstimmung untereinander.⁶⁵ Vor allem im Rahmen von Projektarbeit, deren zentrale Merkmale ja die Neuartigkeit der Aufgabe bzw. nicht routineartig zu bewältigende Aufgaben (Schwarzbach 2005, S. 26) und die prinzipielle Offenheit von (Teil-)Zielen sind (Latniak et al. 2005, S. 301), sind die beteiligten Projektmitglieder auf die besondere Expertise des jeweils anderen angewiesen, um Entscheidungen treffen zu können, die für den Erfolg des Projekts zuträglich sind.

Diese Angewiesenheit auf das Wissen der Kollegen manifestiert sich selbstverständlich nicht nur im Rahmen von offiziell einberufenen Besprechungsunden und Meetings. Auch im laufenden Arbeitsprozess müssen sich die Kollegen unterstützen, wenn ein Problem nur gemeinsam behoben werden kann oder schnell eine gemeinsame Entscheidung getroffen werden muss.

⁶⁵ Zu neuen Herausforderungen, Ambivalenzen und Paradoxien selbstgesteuerter bzw. -organisierter Arbeit siehe die einschlägig bekannten Werke und Autoren wie bspw. Böhle 2002; Glißmann 2001, 2002; Kleeman et al. 2002; Kocyba 2005; Kratzer 2003; Minssen 1999; Moldaschl 2001; Prongratz, Voß 1997; Wolf 1999.

2. Offene Fragen bei der Analyse gemeinsamen Entscheidens

Im Folgenden werden einige Aspekte angesprochen, deren Berücksichtigung und Klärung bei einer empirischen Betrachtung der Prozesse gemeinsamen Entscheidens wichtig werden kann. Hierzu dient die besondere Perspektive des Verbundprojekts „Die Integration von unten – Eine Herausforderung für die industrielle Produktion“ (Integrunt)⁶⁶ als Hintergrundfolie.

2.1 Die Integrunt-Perspektive

Ein Untersuchungsbereich des Projekts Integrunt befasst sich mit der diskursiven Koordinierung in Form von Meetings und Planungsrunden. Die steigende Anzahl von Meetings in Unternehmen ist ein Bestandteil der Dezentralisierungsbemühungen: Meetings sind institutionalisierte Plattformen, im Rahmen derer die Beschäftigten die an sie delegierten Aufgaben in Selbstverantwortung und Selbstkoordination aufeinander abstimmen. Das Forschungsprojekt nimmt verschiedene kritische Aspekte einer ausgeprägten Meetingkultur in den Blick. Zum einen können Meetings selbst als zeitliche Belastung wahrgenommen werden und zu „Problemgeneratoren“ mutieren (vgl. Neumer 2007). Zum anderen finden Meetings neben der „eigentlichen“ Arbeit statt und werden so zu einer zusätzlichen Anforderung im Arbeitsalltag: Sie werden nicht am Arbeitsplatz, sondern an einem gesonderten Ort abgehalten; sie bedürfen konkreter Vorbereitungs- und Nachbereitungsmaßnahmen (Tagesordnung, Vorbereitung relevanter Unterlagen, Moderation, Dokumentation etc.).⁶⁷ Zum dritten – und das ist der für die vorliegende Arbeit relevante kritische Aspekt – werden auf der „Meeting-Bühne“ die Grenzen und Dilemmata der Planung sichtbar – mehr noch: sie werden quasi im selben Moment zu einer weiteren hoch ambivalenten Bewältigungsaufgabe für die beteiligten Beschäftigten.

In der Integrunt-Perspektive ergeben sich die Grenzen der unternehmerischen Planung zum einen aus der *kontinuierlichen* Veränderung als qualitativ neuartiges Prinzip unternehmerischen Wandels. Zum anderen zeigen sich Grenzen der Planung auch darin, dass

⁶⁶ Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes Forschung für die Produktion von morgen gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA), Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), betreut. Die wissenschaftliche Begleitung der betrieblichen Vorhaben erfolgt durch das ISF München. Die wissenschaftliche und administrative Koordination liegt beim Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg.

⁶⁷ Zur eingehenderen wissenschaftlichen Betrachtung des Koordinationsinstruments Meeting und verschiedener Meetingkulturen siehe Bolte et al. 2008 (im Erscheinen).

die zahlreichen, seit etwa den 1980er Jahren zu beobachtenden Re-Organisationsmaßnahmen in den Unternehmen immer wieder unvorhergesehene Nebenwirkungen auf der Ebene der Arbeitsausführung zeitigen. Das Dilemma der Planung zeigt sich nun in dem Umstand, dass ein Bestreben, bei jedweder Entscheidung alle Einflussfaktoren und Konsequenzen unterschiedlicher Entscheidungsalternativen zu berücksichtigen letztendlich zu Entscheidungsunfähigkeit führt, gleichzeitig aber das Entscheiden vermittels Reduktion von Komplexität (Stichwort: Anspruchsniveau) dazu führt, dass Misserfolge nicht ausgeschlossen werden können. Unter den Bedingungen von sich ständig verknappenden zeitlichen und personellen Ressourcen zur Produktion und verschärfem Wettbewerb können planerische Misserfolge schnell zur existentiellen Bedrohung des Unternehmens werden.

Mit der Betrachtung dieses Dilemmas stellt sich die Frage, wie in diskursiver Koordination Entscheidungen getroffen werden: welche Rolle spielt das Rationalitätsparadigma nach wie vor? Wie wird mit der Tatsache der begrenzten Rationalität umgegangen? Die Ergebnisse aus dem Integrant-Teilprojekt zu Meetings und institutionalisierten Planungsrunden (vgl. Bürgermeister 2008) deuten darauf hin, dass dezentral organisierte Unternehmen im allgemeinen und deren Beschäftigte im Besonderen vor neuen Herausforderungen bei Entscheidungsfindungen im Arbeitsalltag stehen. Um diese neuen Herausforderungen in den Blick zu bekommen ist eine analytische Betrachtungsweise der Arbeits- und Entscheidungszusammenhänge nötig.

2.2 Institutionalisierte Umgang mit begrenzter Rationalität oder Rationalitätsfiktion?

Die vorgestellten Theorien enthalten so gut wie keine Ansätze für die Klärung der Frage, wie mit dem Faktum der begrenzten Rationalität bei *gemeinsamen* Entscheidungen in der Gruppe umgegangen wird, bzw. werden kann. Einzig Reimer et al. (2007) geben Hinweise darauf, dass Heuristiken – welche ja ein Ausdruck der prinzipiellen Begrenztheit rationalen Erfassungsvermögens sind – bei Gruppenentscheidungen zur Anwendung kommen können und dann auch einen signifikanten Einfluss auf das Entscheidungsergebnis haben: Die Rekognitionsheuristik wird in der Gruppe tendenziell eher als Entscheidungsgrundlage akzeptiert als wissensbasierte Schlüsse auf eine eventuell richtige Entscheidungsalternative (siehe Abschnitt B, Kap. 4.1). Allerdings geben die Autoren hierfür keine Erklärung. Somit bleibt die Frage offen, warum die heuristische Entscheidung als höherwertig eingestuft wird und von welchen Bedingungen dies abhängt: Ist die Gruppengröße, die Teilnehmerzusammensetzung oder die Entscheidungsthematik ausschlaggebend? Spielt eventuell die institutionelle Verortung der Gruppe eine Rolle?

Reimer et al. geben selbst zu bedenken, dass ihre Ergebnisse unter realen Bedingungen eventuell anders hätten ausfallen können. Die Empirie aus dem Projekt Integrunnt deutet demgemäß auch auf einen anderen Schluss hin. Wo viele Meetings abgehalten werden, mit deren Effizienz die Beschäftigten und Vorgesetzten gleichermaßen unzufrieden sind wurde ein interessantes Phänomen beobachtet: Das Team gelangt in Besprechungsunden nicht zu Entscheidungen, da stets alle eventuell einflussreichen Größen und möglichen Konsequenzen detailliert analysiert und berechnet werden sollen. Ergebnis dieser Detailanalysen sind häufig immer noch mehr neue Faktoren, die wiederum detailliert berechnet und ausgewertet werden sollen. Auf diesem Weg gelangt man nie an den Punkt, an dem eine Entscheidung getroffen werden kann.

Nippa (2001, S. 233) spricht hier von „Hyperrationalität, d.h. ein zwanghaftes Festhalten an analytisch-logischen Problemlösungsansätzen in dafür ungeeigneten Situationen wie bei Entscheidungen unter Zeitdruck.“ Die zeitlichen Ressourcen sind bei Projektarbeit grundsätzlich sehr knapp (Latniak, Gerlmaier 2006, S 4; Latniak et al. 2005, S. 285 f.), so dass eine perfekt rationale, weil analytisch detaillierte Entscheidungsfindung schon allein aufgrund des Drucks Termine und Deadlines einhalten zu müssen schwierig ist – ganz abgesehen davon, dass in der langen Geschichte der Entscheidungsforschung mittlerweile die Erkenntnis, dass perfekte Rationalität nur in den seltensten Fällen erreichbar ist, nicht mehr in Frage gestellt wird.

In der Praxis – in den Unternehmen – ist jedoch durchaus zu beobachten, dass diese Erkenntnis nicht immer wahrgenommen wird, beispielsweise werden große und der Tendenz nach ansteigende Energien darauf verwandt, Prozesse und Abläufe detailliert zu dokumentieren und eine immense Menge an Daten zu sammeln, die Grundlage zukünftiger Entscheidungen bilden sollen – ein Vorgehen, das für die Beschäftigten einen weiteren zeitlichen Aufwand bedeutet und auch nicht selten Unverständnis erzeugt, wie ein Interviewpartner aus dem Betriebsmittelbau es formuliert: „Was sollen wir mit den ganzen Daten? Ich weiß ja noch nicht mal, wie ich die je wieder abrufen kann!“⁶⁸

Hinter solchen Bemühungen steht nach wie vor die Überzeugung, dass ein Mehr an Informationen der einzige Weg zur Erfolgssicherung bzw. der garantierte Weg zum Treffen richtiger Entscheidungen ist. Demgegenüber argumentiert Grunwald (2005, S. 20), dass das Paradigma der perfekten Rationalität nicht an einem Zuviel, sondern an einem Zuwenig an Rationalität krankt, da die ihm inhärenten starken Sicherheitspostulate ihrerseits nicht rational gerechtfertigt werden können: Die Perspektive der perfekt rationalen Entscheidung verwechselt Rationalität mit gesichertem Erfolg!

⁶⁸ Hierbei handelt es sich um ein Zitat aus einem Interview, das im Rahmen einer unabhängigen Evaluierung in einem Unternehmen durchgeführt wurde, welches als Verbundpartner am Projekt Integrunnt teilnimmt. Aus Gründen der Anonymitätssicherung werden keine genaueren Quellenangaben gemacht.

In einer Auseinandersetzung mit der modernen Gesellschaft als Entscheidungsgesellschaft spricht Schimank das Phänomen der Rationalitätsfiktion an: „Solange Akteure verbergen können, wie sie tatsächlich Entscheidungen treffen, können die beeindruckenden formalisierten Rationalitätskalküle als äußere Fassade erhalten, gleichsam den »schönen Schein« der Rationalität vor der hässlichen Realität der Komplexität wahren“ (Schimank 2005, S. 229). Was aber passiert, wenn dieser Schein nicht mehr gewahrt werden kann, weil Entscheidungen nicht allein im „stillen Kämmerchen“, sondern gemeinsam, im Meeting oder an der Maschine vor Ort getroffen werden müssen? Einigen sich die Beteiligten auf ein realistisches Anspruchsniveau? Wenn dies der Fall ist, wie läuft diese Einigung dann ab? Wird explizit darüber verhandelt? Wer verhandelt mit wem darüber? Oder schleift sich – quasi unter Hand – ein stillschweigendes Übereinkommen unter den Beteiligten einer gemeinsamen Entscheidung ein?

March beschreibt mit dem Modell der organisierten Anarchie, wie Entscheidungen „passieren“, wie Probleme quasi unkontrolliert nach Entscheidungsgelegenheiten suchen und Entscheidungen „aus Versehen“ getroffen werden, zumindest aber grundsätzlich nicht systematisch durchdacht und daher auch nicht im Sinne einer perfekten Rationalität „richtig“ gefällt werden. Das Modell gibt aber keine Antwort darauf, wie die Beschäftigten in organisierten Anarchien mit diesen Uneindeutigkeiten umgehen. Nehmen Beschäftigte und Vorgesetzte die Anarchie der Entscheidungsfindung wahr? Versuchen sie bewusst damit umzugehen? Oder treten Probleme auf, da eventuell der Anschein einer anderen, exakten, rationalen Realität aufrechterhalten werden muss? Welcher Art sind solche Probleme, bzw. wie äußern sie sich?

Es stellt sich die grundsätzliche Frage, wie bei gemeinsamen Entscheidungen im Rahmen dezentralisierter Arbeitsformen mit dem Faktum der begrenzten Rationalität umgegangen wird. Welche Wege suchen sich Beschäftigte und Unternehmen, um mit begrenzter Rationalität zu hantieren? Oder sitzen sie gar einer Rationalitätsfiktion auf und konstruieren damit neue Probleme, die in Entscheidungsunfähigkeit münden?

2.3 Entscheidungsfindung in dezentralen Arbeitsformen: Kooperation pur?

Es ist bereits deutlich geworden, dass das Hauptaugenmerk der bisherigen kollektiven Entscheidungsforschung auf Entscheidungen unter konkurrentiellen Verhältnissen liegt. Wenige Ausnahmen sind allerdings zu finden. Scharpf und Mohr sprechen mit den Koordinationsmodi des Problemlösens und der positiven Koordinierung Entscheidungssituationen an, bei denen die Kooperation zwischen den Entscheidungsbeteiligten eine tragende Rolle spielt (siehe Abschnitt B, Kap. 3.4, Abschnitt C, Kap. 2) – ohne jedoch darauf einzugehen, wie diese Kooperation von statten geht. Mit dem Modus der positiven Koordinierung erläutern sie Merkmale von Entscheidungssituationen, wie sie auch in

der dezentralen Arbeitsform Projektarbeit zu finden sind: Die Beteiligten müssen einerseits eine gemeinsame Aufgabe bewältigen, bspw. ein neues Produkt entwickeln und in Serie bringen und sind daher auf eine kooperative Zusammenarbeit angewiesen – dies beinhaltet, dass sie gemeinsam Entscheidungen treffen müssen, die einer erfolgreichen Bearbeitung der (Teil-)Aufgaben zuträglich sind. Andererseits müssen aber im Projektteam auch Verteilungsfragen geklärt werden. Auch wenn die grundsätzliche Frage des „wer macht was?“ durch die Zusammensetzung des Teams in weiten Teilen geklärt ist, muss doch bei der Planung und Durchführung des Projektes immer wieder darüber verhandelt werden, wann welche Teilaufgaben erledigt werden müssen, welche Daten bis wann zur Verfügung stehen müssen, welches Teammitglied wann welche Informationen von anderen Teammitgliedern erhalten kann etc.

Solche Verteilungsverhandlungen verschärfen sich, wenn das Projektteam in einem auch strategisch dezentralisierten Unternehmen arbeitet. Je eigenverantwortlicher die einzelnen Unternehmensbereiche agieren, desto mehr sind deren Vertreter zur Bestandsicherung darauf angewiesen im Projektteam in erster Linie die eigenen Bereichsinteressen zu vertreten, bspw. nur auf die Erfüllung der eigenen Kennzahlen zu achten und die Erfordernisse der anderen Unternehmensbereiche außer Acht zu lassen. Hier wird die Spannungssituation zwischen Konkurrenz und Kooperation innerhalb eines Projektteams besonders deutlich.

In dezentral organisierten Arbeitsgruppen sind also sowohl konkurrentielle als auch kooperative bzw. gemeinsame Entscheidungen denkbar. Das jeweilige tatsächliche Geschehen in Meetings hängt sicherlich von vielen verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise dem Verhandlungsinhalt, der Teilnehmerzusammensetzung oder dem bisherigen Verlauf des Projekts. Auch bei der Entscheidungsfindung im laufenden Prozess muss davon ausgegangen werden, dass sowohl Konkurrenz als auch Kooperation den Entscheidungsprozess dominieren können. Die Frage, ob es eventuell unterschiedliche Tendenzen je nach Situation – z.B. formell, im Meeting oder informell, im laufenden Prozess – gibt, wurde bisher noch nicht systematisch erörtert.⁶⁹

Aufgrund der bis dato „stiefmütterlichen“ Behandlung kooperativ getroffener Entscheidungen gibt es kein ausgearbeitetes Konzept gemeinsamen Entscheidens. Ein solches müsste, um einer Beantwortung der oben stehenden Frage zuträglich zu sein und quasi in Anlehnung an das Bild der ökologischen Rationalität von Todd und Gigerenzer,

⁶⁹ In Abschnitt C Kap. 2 wurden die Entscheidungsmodi des „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ von Mintzberg als kooperative Modi vorgestellt. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass die Entscheidungsprozesse Sehen und Handeln im Gegensatz zu dem des Denkens prädestiniert sind für Entscheidungsfindungen im laufenden Prozess. Ob sich daraus allerdings schließen lässt, dass Entscheidungen im laufenden Prozess der Tendenz nach kooperativ verlaufen, es sich also überwiegend um tatsächlich gemeinsame Entscheidungsfindung handelt, bedarf einer empirischen Überprüfung – weniger in quantitativer Hinsicht als vielmehr bezogen auf die besonderen Merkmale der Situation.

sowohl die Merkmale des gemeinsamen Handelns als auch die Merkmale der Situation berücksichtigen.

Das Konzept der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperation (vgl. Böhle, Bolte 2002, S. 165 ff.) bietet einen solchen Zugang. Zum einen konstatiert es den Gegensatz zwischen formeller (planungsgeleitet-objektivierender) und informeller (erfahrungsgeleitet-subjektivierender) Kooperation und zeigt zum anderen jeweils für beide Kooperationsformen das Zusammenspiel aus Situation und Handlung. Beispielsweise für den Bereich der informelle Kooperation werden sowohl Aspekte der Interaktion (gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation, persönlich-empatische Beziehung) also auch Merkmale der spezifischen Kooperationssituation (situative Selbsttätigkeit) konzeptualisiert und zu einem besonderen Modus der Kooperation konzipiert. Inwiefern das Konzept der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperation für eine Analyse kooperativen, gemeinsamen Entscheidens nutzbar gemacht werden kann, bzw. inwiefern es für diesen Zweck erweiterbar ist, muss überprüft werden.

2.4 Entscheidungsforschung im Kontext? Entscheidungsforschung im Kontext!

Mit der Sichtung der vorhandenen Theorien und der Entwicklung exemplarischer Fragen an eine Empirie gemeinsamen Entscheidens aus den vorhergehenden Kapiteln wird vor allem eine zentrale Anforderung an eine zukünftige Analyse wichtig: Die Prozesse gemeinsamen Entscheidens müssen in ihrem jeweiligen Kontext betrachtet werden.

Die bis hier gesichteten Theorien und Konzepte konzentrieren sich entweder auf die Entscheidung und lassen den Kontext dahingehend zu weiten Teilen außer Acht, dass die Erkenntnisse generalisiert werden oder gänzlich kontextlos bleiben. Wo die Organisation als sehr allgemeiner Kontext dient, können wiederum dezentrale Arbeitsformen nicht in den Blick genommen werden. Andersherum betonen Konzepte wie das der Mülleimer-Entscheidung sehr stark den Kontext, vernachlässigen aber in der Konsequenz den eigentlichen Entscheidungsprozess bzw. abstrahieren gänzlich von der kognitiven Leistung des jeweiligen Entscheiders.

Dabei beschreibt vor allem das Mülleimer-Modell den interessierenden Kontext dezentraler Arbeitsformen recht genau. Die Merkmale organisierter Anarchien (beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien; sich verändernde, veraltende und immer wieder neu entwickelnde Präferenzen und Ziele; Schwankungen bei Teilnehmerzusammensetzung und -aufmerksamkeit, siehe Abschnitt B, Kap. 2.1) stimmen bspw. mit den

Merkmale von Projektarbeit erstaunlich deutlich überein.⁷⁰ Wie bereits angesprochen, kann das Mülleimer-Modell aber keine Aussage dazu treffen, wie die Beschäftigten in organisierten Anarchien mit diesen Merkmalen umgehen, bzw. welche Konsequenzen sie auf der Ebene der Arbeitsausführung zeitigen.

Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Analysefoki Entscheidungsprozess – Kontext ist jedoch zugegebenermaßen nicht umfassend. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zwei Ansätze erörtert, deren Augenmerk gerade auf der Verknüpfung dieser beiden Dimensionen liegt.

Mintzberg und Westley beschreiben, inwiefern die verschiedenen Entscheidungsmodi (zuerst denken, zuerst sehen, zuerst handeln) für unterschiedliche Situationen angemessen sind (siehe Abschnitt B, Kap. 4.2, Abschnitt C, Kap. 2). Auch wenn die Autoren diesen Schritt nicht bedenken, kann die Unterscheidung der Situationen dabei für eine Differenzierung zwischen formell geregelter Kooperation (zuerst denken) und informellen Kooperationsprozessen⁷¹ (zuerst sehen, zuerst handeln) nutzbar gemacht werden – was allerdings wie bereits angesprochen einer empirischen Überprüfung bedarf. Die Modi des „zuerst sehen“ und „zuerst handeln“ beschreiben zum einen den Kontext von Projektarbeit, bspw. die Notwendigkeit der Entwicklung kreativer Lösungen und grenzüberschreitender Kommunikation, sowie die Auseinandersetzung mit komplexen und neuartigen Aufgaben. Zum anderen handelt es sich hierbei um tatsächliche gemeinsame Entscheidungsfindung, wie sie in Abschnitt D, Kap. 1 definiert wurde. Allerdings beschreiben Mintzberg und Westley Beobachtungen aus Manager-Seminaren, es fehlt also eine Empirie in realen Arbeitszusammenhängen, die u.a. darüber Aufschluss geben kann, inwiefern eine Übertragung der Erkenntnisse von der Management-Ebene auf die Ebene der Beschäftigten sinnvoll ist. Eine solche Betrachtung kann erste Hinweise dazu liefern, ob und in welcher Weise eine Delegation von traditionell im Management-Bereich angesiedelten Aufgaben die Anerkennung neuer (?) Entscheidungsmodi auf der Ebene der Beschäftigten erforderlich macht, bzw. inwiefern die neuen Entscheidungsspielräume Irritationen sowohl auf Seiten des Managements als auch auf Seiten der Belegschaft erzeugen. Aktuelle Fragen des „neuen Führungsselbstverständnisses“ hängen

⁷⁰ Allerdings muss man selbstverständlich immer in Rechnung stellen, dass es, je nach konkreter organisatorischer Ausgestaltung die unterschiedlichsten Arten von projektifizierter Arbeit gibt.

⁷¹ Erfahrungsgeleitete, informelle Kooperation beruht u.a. auf der gegenstands- und handlungsvermittelten Kommunikation, also einer Kommunikation, die sich nicht auf der abstrakten Ebene eines „Sprechens über Sachverhalte“, sondern auf der konkreten Ebene des „Sachverhalte am entsprechenden Gegenstand *erfahren*“ abspielt. Allerdings verbleiben die Ausführungen von Mintzberg und Westley auf einer analytisch weniger komplexen Ebene als das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns, welches neben der Dimension der sinnlichen Wahrnehmung und Darstellung auch Aspekte der Wissensvermittlung und der Beziehung zwischen den jeweiligen Kooperationspartnern berücksichtigt (vgl. Böhle, Bolte 2002, S. 181).

nicht zuletzt damit zusammen, auf welche Weise die Beschäftigten die neu in ihrer Verantwortung liegenden Entscheidungen tatsächlich treffen, bzw. treffen dürfen.

Diese Fragestellung lässt sich anhand des zweiten Ansatzes der Verknüpfung von Entscheidungsprozess und Kontext verdeutlichen. Das Konzept der ökologischen Rationalität wie es von Todd und Gigerenzer entwickelt wurde (siehe Abschnitt B, Kap. 4.1, Abschnitt C, Kap. 4) zeigt an, dass die Angemessenheit einer heuristischen Entscheidung immer nur aus einer Betrachtung des Zusammenspiels von Person und Umwelt heraus benannt werden kann. Allerdings wurde hierbei bis jetzt die spezifische Umwelt einer Unternehmensorganisation bei den Betrachtungen ausgeklammert. Oder anders gewendet: Die Autoren beschäftigen sich mit der Frage, wann heuristisches Entscheiden sinnvoll ist und ignorieren die Frage, wann heuristisches Entscheiden in institutioneller Hinsicht anwendbar ist. Die Tatsache, dass die Anwendung von Heuristiken in gewissen Zusammenhängen zu richtigen Entscheidungen führt ist kein Garant dafür, dass Heuristiken auch legitim angewendet werden können.

Wie bereits angemerkt wurde, weisen Reimer et al. in ihrer Studie zu Entscheidungsfindung in Gruppen darauf hin, dass ihre Ergebnisse einer weiteren Untersuchung unter realen Bedingungen bedürfen (siehe Abschnitt C, Kap. 4). Die Frage, ob heuristische gegenüber wissensbasierten Entscheidungen in Meetings und Gremien dominant sind, muss bis dahin offen bleiben. Die (Teil-)Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Integrumt zumindest weisen auf eine genau entgegen gesetzte Erkenntnis hin: Unternehmenskulturelles Selbstverständnis kann – je nach inhaltlicher Ausrichtung – der Anerkennung begrenzter Rationalität und somit der auch der Nutzung von Bauchgefühlen, Intuition und Erfahrungswissen im Weg stehen. In Unternehmen ist perfekte Rationalität oftmals nach wie vor das Ziel aller Planungs- und Steuerungsbemühungen. So kann die viel beschworene „Null-Fehler-Toleranz“ dazu führen, dass Perspektivenaustausch und gemeinsame Entscheidungsfindung unter Beschäftigten verhindert werden – Elemente auf die moderne Unternehmen angewiesen sind.⁷²

Um der generellen Frage nachgehen zu können, auf welche Weise bei gemeinsamen Entscheidungen mit dem Phänomen begrenzter Rationalität umgegangen wird, ist die Berücksichtigung der jeweils spezifischen Unternehmenskultur unerlässlich. Die Ergebnisse aus dem bereits erwähnten Integrumt-Teilprojekt deuten stark darauf hin, dass die

⁷²

Im Rahmen des Projekts Integrumt haben die Beschäftigten eines beteiligten Unternehmens einen kurzen Videofilm über einen typischen Meetingverlauf gedreht. Folgende Aussage fand sich darin: „Deine Meinung, deine Meinung! Was interessiert mich Deine Meinung! Ich brauch die Teile!“ Auch wenn es sich hierbei selbstverständlich um eine gestellte Szene handelt, so ist diese Aussage doch symptomatisch dafür, dass in Unternehmen im allgemeinen und im Meeting im besonderen kein Platz für Bauchgefühle und Meinungen ist – seien sie auch noch so begründet –, was zählt sind Fakten! Hiermit werden aber auch gleichzeitig die Chancen für divergentes Denken und somit kreative Lösungen vermindert (siehe Abschnitt A, Kap. 3.2).

oben angesprochenen Irritationen auf Seiten des Managements und der Belegschaft in nicht unerheblichem Maße mit dem ungelösten Problem des sinnvollen Umgangs mit begrenzter Rationalität im Unternehmen zusammen hängen.

Mit der Dezentralisierung von Arbeitsformen steigt das Erfordernis gemeinsamer Entscheidungen an. Viele Aufgabenbereiche und somit Entscheidungen, die vormals in individueller Verantwortung bei Meistern und Bereichsleitern lagen sind nun eine gemeinsame Angelegenheit vieler. Unternehmen, deren Kultur sich an dem Paradigma der perfekten Rationalität orientiert, sind nun mit einem neuen Problem konfrontiert: Das Phänomen der begrenzten Rationalität tritt aus dem Schattenbereich der individuellen Entscheidung auf die öffentliche Bühne der gemeinsamen Entscheidungsfindung und stellt das Selbstverständnis des Unternehmens als rationale und funktionale Organisation in Frage – mit spürbaren Konsequenzen für Aspekte von Führung und Kontrolle.

3. Ausblick

Die neuen, ambivalenten Arbeitsformen in dezentralisierten Unternehmen erzeugen besondere Entscheidungssituationen, welche mit dem Instrumentarium bisheriger Theorien kollektiven Entscheidens und begrenzter Rationalität nicht analytisch erfasst werden können. Für die weitere Forschung ist es daher wichtig, dem Begriff und dem empirisch beobachtbaren Phänomen des gemeinsamen Entscheidens einen angemessenen Platz in der Entscheidungstheorie zukommen zu lassen.

In der vorliegenden Arbeit wurden Theorien kollektiver Entscheidung dahingehend untersucht, ob sie das Phänomen des gemeinsamen Entscheidens erklären können. Theorien begrenzter Rationalität wurden dahingehend untersucht, ob sie Ansatzpunkte und Erklärungen dafür bieten können, wie begrenzte Rationalität auf kollektiver Ebene prozessiert werden kann. Beide Fragen mussten größtenteils mit Nein beantwortet werden. Allerdings konnten verschiedene Ausnahmen identifiziert werden, deren theoretische Ausarbeitung und Erklärungskraft jedoch noch nicht ausreichend erscheint. Sie müssen zur Erforschung gemeinsamen Entscheidungshandelns zu kohärenten Konzepten ergänzt werden. Zu überprüfen ist, inwiefern beispielsweise das Konzept der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperation eine solche Ergänzung bieten kann.

Eine eingehendere Beschäftigung mit dem Rationalitätsbegriff ist vonnöten, um das Phänomen der Rationalitätsfiktion im Besonderen und unternehmenskulturelle Entwicklungen unter den aktuellen globalisierten Bedingungen im Allgemeinen exakter in den Blick nehmen zu können. Eine systematische Entwicklung des Rationalitätsbegriffs – im Sinn einer Betrachtung der historischen Entwicklung und der theoretisch unter-

schiedlich begründeten Inhalte und Definitionen – konnte an dieser Stelle auf Grund des thematischen Fokus und aus Platzgründen nur rudimentär erfolgen.

Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich explizit auf die klassischen Ursprünge der Entscheidungstheorie und deren aktuelle Ausarbeitungen. Um gemeinsames Entscheidungshandeln in seinem spezifischen Kontext greifbarer zu machen, kann es sinnvoll sein, den Blick um ursprünglich nicht entscheidungstheoretische Betrachtungsweisen zu erweitern, wie beispielsweise die systemtheoretische Perspektive, die Theorie reflexiver Modernisierung oder auch Netzwerktheorien.

Literatur

- Barnard, Chester I. (1970): Die Führung großer Organisationen, Girardet, Essen.
- Behrens, Henning (1980): Politische Entscheidungsprozesse. Konturen einer politischen Entscheidungstheorie, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Berger, Ulrike; Bernhard-Mehlich, Isolde (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: A. Kieser (Hrsg.): Organisationstheorien, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln, 3. Auflage, S. 133-168.
- Böhle, Fritz (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt, In: M. Moldaschl; G. G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, Hampp, München/Mering, S. 101-134.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith, Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie, Edition Sigma, im Erscheinen.
- Bürgermeister, Markus (2008): Veränderungskreis und Integrant-Promotor. In: F. Böhle, A. Bolte, M. Bürgermeister (Hrsg.): Die Integration von unten. Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels, Carl-Auer, Heidelberg, im Erscheinen.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 17, Heft 1, S. 1-25.
- Crott, Helmut; Kutschker, Michael; Lamm, Helmut (1977): Verhandlungen 1. Individuen und Gruppen als Konfliktparteien. Ergebnisse aus sozialpsychologischer Verhandlungsforschung, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Esser, Hartmut (1999): Soziologie. Allgemeine Grundlagen, Campus, Frankfurt a.M./New York, 3. Auflage.
- Faust, Jörg (2002): Mancur Olson – Warum sind manche Länder arm und andere reich? Die Rolle von Institutionen und Good Governance. In: E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, Jg. 6, Heft 10, S. 277-280.
- Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienold, Hanns (1995): Lexikon zur Soziologie, Westdeutscher Verlag, Opladen, 3., völlig neu bearb. und erw. Aufl., durchges. Nachdr.
- Gigerenzer, Gerd (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Bertelsmann, München, 2. Auflage.
- Gigerenzer, Gerd; Selten, Reinhard (2001): Bounded rationality: The adaptive toolbox, MIT-Press, Cambridge.
- Gleißmann, Wilfried (2001): Ökonomik der Maßlosigkeit. In: W. Gleißmann / K. Peters (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, VSA, Hamburg, S. 129-142.
- Gleißmann, Wilfried (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum: Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: M. Moldaschl / G. G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, Hampp Verlag, München / Mering, S. 241-260.
- Goldstein, Daniel G.; Gigerenzer, Gerd (2002): Models of ecological rationality: The recognition heuristic. In: Psychological Review, 109, S. 75-90.
- Grunwald, Armin (2005): Rationality in an uncertain world. The vision of sustainable development as an adequate answer? In: G. Banse, I. Hronszky, G. Nelson (Hrsg.): Rationality in an uncertain world, Edition Sigma, Berlin, S. 11-35.
- Hoffmann, Claudia (1993): Entscheidungsgestaltung. Neue Perspektiven außenpolitischer Entscheidungstheorie und Planung, tuduv, München.

- Kerschreiter, Rudolf; Mojzisch, Andreas; Schulz-Hardt, Stefan; Brodbeck, Felix C.; Frey, Dieter (2003): Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen in Gruppen. Theorie, Empirie und Implikationen für die Praxis. In: S. Stumpf; A. Thomas (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Hogrefe, Göttingen/Bern/Toronto, S. 85-118.
- Kieser, Alfred (1999): Organisationstheorien, Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Berlin/Köln, 3. Auflage.
- Kirchler, Erich; Schrott, Andrea (2003): Entscheidungen in Organisationen, WUV-Universitätsverlag, Wien.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: M. Moldaschl / G. G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, Hampp, München/Mering, S. 53-100.
- Kocyba, Hermann (2005): Selbstverwirklichungszwänge und neue Unterwerfungsformen. Paradoxien der Kapitalismuskritik. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie, Edition Sigma, Berlin, S. 79-93.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Edition Sigma, Berlin.
- Kühl, Stefan (2000): Das regenmacher-Phänomen – Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Langley, Ann; Mintzberg, Henry; Pitcher, Patricia; Posada, Elizabeth; Saint-Macary, Jan (1995): Opening up decision making: The view from the black stool. In: Organization Science, Jg. 6, Heft 3, S. 260-279.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja; Voss-Dahm, Dorothea; Brödner, Peter (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, Hampp, München/Mering, S. 281-314.
- Lindblom, Charles E. (1959): The science of „muddling through“. In: Public Administration Review, Jg. 19, Heft 2, S. 79-88.
- Lindblom, Charles E. (1965): The intelligence of democracy. Decision making through mutual adjustment, Free Press, New York.
- Lindblom, Charles E. (1979): Still muddling, not yet through. In: Public Administration Review, Jg. 39, Heft 6, S. 517-526.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja; Voss-Dahm, Dorothea; Brödner, Peter (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, Hampp, München/Mering, S. 281-314.
- Levin, Jonathan; Nalebuff, Barry (1995): An Introduction to Vote-Counting Schemes. In: Journal of Economic Perspectives, Jg. 9, Heft 1, S. 3-26.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): Organizations, Wiley, New York.
- Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation, Hampp, München/Mering.
- Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Mintzberg, Henry (1977): Review: The science of management decision, revised edition by Herbert A. Simon. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 22, Heft 2, S. 324-351.
- Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs/New Jersey.
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances (2001): Entscheiden – es läuft oft anders als Sie denken. In: Harvard Business manager, Jg. 23, Heft 6, S. 9-14.
- Mintzberg, Henry (2005): Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse, Campus, Frankfurt a.M.
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Akademie, Berlin, S. 132-164.

- Müller, Norbert (1994): Spieltheorie. In: W. Fuchs-Heinritz, R. Lautmann, O. Rammstedt, H. Wienold (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, Westdeutscher Verlag, Opladen, 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 633-634.
- Nippa, Michael (2001): Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-art und aktuelle Forschungsrichtungen. In: G. Schreyögg, J. Sydow (Hrsg.): Emotionen und Management, Gabler, Wiesbaden, S. 213-247.
- Neuberger, Oswald (1989): Organisationstheorien. In: E. Roth (Hrsg.): Organisationspsychologie, Hogrefe, Göttingen/Toronto/Zürich.
- Neumer, Judith (2007): Und täglich ruft das Meeting... Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen, ISF Forschungsberichte, München.
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Mohr Siebeck, Tübingen, 5. Auflage.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 11, Heft 1, S. 30-53.
- Pritzlaff, Tanja (2006): Entscheiden als Handeln. Eine begriffliche Rekonstruktion, Campus, Frankfurt/Main.
- Reese-Schäfer, Walter (2001): Entscheiden in der Risikogesellschaft. In: K. Dicke (Hrsg.): Politisches Entscheiden, Nomos, Baden-Baden, S. 27-40.
- Rieck, Christian (1993): Spieltheorie. Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Gabler, Wiesbaden.
- Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 4., überarb. und erw. Auflage.
- Rudzio, Wolfgang (2001): Transparenz und Effizienz. Entscheidungen im demokratischen Verfassungsstaat. In: K. Dicke (Hrsg.): Politisches Entscheiden. Nomos, Baden-Baden, S. 41-51.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler, Wiesbaden, 4. Auflage.
- Schwarzbach, Freya (2005): Entscheidungsfindung in Projektteams. Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten, Rainer Hampp, München/Mering.
- Sen, Amartya (1995): How to judge Voting Schemes. In: Journal of Economic Perspectives, Jg. 9, Heft 1, S. 91-98.
- Simon, Herbert A. (1982a): Theories of bounded rationality. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 408-423.
- Simon, Herbert A. (1982b): From substantive to procedural rationality. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 424-443.
- Simon, Herbert A. (1982c): Rational decision making in business organizations. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 474-513.
- Smelser, Neil (1992): The Rational Choice Perspective. A theoretical Assessment. In: Rationality and Society, Jg. 4, Heft 4, S. 381-410.
- Szyperski, Norbert; Winand, Udo (1974): Entscheidungstheorie. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte, C. E. Poeschel, Stuttgart.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel. (1974): Judgement and uncertainty. Heuristics and biases. In: Science, 185, S. 1124-1131.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Klett-Cotta, 2. Auflage.

Weimann, Joachim (2003): Wirtschaftspolitik. Allokation und kollektive Entscheidung, Springer, Berlin, 3. Auflage.

Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Westfälisches Dampfboot, Münster.

Internetquellen:

Fiedler, Klaus (2007): Warum sind intuitive Entscheidungen so oft richtig? Eine wissenschaftliche Erklärung braucht mehr als nur Intuition, Vortragsfoliensatz, http://www.cvl-a.tum.de/Download/Intuition_Fielder.pdf, letzter Zugriff am 30.11.2007.

Gigerenzer, Gerd (2006): What is bounded rationality?, <http://www.mpib-berlin.mpg.de/SummerInstitute/abstracts.htm>, letzter Zugriff am 03.10.2007.

Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten, IAT-Report, <http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-04.pdf>, letzter Zugriff am 08.08.2006

Reimer, Torsten; Hoffrage, Ulrich; Katsikopoulos, Konstantinos (2007): Entscheidungsheuristiken in Gruppen, http://www.wam.umd.edu/~treimer/Reimer_et_al_2007.pdf, letzter Zugriff am 05.10.2007.

Riek, Christian (2006a): Ist Spieltheorie Sozialwissenschaft?
http://www.spieltheorie.de/Spieltheorie_Grundlagen/sozialwissenschaft.htm, letzter Zugriff am: 07.11.2007.

Todd, Peter M.; Gigerenzer, Gerd (2007): Environments that make us smart. Ecological rationality. In: Association for Psychological Science, Volume 16, Nr. 3, pp. 167-171; http://www.cogsci.msu.edu/DSS/2007-2008/Todd/environments_that_make_us_smart.pdf, letzter Zugriff am 13.09.2007.