

Von begrenzter Rationalität zu verantwortlicher Orientierung

Herbert A. Simon, deutschsprachige Anschlussarbeiten und der Weisheitskompass

Ein wissenschaftlich orientierter, zugleich allgemein verständlicher Entwurf über die Frage, wie Menschen unter begrenztem Wissen zu tragfähigen Entscheidungen gelangen – und wie sich diese Einsicht zu einem Modell verantwortlicher, mehrperspektivischer und korrigierbarer Orientierung erweitern lässt.

Hinweis zum Charakter des Textes

Die Verbindung zwischen Simons Theorie und dem Weisheitskompass wird hier als systematische Anschlussmöglichkeit dargestellt. Sie behauptet keine historische Abhängigkeit und keine empirische Gleichsetzung beider Ansätze.

[Norbert Rieser](#)

Kurzfassung

Herbert A. Simon hat aufgezeigt, dass reale Menschen Entscheidungen nicht unter Bedingungen vollständigen Wissens treffen. Sie kennen weder alle Möglichkeiten noch sämtliche Folgen ihres Handelns, und ihre Zeit sowie ihre Fähigkeit zur Informationsverarbeitung sind begrenzt. Deshalb suchen Menschen in vielen Situationen nicht nach einer theoretisch vollkommenen Lösung, sondern nach einer Lösung, die unter den gegebenen Bedingungen hinreichend gut erscheint.

Für diese Forschungen erhielt Simon 1978 den Preis der Schwedischen Reichsbank für Wirtschaftswissenschaften im Gedenken an Alfred Nobel. Die offizielle Begründung nennt seine bahnbrechenden Forschungen über Entscheidungsprozesse in wirtschaftlichen Organisationen. Die Theorie der begrenzten Rationalität war ein zentraler Bestandteil dieses Forschungsprogramms, jedoch nicht die alleinige offizielle Preisbegründung.

Der Weisheitskompass kann hier anschließen und sie in vier Richtungen erweitern: Er unterscheidet genauer zwischen Wissen, Deutung, Wertung und Sinn; er ergänzt Zweckmäßigkeit um ethische Verantwortung; er führt unterschiedliche fachliche und lebensweltliche Perspektiven geordnet zusammen; und er macht die Bereitschaft zur späteren Korrektur zu einem ausdrücklichen Bestandteil guten Urteilens.

Simon erklärt, warum vollkommene Rationalität für reale Menschen unerreichbar bleibt. Der Weisheitskompass fragt weiter, wie unter dieser Begrenzung verantwortliche Urteilkraft entstehen kann.

1. Herbert A. Simon: Warum vernünftige Menschen nicht vollkommen rational entscheiden

Klassische Entscheidungstheorien arbeiten meistens mit einem idealisierten Entscheider. Dieser kennt alle relevanten Alternativen, kann deren Folgen abschätzen und wählt jene Möglichkeit, die seinen Nutzen maximiert. Als mathematisches Ideal lässt sich diese Vorstellung knapp zum Ausdruck bringen:

$$a^* = \arg \max U(a) \quad \text{für } a \in A$$

Dabei ist A die Menge aller betrachteten Handlungsalternativen, $U(a)$ deren Nutzen und a^* die nach dem Modell beste Wahl. Als theoretischer Grenzfall ist diese Formulierung nützlich. Für viele wirkliche Entscheidungen setzt sie jedoch Kenntnisse und Rechenfähigkeiten voraus, über die Menschen nicht verfügen.

Simon rückte den tatsächlichen Entscheidungsvorgang in den Mittelpunkt. Menschen handeln mit unvollständigen Informationen, begrenzter Aufmerksamkeit und begrenzter Zeit. Auch Organisationen dienen nach Simon dazu, diese Grenzen teilweise aufzufangen: Sie verteilen Aufgaben, schaffen Regeln, ordnen Zuständigkeiten und lenken Aufmerksamkeit auf bestimmte Probleme.

Die Verschiebung besteht darin, Menschen weder als irrational noch als vollkommen rational zu beschreiben. Menschen sind vernunftfähig, aber Vernunft arbeitet unter Bedingungen, die sie begrenzen.

2. Das Grundmodell der begrenzten Rationalität

Die Grundidee lässt sich mit einer einfachen Unterscheidung ausdrücken. Die Wirklichkeit einer Situation und das Wissen, das einem Menschen darüber zur Verfügung steht, sind nicht identisch.

$$E_t = \mathcal{O}(W_t) + \varepsilon_t \quad \text{und} \quad E_t \neq W_t$$

W_t bezeichnet die Wirklichkeit zum Zeitpunkt t . E_t bezeichnet den verfügbaren Erkenntnisstand. Die Funktion $\mathcal{O}$ steht für Beobachtung, Wahrnehmung und Informationsgewinn; ε_t fasst Fehler, Auslassungen und verbleibende Unsicherheit zusammen. Ebenso kennt ein Entscheider gewöhnlich nur einen Teil der tatsächlich möglichen Handlungen:

$$A_t(\text{wahrgenommen}) \subset A_t(\text{möglich})$$

Die Entscheidung wird also aus einem begrenzten Ausschnitt, nicht aus einer vollständigen Welt heraus getroffen. Deshalb kann ein vernünftiger Entscheidungsprozess darin bestehen, nach einer Alternative zu suchen, die ein hinreichendes Anspruchsniveau erfüllt.

$$h^* = \text{erste Handlung } h \in A_t \text{ für die gilt: } U(h) \geq \theta_t$$

θ_t bezeichnet ein Anspruchsniveau. Die Suche endet, sobald eine Möglichkeit gefunden wird, die dieses Niveau erreicht. Damit wird die unerreichbare Forderung nach der vollkommen besten Lösung durch die Suche nach einer hinreichend guten Lösung ersetzt.

3. Lernen, Anspruchsniveau und Anpassung

Begrenzte Rationalität bedeutet keine geistige Starrheit. Ein Mensch kann aus Erfahrungen lernen. Er kann seine Erwartungen verändern, neue Möglichkeiten entdecken und seine Anforderungen an eine Lösung anpassen.

$$\theta_{t+1} = \theta_t + \eta \cdot (P_t - \theta_t) \quad \text{mit } 0 < \eta < 1$$

P_t steht hier für die tatsächlich erreichte oder beobachtete Leistung einer gewählten Lösung. Liegt sie über dem bisherigen Anspruchsniveau, kann dieses steigen; liegt sie darunter, kann es sinken oder neu bestimmt werden. Die Formel ist eine heuristische Darstellung des Lernprinzips, keine Behauptung, menschliches Lernen lasse sich vollständig durch eine einzige Gleichung erfassen.

Damit entsteht eine rekursive Struktur:

Entscheiden $\rightarrow$ Erfahrung $\rightarrow$ Auswertung $\rightarrow$ Anpassung $\rightarrow$ erneutes Entscheiden

Dieser Gedanke bildet eine Brücke zur Theorie verantwortlicher Orientierung: Eine Entscheidung beendet den Erkenntnisprozess nicht. Ihre Folgen werden zu neuem Erkenntnismaterial.

4. Deutschsprachige Autoren und Anschlusslinien

Die Forschung zur begrenzten Rationalität blieb keineswegs auf Simon und den angelsächsischen Raum beschränkt. Im deutschsprachigen Wissenschaftsraum lassen sich mehrere relevante Anschlusslinien unterscheiden.

4.1 Reinhard Selten: begrenzte Rationalität und experimentelle Wirtschaftsforschung

Reinhard Selten gehört zu den besten deutschsprachigen Forschern auf diesem Gebiet. Die Universität Bonn führt die Theorie der eingeschränkten Rationalität ausdrücklich unter seinen Forschungsinteressen. Selten verband formale Wirtschaftstheorie mit experimenteller Forschung und untersuchte, wie Menschen tatsächlich entscheiden, wenn vollständige Rationalität nicht vorausgesetzt werden kann.

Hervorheben möchte ich seine Unterscheidung zwischen normativen Modellen, die vollständige Rationalität voraussetzen, und beschreibenden Modellen, die beobachtetes begrenzt rationales Verhalten erklären sollen. Selten arbeitete unter anderem mit Anspruchsanpassung, Lernen und experimentell beobachteten Entscheidungsmustern.

Sein Nobelpreis von 1994 wurde allerdings nicht für die Theorie der begrenzten Rationalität verliehen, sondern für grundlegende Beiträge zur Gleichgewichtsanalyse in der nichtkooperativen Spieltheorie. Diese Unterscheidung muss erwähnt werden.

4.2 Gerd Gigerenzer: einfache Entscheidungsregeln und ökologische Rationalität

Gerd Gigerenzer führte die Frage weiter, wie Menschen in einer unsicheren Welt mit einfachen Entscheidungsregeln zu guten Ergebnissen gelangen können. Seine Arbeiten wenden sich gegen die Vorstellung, eine Entscheidung sei umso vernünftiger, je mehr Informationen und Rechenschritte sie verarbeitet.

Entscheidend ist die Passung zwischen einer Regel und der Umwelt, in der sie verwendet wird. Eine einfache Regel kann unter bestimmten Bedingungen leistungsfähiger sein als ein kompliziertes Verfahren. Gigerenzer spricht in diesem Zusammenhang von ökologischer Rationalität: Vernünftigkeit zeigt sich nicht nur in innerer logischer Vollständigkeit, sondern auch darin, ob eine Entscheidungsregel unter realen Bedingungen funktioniert. Gigerenzer und Selten gaben 2001 gemeinsam einen grundlegenden Sammelband zur begrenzten Rationalität heraus. Darin wird die Vorstellung eines Werkzeugkastens einfacher, situationsabhängig einsetzbarer Entscheidungsregeln ausgearbeitet.

4.3 Eisenführ, Weber und Langer: rationales Entscheiden als strukturierter Prozess

Für eine deutschsprachige, methodisch klare Verbindung zur praktischen Entscheidungsanalyse ist das Lehrbuch »Rationales Entscheiden« von Franz Eisenführ, Martin Weber und Thomas Langer hilfreich. Es behandelt die Strukturierung von Entscheidungsproblemen, die Entwicklung von Zielen und Alternativen, Entscheidungen unter Risiko, Zielkonflikte und Gruppenentscheidungen.

Dieser Ansatz hat eine stärkere normative Richtung als Simons beschreibende Theorie. Deshalb ergänzt er sie: Simon erklärt, warum reale Menschen von vollkommener Rationalität abweichen; die Entscheidungsanalyse fragt, wie Entscheidungen trotz Begrenzungen methodisch verbessert werden können.

4.4 Grünig und Kühn: heuristische Verfahren für komplexe Probleme

Rudolf Grünig und Richard Kühn haben mit ihrem Werk über Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme einen praxisnahen Zugang entwickelt. Im Mittelpunkt steht ein gegliedertes heuristisches Verfahren, das Führungskräften und Studierenden helfen soll, unübersichtliche Probleme zu strukturieren, Ziele zu klären, Alternativen zu entwickeln und Entscheidungen nachvollziehbar vorzubereiten. Damit wird auch im deutschsprachigen Raum eine Linie erkennbar: Von der Beschreibung begrenzter menschlicher Rationalität führt der Weg zu Verfahren, die unter realen Bedingungen bessere Entscheidungen ermöglichen sollen.

Autor / Ansatz	Kernfrage	Beitrag	Bezug zum Weisheitskompass
Herbert A. Simon	Wie entscheiden Menschen unter Begrenzungen?	Begrenzte Rationalität; hinreichend gute Lösungen; Organisation als Hilfe gegen Komplexität.	Anthropologischer Ausgangspunkt: Menschen müssen handeln, obwohl ihr Wissen begrenzt bleibt.
Reinhard Selten	Wie lässt sich begrenzt rationales Verhalten beschreiben und experimentell prüfen?	Anspruchsanpassung, Lernen, experimentelle Wirtschaftsforschung.	Stärkt die empirische und lernorientierte Seite des Modells.

Autor / Ansatz	Kernfrage	Beitrag	Bezug zum Weisheitskompass
Gerd Gigerenzer	Wann funktionieren einfache Regeln gut?	Ökologische Rationalität; einfache Entscheidungsregeln; Risikokompetenz.	Zeigt, dass gute Orientierung nicht mit maximaler Informationsmenge gleichzusetzen ist.
Eisenführ / Weber / Langer	Wie lassen sich Entscheidungen methodisch verbessern?	Ziele, Alternativen, Risiko, Mehrfachziele, Gruppenentscheidungen.	Anschluss an strukturierte Abwägung und transparente Entscheidungsvorbereitung.
Grünig / Kühn	Wie können komplexe Probleme praktisch gegliedert werden?	Heuristisches Entscheidungsverfahren; Problem- und Zielstrukturierung.	Nähe zur Prozessarchitektur des Weisheitskompasses.

5. Vom Entscheiden zum Orientieren

Simons Theorie beantwortet vor allem eine entscheidungstheoretische Frage: Wie kommt ein realer Mensch unter begrenzten Bedingungen zu einer Wahl? Der Weisheitskompass setzt eine Ebene früher und zugleich eine Ebene weiter an. Er fragt, wie aus unvollständigem Wissen überhaupt ein Urteil entsteht, das anschließend verantwortliches Handeln tragen kann.

Die Leitfrage verschiebt sich damit von der hinreichend guten Entscheidung zur hinreichend begründeten, verantwortbaren und korrigierbaren Orientierung.

6. Erste Erweiterung: erkenntnistheoretische Differenzierung

Begrenztes Wissen allein sagt noch nicht, um welcher Art Aussage es sich handeln. In realen Diskussionen werden Tatsachen, Deutungen, Wertungen und Glaubensüberzeugungen häufig miteinander vermengt. Der Weisheitskompass ordnet diese Ebenen ausdrücklich.

$$E_t \neq D_t \neq V_t \neq S_t \neq T_t$$

E_t steht für empirisch oder sachlich begründbares Wissen, D_t für Deutung, V_t für Werte und normative Maßstäbe, S_t für Sinnhorizonte und T_t für religiöse oder weltanschauliche Transzendenzbezüge.

Die Zeichen »≠« bedeuten nicht, dass diese Bereiche voneinander getrennt bestehen. Jedoch, dass sie unterschiedliche Geltungsgründe umfassen. Eine Messung wird anders geprüft als eine moralische Norm; eine historische Deutung verlangt andere Gründe als eine Glaubensaussage.

Begrenztheiten menschlichen Wissens verlangen mehr Unterscheidungsfähigkeit.

7. Zweite Erweiterung: ethische Verantwortung

Eine Handlung kann zweckmäßig sein und dennoch nicht verantwortbar. Also genügt es nicht, eine Lösung zu finden, die ein praktisches Anspruchsniveau erreicht. Vor der eigentlichen Abwägung muss geprüft werden, ob grundlegende normative Bedingungen gewahrt bleiben.

$$\mathcal{H}_t(\text{zul}) = \{ h \in \mathcal{H}_t : g_j(h) \geq \theta_j \text{ für alle relevanten } j \}$$

$\mathcal{H}_t$ bezeichnet die Menge denkbarer Handlungen. $\mathcal{H}_t(\text{zul})$ enthält nur jene Handlungen, die festgelegte Mindestbedingungen erfüllen. Solche Bedingungen können Rechte, Menschenwürde, Fairness, Verhältnismäßigkeit, Schadensvermeidung oder Verantwortung gegenüber Dritten betreffen.

Damit wird aus der Frage »Was funktioniert?« eine weiterführende Frage: »Was ist unter den gegebenen Bedingungen vertretbar?«

8. Dritte Erweiterung: Perspektivenintegration ohne Vermischung

Komplexe Situationen haben selten nur eine Seite. Ein Unternehmensproblem kann zugleich technisch, wirtschaftlich, rechtlich, psychologisch und ethisch relevant sein. Eine persönliche Krise kann biografische, soziale, gesundheitliche, berufliche und weltanschauliche Dimensionen berühren.

$$\mathcal{P}_t = \{ P_1, P_2, \dots, P_n \}$$

$\mathcal{P}_t$ bezeichnet die Menge relevanter Perspektiven. Jede Perspektive kann einen begründeten Teilbeitrag liefern, ohne damit die gesamte Wirklichkeit zu erfassen.

$$E_t^{(i)} = f_i(W_t) \quad \text{und} \quad E_t^{(i)} \neq W_t$$

Das Grundprinzip lautet folglich: Integration ohne Vermischung. Die unterschiedlichen Erkenntnisweisen werden nicht zu einem vermeintlichen „Gesamtwissen verschmolzen“. Ihre Beiträge werden im Blick auf eine gemeinsame Orientierungsfrage geordnet aufeinander bezogen.

9. Vierte Erweiterung: systematische Korrigierbarkeit

Eine verantwortliche Entscheidung bleibt vorläufig. Sie wird unter einem bestimmten Erkenntnisstand getroffen und muss sich an ihren Folgen bewähren. Der Weisheitskompass macht die Vorläufigkeit ausdrücklich zum Bestandteil des Verfahrens.

$$W_t \rightarrow E_t \rightarrow D_t \rightarrow O_t \rightarrow H_t \rightarrow W_{t+1} \rightarrow E_{t+1}$$

O_t bezeichnet die Orientierung, H_t die daraus folgende Handlung. Die Handlung verändert die Situation:

$$W_{t+1} = G(W_t, H_t, \xi_t)$$

Die veränderte Wirklichkeit bringt neue Beobachtungen und Erfahrungen:

$$E_{t+1} = \text{Aktualisierung}(E_t, \text{Beobachtung}(W_{t+1}))$$

Aus einer Entscheidung wird schließlich eine Lernschleife. Ein begründetes Urteil behält seine Geltung nicht deshalb, weil es einmal gefällt wurde, sondern solange es den besseren Gründen und neuen Erfahrungen standhält.

$$\Delta J_t \propto K_t \cdot F_t$$

ΔJ_t bezeichnet die mögliche Veränderung des Urteils, K_t die Bereitschaft zur Korrektur und F_t die Qualität der Rückmeldung. Gute Rückmeldung allein genügt nicht, wenn jede Revision abgewehrt wird; Korrekturbereitschaft allein genügt ebenso wenig ohne verlässliche Rückmeldung.

10. Unsicherheit, Reversibilität und Begründungslast

Nicht jede Entscheidung ist gleich riskant. Manche Entscheidungen lassen sich leicht zurücknehmen, andere greifen tief in Lebensläufe, Organisationen oder technische Systeme ein. Deshalb sollte die erforderliche Begründung mit wachsender Unsicherheit und sinkender Reversibilität zunehmen.

$$B(\text{erf}) \propto U_t \cdot (1 - R_v(h))$$

$B(\text{erf})$ kennzeichnet die erforderliche Begründungsstärke, U_t die verbleibende Unsicherheit und $R_v(h)$ die Reversibilität einer Handlung. In allgemein verständlicher Sprache lautet die Regel:

Je weniger ich weiß und je schwerer eine Entscheidung rückgängig zu machen ist, desto sorgfältiger muss ich prüfen.

11. Mehrere Ziele: von der Optimierung zur tragfähigen Abwägung

Viele reale Entscheidungen beinhalten mehrere Ziele, die nicht vollständig miteinander vereinbar sind. Eine Unternehmensentscheidung kann wirtschaftliche Tragfähigkeit, Beschäftigung, Risiko, Fairness und Zukunftsfähigkeit gleichzeitig betreffen.

$$Q_t(h) = (q_1(h), q_2(h), \dots, q_m(h))$$

$Q_t(h)$ ist ein Kriterienvektor. Dieser leitet nicht alle Werte in eine einzige Zahl, sondern hält unterschiedliche Beurteilungsdimensionen sichtbar. Gerade dadurch wird deutlich, dass bei komplexen Entscheidungen häufig mehrere vertretbare Lösungen bestehen. Das Ziel lautet dann nicht, eine mathematisch perfekte Antwort vorzutäuschen. Gesucht wird eine Lösung, die unter mehreren Gesichtspunkten begründbar bleibt, deren Risiken verstanden werden und deren spätere Überprüfung mitgedacht ist.

12. Das erweiterte Gesamtmodell des Weisheitskompasses

Die vier Erweiterungen lassen sich in einer gemeinsamen Strukturformel zusammenführen:

$$O_t = \Phi(E_t, D_t, P_t, V_t, S_t, T_t, C_t, A_t, U_t, K_t)$$

Dabei sind: E_t Erkenntnis, D_t Deutung, P_t Perspektiven, V_t Werte, S_t Sinn, T_t Transzendenz- oder Weltanschauungshorizont, C_t konkrete Situation, A_t Handlungsspielraum, U_t Unsicherheit und K_t Korrigierbarkeit.

Aus der Orientierung folgt eine Handlung:

$$H_t = \Pi(O_t)$$

Die Handlung verändert Wirklichkeit und erzeugt neue Erfahrungen. Damit bleibt die Theorie prozessual:

Erkennen → Deuten → Gegenprüfen → Abwägen → Handeln → Folgen beobachten → Weiterlernen

13. Die theoretische Brücke in einem Satz

Die Verbindung zwischen Simon und dem Weisheitskompass lässt sich präzise bestimmen. Simon zeigt, warum reale Menschen unter unvollständigem Wissen entscheiden müssen. Der Weisheitskompass fragt, welche zusätzlichen Anforderungen an gutes Urteilen gerade aus dieser Begrenztheit erwachsen.

begrenzte Rationalität + Unterscheidungsfähigkeit + Verantwortung + Mehrperspektivität + Korrigierbarkeit → verantwortliche Orientierung

Diese Formel ist eine Strukturformel, keine empirische Rechengleichung. Sie beschreibt eine theoretische Erweiterung: Aus der realistischen Beschreibung begrenzten Entscheidens wird eine Prozessarchitektur für verantwortliche Orientierung.

14. Warum der Weisheitskompass als Methode weitergegeben werden kann

Der Weisheitskompass empfiehlt sich nicht deshalb, weil er fertige Antworten verspricht. Gerade das tut er nicht. Sein Wert liegt in der Ordnung des Denk- und Entscheidungsprozesses.

- Er führt dazu, Tatsachen und Deutungen auseinanderzuhalten.
- Er macht sichtbar, welche Perspektiven fehlen und welche Interessen wirksam sind.
- Er verhindert, dass Zweckmäßigkeit unbemerkt an die Stelle ethischer Verantwortung tritt.
- Er nimmt Unsicherheit ernst, ohne in Entscheidungsunfähigkeit zu führen.
- Er berücksichtigt die Reversibilität und die mögliche Schadensweite von Entscheidungen.
- Er baut Gegenprüfung und spätere Korrektur von Anfang an in den Prozess ein.
- Er ist weltanschaulich offen, weil religiöse, säkulare und andere Sinnhorizonte kenntlich gemacht werden können, ohne sie mit empirischem Wissen gleichzusetzen.

Damit eignet sich der Weisheitskompass für Situationen, in denen Fachwissen notwendig, aber allein nicht ausreichend ist: bei Organisationsfragen, persönlichen Übergängen, ethischen Konflikten, pädagogischen Prozessen und anderen Entscheidungen mit mehreren Beteiligten, Werten und unsicheren Folgen.

Der Weisheitskompass soll dazu beitragen, dass sie genauer erkennen, sorgfältiger unterscheiden, verantwortlicher abwägen und aus Folgen ihres Handelns lernen. Er darf Menschen nicht sagen, was sie denken müssen.

15. Wissenschaftliche Selbstbegrenzung

Die Theorie verantwortlicher Orientierung und der Weisheitskompass sind in dieser Form ein theoretischer und praxisorientierter Ordnungsansatz. Dieser Stand entspricht noch keiner als Ganzes empirisch validierter Universaltheorie. Die mathematischen Formeln dienen derzeit als heuristische Landkarten. Sie machen Beziehungen sichtbar, ohne eine Messgenauigkeit vorzutäuschen, die bisher nicht vorliegt. Sobald empirische Aussagen über Wirksamkeit, Zuverlässigkeit oder Übertragbarkeit des Gesamtmodells gemacht werden sollen, sind Operationalisierung, geeignete Messmodelle und systematische empirische Prüfungen erforderlich. Diese Selbstbegrenzung gehört zum Kern des Ansatzes: Eine Theorie, die Korrigierbarkeit fordert, muss ihre eigenen Geltungsansprüche ebenfalls begrenzen und für Prüfung offenhalten.

Schluss

Die Theorie der begrenzten Rationalität hat einen nüchternen und zugleich befreienden Gedanken in die Entscheidungswissenschaft eingeführt: Vernünftiges Handeln setzt Allwissenheit nicht voraus. Menschen können auch unter begrenzten Bedingungen urteilen und handeln. Der Weisheitskompass führt diesen Gedanken weiter. Er nimmt die Begrenzung menschlicher Erkenntnis nicht nur als psychologische oder organisatorische Tatsache ernst, sondern als Ausgangspunkt einer umfassenderen Verantwortung. Wer nicht alles wissen kann, muss sorgfältiger unterscheiden. Wer andere Perspektiven nicht vollständig überblickt, muss sie gezielt einbeziehen. Wer Folgen nicht sicher vorhersagen kann, muss Risiken, Reversibilität und Lernmöglichkeiten berücksichtigen. Und wer fehlbar bleibt, sollte Korrigierbarkeit nicht als Schwäche, sondern als Bestandteil reifer Urteilkraft verstehen. Die Weiterführung begrenzter Rationalität zur verantwortlichen Orientierung zielt auf eine Form der Vernünftigkeit, die nicht Vollständigkeit des Wissens voraussetzt, sondern begründetes Urteilen, verantwortliches Handeln und die prinzipielle Bereitschaft zur Revision angesichts besserer Gründe.

Von begrenzter Rationalität zu verantwortlicher Orientierung

Herbert A. Simon, deutschsprachige Anschlusslinien und der Weisheitskompass

Begrenzt wissen. Besser fragen. Gemeinsam verantworten. Zukunft menschlich gestalten.

1. Ausgangslage: begrenzte Rationalität

Menschen entscheiden nie unter vollkommenen Bedingungen.



**Begrenzt
Wissen**

Wir kennen nie
alle relevanten
Informationen.



**Begrenzte
Zeit**

Unsere
Aufmerksamkeit
und Zeit sind
limitiert.



**Begrenzte
Aufmerksamkeit**

Wir sehen nur
einen Ausschnitt
der Wirklichkeit.



**Begrenzte
Rechen- und
Übersichtsfähigkeit**

Komplexität
überfordert
vollständige
Analyse.

Erkenntnisstand $\neq$ Wirklichkeit

Wir handeln auf der Basis wahrgenommener Möglichkeiten,
nicht auf Basis aller möglichen Möglichkeiten.

$$E_t = O(W_t) + \varepsilon_t \quad \text{mit} \quad E_t \neq W_t$$

2. Was folgt daraus?

Nicht die theoretisch beste, sondern eine
unter realen Bedingungen tragfähige,
hinreichend gute Lösung wird gesucht.



**Vernünftig handeln heißt oft:
das ausreichend Gute finden.**

h^* = erste $h \in A$, für die gilt: $U(h) \geq \theta$

3. Lernen als Rückkopplung

Gute Orientierung
endet nicht mit einer
Entscheidung, sie
lernt aus ihren
Folgen.



Erfahrung macht klüger –
wenn wir bereit sind,
zu lernen.

Der Weisheitskompass

Vier Perspektiven – eine verantwortliche Orientierung



**Der Weisheitskompass
erweitert begrenzte Rationalität
zu einer umfassenderen Form
verantwortlicher Vernünftigkeit.**

4. Erweiterung durch den Weisheitskompass

Der Weisheitskompass verbindet die vier Perspektiven,
ohne sie zu vermischen.



Wissen und Deutung unterscheiden

Fakten prüfen, Interpretationen kenntlich machen.



Werte und ethische Verantwortung integrieren

Nicht nur Zweckmäßigkeit, sondern auch das Gute
und Gerechte bedenken.



Mehrperspektivisch urteilen

Fachliche, persönliche, gesellschaftliche und
religiös-spirituelle Perspektiven zusammenführen.



Systematisch korrigierbar bleiben

Eigene Annahmen hinterfragen und aus besseren
Gründen weiterlernen.

Prinzipien



**Integration
ohne Vermischung**



**Transparenz
im Denken**



**Offenheit
für neue Gründe**



**Ausrichtung
auf das Ganze**

5. Urteilkraft: der Prozess

Tragfähige Urteilkraft entsteht in einem geordneten Vorgehen.



Urteilkraft entsteht dort, wo Fakten geprüft, Perspektiven geordnet,
Werte reflektiert und Entscheidungen korrigierbar gehalten werden.

6. Ergebnis: verantwortliche Orientierung

Von begrenzter Rationalität zu einer anspruchsvolleren Form der Vernünftigkeit.



Begründet urteilen

auf verlässlicher Grundlage
und mit Augenmaß



Verantwortlich handeln

die Folgen mitbedenken
und Gestaltungsspielräume nutzen



**Aus besseren Gründen
weiterlernen**

offen bleiben, dazulernen
und sich korrigieren



Zukunft menschlich gestalten

für ein gelingendes
Zusammenleben in einer
pluralen Gesellschaft

„Nicht Gewissheit ist mein Ziel, sondern eine Form des Urteilens, die auch unter Bedingungen begrenzten Wissens verantwortbar bleibt.“

Norbert Rieser, 2026

7. Deutschsprachige Anschlusslinien – wichtige Impulse und Weiterentwicklungen



Herbert A. Simon
Begrenzte Rationalität
Satisficing
Organisationen als
Hilfsmittel



Reinhard Selten
Lernen und Anpassung
Experimentelle Spiele
Realistisches
Entscheidungsverhalten



Gerd Gigerenzer
Einfache Entscheidungsregeln
Ökologische Rationalität
Intuition und Erfahrung
Risikokompetenz



Eisenführ / Weber / Langer
Strukturierte Entscheidung
Mehrkriterielle Verfahren
Transparenz und Nachvollziehbarkeit
Entscheidungsunterstützung



Grünig / Kühn
Heuristische Verfahren
für komplexe Probleme
Praktikable Methoden
in unsicheren und dynamischen
Umfeldern

Menschen entscheiden nicht perfekt. Aber sie können verantwortlich urteilen – wenn sie besser fragen, mehr Perspektiven einbeziehen und bereit bleiben, aus Erfahrung zu lernen.

Quellen und weiterführende deutschsprachige Literatur

1. Nobel Prize Outreach: Herbert A. Simon – Press release 1978. Offizielle Preisbegründung: bahnbrechende Forschung über Entscheidungsprozesse in wirtschaftlichen Organisationen. [Direktlink](#)
2. Herbert A. Simon: Nobel Lecture 1978 – Rational Decision-Making in Business Organizations. Grundlegende Darstellung der begrenzten Rationalität und der Rolle von Organisationen im Umgang mit Komplexität. [Direktlink](#)
3. Universität Bonn, BonnEconLab: Reinhard Selten. Forschungsinteressen: Theorien der eingeschränkten Rationalität, Spieltheorie und experimentelle Wirtschaftsforschung; außerdem bibliographische Hinweise zu Seltens Arbeiten. [Direktlink](#)
4. Gerd Gigerenzer / Reinhard Selten (Hrsg.): Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox. MIT Press, 2001. Grundlegender Sammelband zur begrenzten Rationalität, zu einfachen Entscheidungsregeln und Lernprozessen. [Direktlink](#)
5. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung: Forschungsbereich Adaptives Verhalten und Kognition. Überblick über Gigerenzers Forschung zu begrenzter Rationalität, Unsicherheit und einfachen Entscheidungsregeln. [Direktlink](#)
6. Franz Eisenführ / Martin Weber / Thomas Langer: Rationales Entscheiden. 5. Auflage, Springer, 2010. Deutschsprachiges Standardwerk zur Strukturierung von Entscheidungsproblemen, Risiko, Mehrfachzielen und Gruppenentscheidungen. [Direktlink](#)
7. Rudolf Grünig / Richard Kühn: Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz. Springer. Praxisorientierte Darstellung eines gegliederten Entscheidungsverfahrens für komplexe Problemstellungen. [Direktlink](#)

Hinweis: Die englischen Originaltitel in der Literaturliste werden aus bibliographischen Gründen beibehalten. Im laufenden Text wurden fremdsprachige Fachbegriffe bewusst vermieden oder deutsch erklärt.