

Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen?

Schimank, Uwe; Wilz, Sylvia Marlene

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schimank, U., & Wilz, S. M. (2008). Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen? In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 4977-4985). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-154403>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen?

Uwe Schimank und Sylvia Marlene Wilz

Wie der Titel bereits andeutet, werden wir in unserem Beitrag zwei Verständnisse von Entscheiden präsentieren und miteinander konfrontieren – wobei wir selbst noch nicht entschieden sind, wie sie zueinander stehen: ob es miteinander konkurrierende oder komplementäre Sichtweisen sind. Einig sind wir uns darin, dass sich die Soziologie stärker als bisher mit dem Phänomen des Entscheidungshandelns beschäftigen sollte. Denn es ist sowohl theoretisch interessant als auch praktisch von hoher Relevanz. In letzterer Hinsicht ist das Mindeste, was man sagen kann, dass die moderne Gesellschaft sich selbst als eine sieht, in der Entscheidungen eine besondere Prominenz erlangt haben; aber das dürfte wohl auch in der Faktizität des Handelns der Fall sein, insbesondere dann, wenn es dabei »um etwas geht« – von der Berufswahl bis zur Frage von Krieg und Frieden (Schimank 2005). Und mit Blick auf das Leitthema dieses Kongresses könnte man sagen: Wenn etwas nach landläufigem Verständnis den Menschen von anderen Tieren unterscheidet, dann seine – ihm zumindest nachgesagte – Fähigkeit zur Ziele anstrebenden und dabei Alternativen und Effekte bedenkenden Wahl seines Handelns, und damit das Potential zur bewussten Gestaltung seiner Lebensverhältnisse. Um nur Karl Marx (1867: 192f.) anzuführen:

»(...) eine Biene beschämt durch den Bau ihrer Wachszellen manchen menschlichen Baumeister. Was aber von vornherein den schlechtesten Baumeister vor der besten Biene auszeichnet, ist, daß er die Zelle in seinem Kopf gebaut hat, bevor er sie in Wachs baut.«

Wir gehen in drei Schritten vor und beginnen mit einer sehr knappen Präsentation einer Entscheidung, wie sie in Organisationen tagtäglich unzählige Male getroffen wird, und die uns als empirisches Beispiel zur Verdeutlichung unserer theoretischen Überlegungen dient. Im zweiten Schritt wird diese Entscheidungssituation mit einer analytischen Fokussierung auf den Aspekt der rationalen Wahl beleuchtet, im dritten mit einer Schwerpunktsetzung auf praktisches Gelingen. Danach kann man dann diskutieren, ob Entscheidungen entweder das eine oder das andere sind, oder ob es um ein Sowohl-als-auch geht.

Die Entscheidung

Unter der übergeordneten Zielsetzung der Kundenorientierung und des Lean Managements wurden in der Zweigstelle eines privaten Krankenversicherungsunternehmens Leitlinien der Sachbearbeitung neu definiert und Arbeitsgruppen umstrukturiert. Die Anzahl der Arbeitsgruppen wurde dabei von vier auf drei reduziert, dementsprechend mussten Führungspositionen abgebaut werden. Herr Conrad, als Leiter der Zweigstelle letztverantwortlich für alle Personalentscheidungen in seinem Haus, traf folgende Entscheidungen: Einen Gruppenleiter versetzte er auf die Ebene der stellvertretenden Gruppenleitung zurück. Drei stellvertretende Gruppenleiter und -leiterinnen versetzte er auf die Ebene der Sachbearbeitung zurück, einen Stellvertreter beließ er in seiner Position, und er etablierte (während des Erziehungsurlaubs einer der beiden vorherigen Stellvertreterinnen) einen Sachbearbeiter als neuen stellvertretenden Gruppenleiter. Auch diesen Mitarbeiter, den »Überflieger«, bestätigte Herr Conrad dann in seiner Position. Diese Teilentscheidung, die Beförderung des »Überfliegers«, wollen wir uns genauer anschauen.

Rationale Wahl?

Ein Vorgesetzter befördert einen »Überflieger« unter Zurücksetzung derer, die auf durch »Sitzfleisch« erworbene Rechte pochen können. Wie kommt es zu dieser Entscheidung?

Eine erste Deutung könnte lauten: Der Vorgesetzte zieht berufliche Leistungsfähigkeit als überragendes Entscheidungskriterium heran. Er belohnt mit dem »Überflieger« den vergleichsweise Besseren und optimiert damit zugleich die Leistungsstärke der eigenen Arbeitseinheit – was sich wiederum auch im Bild seiner Vorgesetzten von ihm selbst gut macht. Das klingt, als hätte Herr Conrad eine sehr rationale Entscheidung getroffen – wobei er, zugestanden ermangels validen Wissens, in Fragen der Leistungsbeurteilung auf vielerlei Rationalitätsfiktionen rekurriert hätte (Schimank 2005: 373–387), insbesondere auf Geschlechter-Stereotype.

Diese Deutung ist naiv. Sie unterstellt, dass der Entscheider aus einer eingehenden Problemsondierung ein eindeutiges Entscheidungskriterium – den jeweils bestgeeigneten Mitarbeiter auf einen vakanten Arbeitsplatz zu befördern – gewonnen hatte und daraufhin Prozeduren einer umfassenden Alternativensuche, -bewertung und -auswahl vollzog. Dafür finden sich in der ausführlichen Schilderung des Entscheidungsvorgangs durch Herrn Conrad keinerlei Anhaltspunkte.

Man könnte deshalb einer zweiten, völlig konträren Deutung zuneigen, die das in Frage stehende Entscheidungshandeln als »local action« (Leifer 1991) bzw. Im-

provisation (Guttandin 1996) verbucht. Demzufolge wartet man, ohne klares Ziel oder einen vorüberlegten Plan, einfach auf eine günstige Gelegenheit, um dann – wenn diese einem gewissermaßen plötzlich klärt, was man jetzt genau will – entschlossen zuzuschlagen (Schimank 2005: 393–427). Wie es sprichwörtlich heißt: Gelegenheit macht Diebe – man hatte nicht schon vorher die feste Absicht des Stehlens, allenfalls eine diffuse Bereitschaft. Erster Schritt eines solchen Abwartens und Improvisierens: Man nutzt den Erziehungsurlaub der bisherigen Stelleninhaberin, um den »Überflieger« fürs erste auf deren Stelle zu installieren und dann vorzuführen zu lassen, wie gut er ist. Der zweite Schritt kann dann folgen, wenn die Reorganisationserfordernisse ohnehin die Karten neu mischen. Wo sowieso »gehobelt« wird, fallen nun eben noch ein paar Späne mehr. Für die zu begehende Grausamkeit, den Überflieger zuungunsten der bisherigen Stelleninhaberin dauerhaft zu installieren, bieten sich, wie man von Machiavelli weiß, solche turbulenten Zeiten an – mehr noch: Nur in derartigen Zeiten lassen sich bei einiger Skrupellosigkeit die rechtlich und politisch korrekten, also normalerweise unangreifbaren Regulierungen von Erziehungszeiten aushebeln.

Legitimatorisch hilfreich ist hierbei der Rekurs auf weitere Rationalitätsfiktionen, die eine übergeordnete Rationalitätsfassade der Leistungsorientierung stützen und – zumindest unter Männern – Zustimmung finden. Dazu zählen die gängigen Deutungsmuster, die begründen, warum Männer generell besser geeignet sind für Führungspositionen: Sie seien dauerhafter verfügbar, weil sie anders als Frauen keine »exit«-Optionen in eine Familien-Karriere haben; und Männer seien rationaler und weniger emotional in ihren Entscheidungen, was in Organisationen angebrachter sei.

Doch so wie die erste Deutung die Rationalität des Entscheiders überschätzt, wird sie in dieser zweiten Deutung unterschätzt. Die rückblickende Schilderung des Herrn Conrad macht vielmehr deutlich, dass er mehr vorausgeplant und an Vorbereitungsaktivitäten entfaltet hat, als bloß abzuwarten und dann aus dem Stand heraus zu improvisieren. Daher wird nun eine dritte Deutung angeboten, die das Entscheidungsgeschehen als Inkrementalismus, also als ein mittleres Rationalitätsniveau einstuft (Schimank 2005: 237–306). Herr Conrad hat eine »Politik der kleinen Schritte« (Lindblom 1959) betrieben. Er hat mit der Entscheidung für den »Überflieger« zwar kein weit in die Zukunft verlagertes präzises Fernziel in einer systematischen Abfolge von Realisierungsschritten verfolgt, aber sehr wohl ein konturiertes Nahziel, bei dem er darauf bedacht war, dass es noch offen bleibende, aber positive Zukunftsperspektiven enthält.

Im Einzelnen sind dies mindestens folgende Perspektiven:

- Man zeigt den eigenen Vorgesetzten, dass man jemand ist, der gute Leute erkennt und fördert und nicht einfach bloß Seniorität oder gar »Sitzfleisch« prämiert. Man profiliert sich als für die Organisation nützlicher Vorgesetzter.
- Weil gute Leute oft auch bald wieder gehen, also Plätze frei räumen, zeigt man den eigenen Mitarbeitern: Wer gut ist, bekommt seine Chance – gegen die Befürchtung der Guten, durch das Beharrungsvermögen der Alteingesessenen blockiert zu werden, und gegen deren Vertrauen, ihnen könne nichts passieren, Seniorität gehe vor.
- Man optimiert so, gleichsam nebenbei, die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisationseinheit.

Was dies einem selbst und der eigenen Arbeitseinheit längerfristig bringt, ist nicht voraussehbar. Man operiert demnach mit einer solchen Entscheidung nicht im Rahmen eines langfristig angelegten, vorweg konzipierten und Schritt für Schritt exekutierten Plans. Es ist vielmehr ein »Sichdurchwursteln«, das aber eben nicht bloß günstige Gelegenheiten abwartet, sondern diese sucht und aktiv herbeiführt und sie auch zumindest auf mittlere Sicht in Handlungsketten verknüpft.

Diese Sicht des Entscheidungsgeschehens hebt, gleichgültig auf welchem Rationalitätsniveau man eine angemessene Beschreibung und Erklärung ansetzt, die Kalkulation des Akteurs hervor und sieht hierin den »entscheidenden« Faktor. Das zweite Verständnis von Entscheidung, das wir nun präsentieren möchten, dezentriert demgegenüber das Moment der Kalkulation ganz erheblich.

Praktisches Gelingen?

Drei Punkte sollen nun zu bedenken gegeben werden: (1.) die Annahme, jeder menschlichen Entscheidung liege ein »Bauplan« zugrunde, stimmt möglicherweise so nicht, (2.) die mit der Diskussion von »Bauplänen« – also: Kalkulationen – üblicherweise verbundene Gegenüberstellung von Reflexion und Intention auf der einen und Emotion und Intuition auf der anderen Seite muss differenzierter betrachtet werden und (3.) Entscheidungen fallen situations- und kontextabhängig – und zwar nicht (oder: nicht nur) deshalb, weil Entscheider antizipierte Umweltreaktionen in ihre Entscheidung einbeziehen, sondern weil die Entscheidung selbst ein Prozess interaktiven Zusammenwirkens ist. Alle drei Punkte zusammengenommen und zu Ende gedacht führen dazu, eine Entscheidung weniger als Prozess (oder Produkt) der kognitiv geleiteten, geplanten Kalkulation von Alternativen zu betrachten, sondern sie eher als Prozess des »praktischen Gelingens« anzusehen.

(1) Der Bauplan. Was ist, wenn Marx nicht Recht hat? Wenn auch menschliche Entscheidungen nicht – oder zumindest nicht immer und keinesfalls unbedingt – einem Bauplan folgen? Wenn es eine offene Frage ist, ob den besten Baumeister vor dem schlechtesten auszeichnet, dass er die Zelle vorher möglichst detailliert, erwartungssicher und umweltadaptiert entworfen hat, um dann zu entscheiden, wie sie gebaut wird – oder dass er die Zelle vorher gerade nicht in seinem Kopf gebaut hat? Ob Herr Conrad seiner Entscheidung einen mittel- oder langfristig angelegten Plan (bspw. der Personalentwicklung oder der eigenen Karriereplanung) zugrunde gelegt hat, das wissen wir nicht. Ebenso wenig wissen wir, ob seine Entscheidung »von Anfang an stand« (also: in dreißig Sekunden, aus dem Bauch heraus gefallen ist) oder ob sie Produkt langwieriger Überlegung war (die Qual der Wahl gehabt zu haben, wie er sagt, kann ebenso gut eine Tatsachenbeschreibung wie eine nachgeschobene Rechtfertigung sein, sie kann sich ebenso gut auf die Schwierigkeit der Alternativenabwägung wie auf die Gefühlslage beim Entscheiden beziehen). In der soziologischen Analyse des empirischen Falls kann es entsprechend weniger darum gehen, die Frage nach der Motivation des Entscheiders und der Bandbreite seiner (begrenzten) Rationalität zu klären. Ob es möglich ist, Perfektion (und damit reulose Entscheidungen) a priori zu erreichen, und wenn ja, auf welchem Weg, das ist nicht die Frage; in welchem Verhältnis Reflexion und Intuition zueinander stehen, das schon.

(2) Die Gegenüberstellung von Reflexion und Intuition wird in (organisations-) soziologischen Überlegungen häufig unterkomplex aufgelöst, zum Beispiel dann, wenn zwei konkurrierende Entscheidungsmodi mit situativ unterschiedlicher Wertigkeit angenommen werden. Einer Entscheidung geht, so gedacht, immer die Entscheidung darüber, ob sie kognitiv oder intuitiv getroffen werden soll, als bewusste Aktivität des Akteurs voraus (vgl. aktuell nur Beckert 2006; Plessner 2006). Oder aber sie wird überkomplex aufgelöst, und zwar dann, wenn sie, explizit oder implizit, hineingenommen wird in ein Modell rationaler Wahl, und Emotionen oder Intuitionen als Bestandteil des rationalen Kalküls betrachtet werden (so argumentieren bspw. Schnabel 2005 oder Wehrich 2002). Im ersten Fall werden Reflexion und Intuition/Emotion gegeneinander ausgespielt, im zweiten Fall werden nicht-rationale Motivationen und Modi des Entscheidens unter das Rationale subsumiert. Damit wird der Begriff der Rationalität überdehnt, das Modell rationalen Entscheidens wird bis zur Unkenntlichkeit verfeinert, oder es wird die – in soziologischer Hinsicht sekundäre – Frage, welche Entscheidung die bessere sei, die überlegt oder die »gefühlte« gefällte, in den Vordergrund gestellt. Das Verhältnis von Reflexion und Intuition – und damit, parallel gedacht, auch das von Rationalität und Emotionalität – ist aber vielmehr eins der Gleichzeitigkeit: Jede Entscheidung, so könnte man behaupten, ist reflexiv *und* intuitiv, und beides ist Ergebnis sozialer Praxis.

(3) Damit ist der dritte Punkt angesprochen. Mit Blick auf die empirische Fundierung des Arguments kann zunächst angeführt werden, was wir aus dem empirischen Material über die Praxis des Entscheidens erfahren (wenn schon nichts über tatsächliche Motivationen, Kognitionen und Emotionen des Entscheiders). Es gibt, erstens, entscheidungsleitende und/oder -legitimierende Kriterien der Auswahl. Diese Kriterien werden, zweitens, variabel angewandt (so z.B. die formale Qualifikation – die Höherqualifizierung des »Überfliegers« wird argumentativ sehr stark gemacht, während eine andere Beschäftigte, die sich nahezu gleichzeitig ebenso qualifiziert hatte wie der »Überflieger«, im diskutierten Kreis der Kandidaten für die stellvertretende Gruppenleitung nicht einmal genannt wird).

Wie die Kriterien im Prozess der Entscheidungsfindung und -legitimation jeweils definiert und wann sie wie aktualisiert werden, das ist eine mehrstufige Konstruktionsleistung, an der sowohl der individuelle Entscheider als auch alle anderen relevanten Akteure im Umfeld der Entscheidung beteiligt sind, und zwar jeweils mit ihren persönlichen Alltagstheorien, Wertvorstellungen, Ideen und Interessen als auch unter Bezugnahme auf überindividuelle, organisationspezifisch ausgeprägte Muster der Sinnggebung und normativen Regulierung (die damit (re-)produziert werden). (Ein Beispiel dafür ist das Muster der »kontrollierten Emotionalität«, ein anderes das der Exzellenz oder das der Naturhaftigkeit von Hierarchien und Kompetenzen.) Damit im Einklang steht, dass die kommunikative Vermittlung der Entscheidung als das zentrale Problem im Entscheidungsprozess angesehen wird; nicht die Frage, wie Herr Conrad seine Auswahl getroffen hat, wird thematisiert, sondern der Punkt, dass die Gespräche mit den Betroffenen »gut vorbereitet« sein mussten und Überzeugungsarbeit geleistet werden musste.

Die Entscheidung für den Überflieger ist also auf drei Ebenen gefallen:

1. als Herrn Conrads Kalkül: Wer ist der Beste, wo will ich den hinhaben, will ich, dass der wieder geht, was passiert, wenn ich Frau XY auf einen anderen Posten setze usw.,
2. als Ergebnis mikropolitischen Aushandlungen zwischen Herrn Conrad und anderen relevanten Akteuren und
3. im Modus der »zweiten Natur« (Berger/Luckmann): Das, was wir als Prozess der Konstruktion von Kriterien beschrieben haben, ist geteilte Praxis im alltäglichen Arbeits- und Entscheidungsprozess. Beide Prozesse sind miteinander verkoppelt, und beide nehmen Alltagstheorien, Organisationswissen und Normen auf und stellen sie immer wieder neu her – in den jeweiligen organisationalen Bedingungen und in der jeweiligen Situation. Herr Conrad hat all das inkorporiert in dem Sinne, dass seine »Suchkanäle« (und seine »Pfade« der Sinnzuschreibung) prädisponiert sind; der Möglichkeitsraum seiner Entscheidung ist a priori begrenzt (und zwar über seine Wahrnehmungen und nicht über seine In-

formationen). So gelingt seine Entscheidung praktisch: nicht darüber, dass der »Überflieger« wirklich anerkanntermaßen der Beste ist, nicht darüber, dass er, Herr Conrad, über die machtvollste Position in der Organisation verfügt, sondern darüber, dass sie so gut »passt«.

Zusammengenommen heißt das: Entscheidungen sind praktische Entscheidungen. Sie »passieren« – in zweierlei Hinsicht: sie müssen passen – und sie geschehen. Das tun sie innerhalb einer Konstellation von Akteuren, eines Gefüges von Interaktionen: Gerade Entscheidungen in Organisationen fallen nicht »monologisch«, als im Zweifel machiavellistische Dezision eines entscheidenden Vorgesetzten, sie sind nicht, wie Thomas Klatetzki (2006: 143) formuliert, »diskrete Ereignisse, sondern in einen größeren Handlungskontext eingebettet«. Sie beziehen also immer die anderen mit ein – und zwar nicht nur, und das ist ein entscheidender Unterschied, als strategisches Kalkül, das die anderen und ihre Erwartungen berücksichtigt. Als Teilnehmer im Moment/Prozess des Entscheidens, als Adressaten der Legitimation, als Adressaten der Ratifizierung, als Teilnehmer des Handelns, das durch die Entscheidung initiiert wird, gestalten andere Akteure die Entscheidung mit. Entscheidungen sind daher Bestandteile der eingelebten Praxis des Zusammenwirkens von Akteuren in einer bestimmten Konstellation. Diese Praxis schafft die Normen, Werte, Habitualisierungen und Wahrnehmungsmöglichkeiten der Entscheider. (Sie macht das Wiedererkennen von Situationen, an dem Möglichkeiten der Entscheidung geprüft werden, überhaupt erst möglich. Das heißt jedoch nicht: dass die Entscheidung im Moment des Wiedererkennens, der Typisierung bereits fällt – vgl. exemplarisch: Klein 1997; zusammenfassend Klatetzki 2006.) In diesem Sinne haben dann Reflexion und Intuition den gleichen Ursprung: Sie sind Ergebnis eingelebter Praxis, sie bestehen aus einem gemeinsamen Wissensvorrat und aus individueller und geteilter Erfahrung – wobei die eine Form kognitiv, reflexiv ist, die andere nur praktisch verfügbar, inkorporiert.

Zugespitzt formuliert ist die Entscheidung in dieser Perspektive also immer noch eine Wahl zwischen Alternativen. Sie ist aber nicht notwendig (und nicht einmal häufig) eine intendierte, bewusst Nutzen maximierende und eigene Interessen verfolgende Erstellung von Prognosen und Reflexion von Möglichkeiten. Sie fällt vielmehr wohl tatsächlich häufig ziemlich schnell, häufig routinisiert und habitualisiert, und immer geschieht sie situativ, kontextuell. Neben die Konstruktion von Kriterien, die Zurechnung von Entscheidungen und ihre Legitimation tritt damit der konstitutive Charakter des »realen Handelns« in den Vordergrund, und zwar nicht nur als Aushandlungsprozess über das bessere (oder das machtvollere) Argument, sondern als geteilte Praxis und damit geteilte Deutungen und Wissensbestände. Eine Entscheidung ist, so gedacht, immer zugleich eine individuelle und eine überindividuelle. Ganz zugespitzt formuliert hieße das dann: Der Kontext ent-

scheidet. Wie eine Entscheidung fällt, ist nicht Ergebnis einer reflexiven Kalkulation im Kontext, sondern Kalkulation und Kontext fallen zusammen – welche Kalkulation möglich ist, das ist durch den Kontext bestimmt.

Fazit

Zwei Unterschiede zwischen den beiden Sichtweisen sind deutlich geworden:

1. Entscheidungen als rationale Wahl zu betrachten heißt: den Nexus von Kalkulation und Entscheidung zu fokussieren und die »vorgelagerte« eingelebte Praxis auszublenden. Demgegenüber bedeutet die Sichtweise, Entscheidungen als praktisches Gelingen zu betrachten, eine Fokussierung des Nexus von eingelebter Handlungspraxis und Entscheidung, und das bei Bagatellisierung der zwischengeschalteten Kalkulation: abwägendes Kalkulieren erfolgt nicht immer, ist oft nur Post-hoc-Rationalisierung und allenfalls eine Episode im Prozess des Entscheidens.
2. Aus diesen unterschiedlichen Fokussierungen ergibt sich logisch: Im Fokus der rationalen Wahl entscheidet der einzelne Akteur – unter strategischer Berücksichtigung der anderen (wie in spieltheoretischen Szenarien), im Fokus des »praktischen Gelingens« dagegen entscheidet die Akteurkonstellation als eingelebte Praxis des handelnden Zusammenwirkens.

Diese Differenzen lassen sich unterschiedlich stilisieren:

- (a) als explanatorische Konkurrenz – wenn man möglichst sparsame Erklärung will: Kann man eher die Kalkulation oder eher die vorgelagerte Praxis als Erklärungsfaktor vernachlässigen?
- (b) als explanatorischen Kompromiss: Bei manchen Entscheidungen kann man eher die Kalkulation, bei anderen eher die eingelebte Praxis vernachlässigen – nach welchen Kriterien sortiert sich das dann?

oder

- (c) als explanatorische Komplementarität: Man muss durchgängig sowohl die Kalkulation als auch die Praxis als deren Einbettung als Erklärungsfaktoren heranziehen.

Letzteres klingt (in der Sozialdimension) am bequemsten, weil Konfliktvermeidend – aber dafür nimmt man (in der Sachdimension) die Unbequemlichkeit der vielen einzubeziehenden Erklärungsfaktoren in Kauf. Wofür entscheidet man sich?

Literatur

- Beckert, Jens (2006), »Was tun? Die emotionale Konstruktion von Zuversicht bei Entscheidungen unter Ungewissheit«, in: Scherzberg, Arno (Hg.), *Kluges Entscheiden*, Tübingen, S. 123–141.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1969), *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt a.M.
- Guttandin, Friedhelm (1996), *Improvisationsgesellschaft. Provinzstadtkultur in Südamerika*, Pfaffenweiler.
- Klatetzki, Thomas (2006), »Kluges Entscheiden in dynamischen und riskanten Umwelten. Eine Erläuterung auf vier Ebenen«, in: Scherzberg, Arno (Hg.), *Kluges Entscheiden*, Tübingen, S. 143–165.
- Klein, Gary (1997), »Naturalistic Decision Making: Where Are We Going?«, in: Zsombok, Caroline E./Klein, Gary, *Naturalistic Decision Making*, New Jersey, S. 383–397.
- Leifer, Eric (1991), *Actors as Observers. A Theory of Skill in Social Relationships*, New York.
- Lindblom, Charles E. (1959), »The Science of »Muddling Through««, in: Etzioni, Amitai (Hg.), *Readings on Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 154–166.
- Marx, Karl (1972/1867), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Bd. 1, Frankfurt a.M.
- Plessner, Henning (2006), »Die Klugheit der Intuition und ihre Grenzen«, in: Scherzberg, Arno (Hg.), *Kluges Entscheiden*, Tübingen, S. 109–120.
- Scherzberg, Arno (Hg.) (2006), *Kluges Entscheiden*, Tübingen
- Schimank, Uwe (2005), *Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne*, Wiesbaden.
- Schnabel, Annette (2005), »Gefühlvolle Entscheidung und entscheidende Gefühle. Emotionen als Herausforderung für Rational Choice-Theorien«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 57, H. 2, S. 278–307.
- Wehrich, Margit (2002), »Die Rationalität von Gefühlen, Routinen und Moral«, *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 12, H. 2, S. 189–209.
- Wilz, Sylvia Marlene (2002), *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*, Opladen.