

Praxisorientierte Wirtschaftswissenschaft

Verfasser:

Dr. Arnim Goldbach

Professor, ehemals an der Niedersächsischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, danach bis 2008 an der Kommunalen Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen, seitdem Wissenschaftliche Beratung und Qualifizierung zur doppelten Gemeindehaushaltswirtschaft

Dr. Dieter Grommas

Professor, ehemals an der Niedersächsischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, seit 2007 an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK), Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen, seit 2019 Pensionär und Lehrbeauftragter an der HAWK

Dr. Thomas Barthel

Prof. Dr. rer. pol. Thomas Barthel hatte von 2008-2015 die Professur für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre inne und ist seit 2015 als Professor für Verwaltungswissenschaft an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)/Hannover tätig. Dort lehrt er in den Bachelorstudiengängen „Allgemeine Verwaltung“ und „Verwaltungsbetriebswirtschaft“ und doziert auch im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Kommunales Verwaltungsmanagement“.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

11. aktualisierte und erweiterte Auflage 2023

© 2004 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0526-11-DS

Vorwort zur 1. Auflage

Der Bezugsrahmen der „Entscheidungslehre“

- (1) Neue Formen der Arbeitsorganisation und damit verbundene veränderte (und teilweise auch höhere) Arbeitsanforderungen aufgrund weitreichender Veränderungen in Technik, Wirtschaft, Recht, Politik und Gesellschaft prägen inzwischen mehr und mehr auch den öffentlichen Dienst. Nicht allein Sachbearbeitung im Vollzugskontext wird gefordert, sondern vermehrt ein begründetes Entscheidungsverhalten in Planungszusammenhängen. Insbesondere die „Neuen Steuerungsinstrumente“ von Verwaltungsreform, Staatsmodernisierung oder New Public Management zielen auf eine Dezentralisierung der Aufgabenerfüllung ab, die auch die „unteren“ Verwaltungsebenen – also auch die Beschäftigten im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst – zunehmend vor Entscheidungsprobleme stellt. Zur Lösung solcher Probleme ist eine „entscheidungsorientierte Methodenkompetenz“ unabdingbar. Deshalb ist es notwendig, dass die zukünftig Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit einer entsprechenden „Entscheidungskompetenz“ ausgestattet werden.¹

Derartige Entwicklungen sind in Berufen der privaten Wirtschaft schon seit Längerem zu beobachten. Das Schlagwort des „Unternehmers im Unternehmen“ oder das der sogenannten „Ich-AG“ mag dafür an dieser Stelle hinreichend Beleg sein.²

- (2) Das vorliegende Werk soll primär der Aus- und Fortbildung von Studierenden an **Fachhochschulen für die öffentliche Verwaltung (Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, Verwaltungsfachhochschulen)** dienen und die **Entscheidungs- und Methodenkompetenz der öffentlichen Entscheidungsträger** verbessern helfen. Es ist an der Niedersächsischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Fakultät Allgemeine Verwaltung entwickelt worden. Im Rahmen der **Studienordnung** dieser Einrichtung ist die „Entscheidungslehre“ dem **Grundstudium** zugeordnet, dabei auf 30–40 Unterrichtsstunden ausgerichtet und hat **propädeutischen** Charakter. Deshalb steht die **pragmatisch-methodische bzw. technische** Seite der „Entscheidungslehre“ im Vordergrund. Da aber aus lerntheoretischen Gründen Technik und Methodik nicht isoliert von Sachproblemen bzw. -zusammenhängen vermittelt werden sollten (vgl. analog bei PREISS/TRAMM 1996), sind ökonomische (genauer: öffentlich-betriebswirtschaftliche bzw. verwaltungsbetriebswirtschaftliche) Bezüge und damit enge Bezüge zu den „materiellen“ Studienfächern herzustellen.³ Es ist deshalb sinnvoll, u. E. sogar geboten, **Elemente der „Entscheidungslehre“ in diese sachbezogenen Studienfächer zu integrieren und die Grundgedanken und methodischen Ansätze dort auszubauen**. Um den Sachbezug der „Entscheidungslehre“ zu unterstreichen, sind an verschiedenen Stellen gezielte Literaturhinweise gegeben, die es dem Lernenden ermöglichen, die sachlichen Hintergründe formaler Entscheidungen zu ergründen (z. B. zur Preispolitik, Privatisierung usw.).

Die „Entscheidungslehre“ wirkt darüber hinaus auch in weiterführende Studienabschnitte (z. B. in das **Hauptstudium**) hinein. Insbesondere werden Grundlagen für das „Verwaltungsmanagement“ gelegt, denn dort ist unmittelbar die Perspektive des Entscheidungs- und Planungshandelns wieder aufzugreifen, dabei vertiefend und erweiternd zu erarbeiten. Um diese Verbindung curricular vorzubereiten, ist bereits hier (als Exkurs) das Problem des Verwaltungsmanagements im Umgang mit komplexen, schlecht strukturierten und strategisch angelegten Entscheidungssituationen behandelt und mit der Netzwerk- und Netzplantechnik sowie der Portfolio-Methode als exemplarische Lösungsmöglichkeiten verbunden. Insofern versteht sich diese „Entscheidungslehre“ als Aspekt des Verwaltungsmanagements.⁴ Sie hat

1 Siehe zu den grundlegenden Zusammenhängen bei GOLDBACH 2001 (Januar).

2 Dass diese Entwicklungen nicht nur positiv beurteilt werden, zeigt die Tatsache, dass Anfang 2003 das Wort „Ich-AG“ zum „Unwort des Jahres“ erklärt wurde.

3 Deshalb wird hier auch nicht „nur“ von „Entscheidungstechnik“ gesprochen, sondern die Bezeichnung „**Entscheidungslehre**“ gewählt.

4 Natürlich wirkt die „Entscheidungslehre“ auch in andere Fachgebiete, z. B. Investition und Finanzierung: Diese Verbindung findet sich explizit bei: SCHNEIDER 1992, GUTTENBERGER 1995.

einerseits eine Funktion als Repetitorium und andererseits eine Schnittstellenfunktion für das weiterführende Studium.

Insgesamt ist die „Entscheidungslehre“ ein wichtiger Baustein der Aus- und Fortbildungskonzeption zur „Verwaltungsbetriebswirtschaft“, weil ohne ein begründetes Entscheidungsverhalten auf das Studium an Verwaltungsfachhochschulen allein ausgerichtet. Das vorliegende Konzept kann vielmehr auch in anderen Bildungsorganisationen eingesetzt werden. Wir denken da etwa an die vor- und nichtakademische Berufsbildung in Schulformen der Fachoberschulen (besonders FOS für Verwaltung und Rechtspflege), Fachgymnasien und Berufsschulen (besonders für Verwaltungsfachangestellte), daneben aber auch an Bildungseinrichtungen wie den Fachschulen und Berufsakademien, weil auch in diesen Bildungsbereichen die neuen Curricula vermehrt „entscheidungsorientiert“ angelegt sind.¹ Die Fälle in den Lernsituationen sind zwar durchgängig auf öffentliche Einrichtungen bezogen, lassen sich aber ohne Weiteres auch auf andere, private Organisationen übertragen.

(3) **Curricular** ist die „Entscheidungslehre“ nach Prinzipien der Fallstudiendidaktik (vgl. Kap. A 3) aufgebaut und wie folgt strukturiert:²

- **Lernziele**, die in allgemeiner Form umfassende Qualifikationen beschreiben
- **Inhalte** als zentrale Lerngegenstände der jeweiligen Lernsequenz
- **Lernsituation** als Lernumwelt, die die ganze Lernsequenz trägt
- **Aufgaben/Fragen** zur Strukturierung und Führung des Lernprozesses
- **Informationen** (und ggf. weitere Informationsquellen) zur – zunehmend eigenständigeren – Bearbeitung der Aufgaben/Fragen
- **Arbeitsblätter** (ggf.)
- **Lösungshinweise** zur Systematisierung, Reflexion und Kontrolle der Lernergebnisse³
- **Übungen** zur Wiederholung, Vertiefung, Anwendung, Übertragung des Gelernten – mit Lösungsskizzen⁴

Dieser didaktisch-curriculare Ansatz soll die **Zusammenhänge** der jeweiligen Lernsequenz verdeutlichen. Damit auf übergeordneter Ebene die Zusammenhänge der Lernsequenzen untereinander und damit das Gesamtkonzept der „Entscheidungslehre“ deutlich werden, ist das Gesamtprogramm in Form von übergreifenden Lernzielen, Inhalten der Lernsequenzen und didaktisch-methodischen Hinweisen vorangestellt. Dabei wird auch die „methodologische Position“ der vorliegenden „Entscheidungslehre“ skizziert. Ausgewählte Literaturhinweise runden das „Gesamtpaket“ ab.

Der fallstudienorientierte Aufbau des Werkes – vor allem mit seinem umfangreichen Informationsteil – soll zudem ermöglichen, die Themen relativ eigenständig erarbeiten zu lassen; wie eigenständig die Arbeit möglich ist, hängt natürlich auch von den Lernenden und den Rahmenbedingungen ab. Zugleich werden damit Möglichkeiten einer gezielten Vorbereitung auf anstehende Themen und einer systematischen Nachbereitung von Unterrichtseinheiten geschaffen.

(4) Das fachliche und didaktische Konzept der „Entscheidungslehre“ ist 1997/98 entstanden. Danach wurde es mehrmals erprobt und überarbeitet. Dabei haben wir nicht nur unsere eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen ausgewertet, sondern auch Verbesserungsvorschläge und Anregungen von studentischer Seite aufgegriffen und berücksichtigt (erst in Form von einzelnen

1 Siehe dazu ausführlich bei GOLDBACH 1999.

2 Siehe dazu auch das didaktisch-curriculare Konzept von ADLER/FROST/GOLDBACH/SEIDLER/TRAMM/WICHMANN 2007, besonders erläutert von TRAMM im dazugehörigen Materialienband (Dies. 2007).

3 Die Lösungen sind am Ende des Buches konzentriert. Erst später sollten die eigenen mit den dort präsentierten Lösungen abgeglichen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass vor allem bei den „offenen“ Fragen bzw. Aufgaben auch andere Lösungen als diese möglich sind.

4 Der Übungs- und Anwendungsbezug ergibt sich vor allem auch durch die „entscheidungsorientierte“ Ausrichtung der oben erwähnten (aber auch anderer) Bezugsfächer.

Kritikgesprächen und später in Form von systematischen Evaluationen). Für diese Mitarbeit sagen wir herzlichen Dank.¹ Dennoch muss die vorliegende „Entscheidungslehre“ fortentwickelt werden. Wir sind deshalb für Anregungen dankbar.

Wir wünschen mit diesem **Arbeitsbuch** viel Erfolg.²

Arnim Goldbach

Dieter Grommas

Christina Hans

Hildesheim, 31.01.2004

Vorwort zur 2. Auflage

Inzwischen ist die erste Auflage vergriffen und es wurde eine Neuauflage notwendig. Obwohl die Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (Fakultät Allgemeine Verwaltung, Hildesheim) inzwischen geschlossen wurde (zum 30.09.2007), hat sich an der neuen Kommunalen Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen (FHVN, Hannover) das Fachgebiet „Entscheidungslehre“ weiter etabliert. Wir danken dem Merkur Verlag für die Bereitschaft, diese Neuauflage so rasch zu realisieren.

Auch wenn das Gesamtkonzept geblieben ist, mussten doch einige Anpassungen vorgenommen werden: Zum einen waren kritische Hinweise aufzunehmen und entsprechende Korrekturen einzuarbeiten; für die Hinweise sind wir Herrn Prof. Dr. THOMAS BARTHEL als neuen Vertreter des Fachgebietes „Entscheidungslehre“ an der FHVN (Hannover) besonders dankbar. Zum anderen waren einige Aktualisierungen vorzunehmen.

Fachlich-curricular folgt die „Entscheidungslehre“ weiterhin dem bewährten Modell- und Systemansatz. Modellhaft werden die Sachverhalte vereinfacht; systemorientiert ist gleichwohl eine bestimmte Komplexität notwendig, um den Gefahren zu starker Vereinfachungen besser begegnen zu können. Didaktisch-curricular folgt die „Entscheidungslehre“ dem Vorbild eines Spiralcurriculums und der Fallstudiendidaktik. Beide Konzeptionsansätze sollen zudem gewährleisten, dass die notwendigen Zusammenhänge und Vernetzungen zu und mit anderen Fachgebieten und Problemstellungen nicht aus dem Blickfeld geraten; deshalb sind zahlreiche Querverweise und Hinweise auf „verwandte“ Fachgebiete, die einem entscheidungsorientierten Ansatz folgen, gegeben worden. Zugleich wird damit unterstrichen, dass ein „formales Fach“ wie die Entscheidungslehre immer nach sachlichen Anwendungsbezügen Ausschau halten muss, um anschaulich und verständlich vermittelt werden zu können.

Damit ist das vorliegende Konzept einer „Entscheidungslehre“ für *einen verwaltungsbezogenen Bachelor-Studiengang besonders geeignet*: Es vereint einen realen (gleichwohl modellhaften) Problembezug mit systemorientiert-vernetzten und integrativen Inhalts- und Lösungsansätzen in fallstudienbasierten Entscheidungszusammenhängen, um ein zunehmend eigenständiges Lernen zu ermöglichen – alles wichtige Anforderungen an eine Modularisierung von Studiengängen im Bologna-Prozess.

Auch wenn versucht wurde, dem „Fehlerteufel“ mehr und mehr auf die Spur zu kommen, können sich Ungereimtheiten nie ganz ausschließen lassen. Außerdem bedarf ein didaktisches Konzept stets der Weiterentwicklung. Für entsprechende Hinweise sind wir dankbar. Wir wünschen allen Nutzern ein erfolgreiches Lernen.

Arnim Goldbach

Dieter Grommas

Christina Hans

Burgdorf/Hildesheim/Masvingo (Zimbabwe), 01.06.2009

¹ Ergebnisse von Evaluationen der Lehrveranstaltungen bestätigen übrigens die eingangs formulierte These, dass eine enge Verzahnung der formalen Entscheidungssituationen („Entscheidungslehre“) mit Sachproblemen (bzw. anderen Fächern) nötig ist.

² Trotz der durchgängig männlichen Schreibweise sind stets beide Geschlechter angesprochen.

Vorwort zur 5. Auflage

Für diese neue Auflage wurden einige kleine Ungenauigkeiten berichtigt und Ergänzungen vorgenommen. Diese Änderungen gehen zurück auf Anregungen aus dem Dozententeam um Prof. Dr. Thomas Barthel von der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen beim Bildungszentrum Hannover (wie bereits seit der 3. Auflage). Ihnen sei dafür herzlich gedankt. Prof. Barthel rückt damit in das Autorenteam auf. Dafür hat Prof. Dr. Christina Hans die Mitwirkung an diesem Buch beendet; auch ihr sei für ihre tatkräftige Mitarbeit herzlich gedankt.

Wir hoffen weiterhin auf konstruktive Rückmeldungen, insbes. an Thomas.Barthel@nds-sti.de, und wünschen viel Erfolg mit der Neuauflage.

Autoren und Verlag

Burgdorf-Otze, Hildesheim/Holzminden, Hannover, Rinteln, 01.05.2014

Vorwort zur 9. Auflage

Nachdem die 8. Auflage rasch vergriffen war, ist eine Neuauflage nötig geworden. Sie zeichnet sich durch einige Aktualisierungen aus. Ferner wurde im Anschluss an die Portfolio-Methode (D.5) eine weitere Managementmethode zur strategischen Entscheidungsvorbereitung neu aufgenommen, die SWOT-Methode (D.6).

Wir hoffen auf konstruktive Rückmeldung, insbesondere an Prof. Dr. Thomas Barthel, und wünschen viel Erfolg mit der Neuauflage.

Autoren und Verlag

Burgdorf-Otze, Hildesheim/Holzminden, Hannover, Rinteln, 01.07.2018

Vorwort zur 10. Auflage

Nachdem die 9. Auflage von 2018 vergriffen war, ist eine Neuauflage nötig geworden. Sie zeichnet sich nicht nur durch einige Aktualisierungen aus. Es wurden auch die Zitierweise harmonisiert (nun generell in Fußnoten, außer Querverweise) und die Abbildungen durchnummeriert (nicht im Teil „Lösungen“). Schließlich wurde im Anschluss an die SWOT-Methode (D.6), die die Voraufgabe bereichert hatte, ein weiteres Managementinstrument zur strategischen Entscheidungsunterstützung (Controlling) neu aufgenommen: die Balanced Scorecard (BSC) – unter dem neuen Abschnitt D.7.

Wir hoffen weiterhin auf konstruktive Rückmeldungen, insbesondere an Prof. Dr. Thomas Barthel, und wünschen viel Erfolg mit der Neuauflage.

Autoren und Verlag

Burgdorf-Otze, Hildesheim, Hannover, Rinteln, 29.02.2020

Vorwort zur 11. Auflage

Dass eine Beschäftigung mit Entscheidungen nicht (nur) formal, stupide und langweilig ist, haben nicht nur jüngste Finanzkrisen, sondern gerade auch die Jahre ab 2020 gezeigt, die besonders durch Corona und den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine sowie durch große Klimaprobleme geprägt waren bzw. sind. Denn was hatten Wirtschaft, Verwaltung und Politik – aber natürlich auch die privaten Haushalte – nicht alles zu entscheiden in komplexen, teilweise völlig neuen Situationen bzw. Kontexten bei dünner Informationsbasis mit weitreichenden Konsequenzen – und das möglichst schnell. Das macht die Thematik „Entscheidungslehre“ zwar schwierig, aber auch spannend und zeigt immer neue Aspekte. Umso wichtiger ist es, den Entscheidungsträgern Hilfen an die Hand zu geben. Das vorliegende Werk ist also weiterhin – und vielleicht sogar in noch größerem Ausmaß – relevant. Deshalb haben wir uns jetzt zu einer Neuauflage entschieden.

Dabei haben wir nicht nur Aktualisierungen – vor allem mit Blick auf die Literatur – vorgenommen und einige Fehler beseitigt sowie verschiedene Formalia neu geregelt. Wir haben vor allem dem oben beschriebenen Umstand der Komplexitätserhöhung der „Öffentlichen Wirklichkeit“ in Verwaltung und Politik Rechnung getragen – und zwei Ergänzungen vorgenommen, die genau diese Komplexitätsproblematik anpacken wollen:

- Zum einen haben wir im Rahmen des Kap. D nach den früher schon laufenden Ergänzungen durch die Portfolio-Methode, SWOT-Methode und Balanced Scorecard jetzt das Thema „Leitbild“ neu aufgenommen. Dieses – wie auch die anderen Instrumente – sind besonders dazu geeignet, komplexe öffentliche Managemententscheidungen in strategischer Perspektive zu unterstützen.
- Zum anderen haben wir in Abschnitt C.III. ein Verfahren zur Unterstützung von komplexen Wirtschaftlichkeitsentscheidungen bei öffentlichen Großinvestitionen aufgenommen, das im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung zum Einsatz kommt: die gesamtwirtschaftliche (genauer: gesamtgesellschaftliche) Kosten-Nutzen-Analyse auf der Basis der Kapitalwertmethode (die weiter oben schon in einfacheren Zusammenhängen vorgestellt wurde).

Wir hoffen, mit diesen aktuellen und praxisrelevanten Bezügen die vorliegende „Entscheidungslehre“ noch etwas attraktiver gemacht zu haben. Aber man ist natürlich weiterhin vor Fehlern nicht geschützt – zumal wenn Neuerungen hinzukommen.

Deshalb hoffen wir auf kritisch-konstruktive Rückmeldungen, insbesondere an Prof. Dr. Thomas Barthel, und wünschen viel Erfolg mit der Neuauflage.

Autoren und Verlag

Burgdorf-Otze, Hildesheim, Hannover, Rinteln, 31.03.2023

Arnim Goldbach (Arnim.Goldbach@gmx.net)

Dieter Grommas (DieterGrommas@gmx.de)

Thomas Barthel (Thomas.Barthel@nsi-hsvn.de)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	16
Symbolverzeichnis (mit Erläuterungen)	18
Abbildungsverzeichnis	19

A *Allgemeine Struktur sowie didaktisches und methodisches Konzept der „Entscheidungslehre“* 21

1 Übergreifende Lernziele: Qualifikationen	21
2 Inhalte der Lernsequenzen: Themenbereiche	21
3 Didaktisch-methodische Anmerkungen	22
4 Zur methodologischen Position der „Entscheidungslehre“	23
5 Literatur zur „Entscheidungslehre“	24

B *Modell- und systemorientiertes Verständnis der „Entscheidungslehre“ – Modellbildungen und Systembetrachtungen in Entscheidungssituationen: Begriffliche Grundlagen, Begründungszusammenhänge, Probleme* 26

1 Modellbildung: eine Besonderheit der Wissenschaften?	26
2 Zum Modellbegriff	27
3 Aufgaben der Modellbildung und Arten von Modellen	28
4 Anforderungen an Entscheidungsmodelle	29
5 Nutzen und Gefahren des Arbeitens mit Modellen	30
6 Zum Systemcharakter von Entscheidungsmodellen	33
6.1 Allgemeiner Systembegriff	34
6.2 Beispiel für eine nicht-systemische Modellbildung – und deren Folgen	36
6.3 Methoden bzw. Techniken zur Verwirklichung systemischen Denkens	37
6.3.1 Die Netzwerktechnik	37
6.3.2 Kybernetische Modelldarstellung	38
6.4 Zusammenfassung: Modifikation des Modellbegriffs – mit Beispiel	40
7 Aufgaben/Fragen zur Wiederholung und Festigung	40

C *Grundlagen des Entscheidungsverhaltens öffentlicher Entscheidungsträger* 41

I. Entscheidungssituationen aus dem öffentlichen Bereich: Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsverhalten – mit Entscheidungsmatrix und Flussdiagrammtechnik	41
1 Lernziele: Qualifikationen	41
2 Inhalte: Lerngegenstände	41
3 Lernsituationen: Drei Entscheidungsfälle	41
4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	43
5 Grundzusammenhänge der Entscheidungslehre	44

5.1	Intuitives und bewusstes Entscheiden	44
5.2	Entscheidungsbegriff	45
5.3	Entscheidungsstruktur	46
5.4	Entscheidungsprozess	47
5.5	Flussdiagrammtechnik zur Visualisierung eines Entscheidungsprozesses	48
5.6	Die Zukunftsorientierung von Entscheidungen	50
5.7	Entscheidungsprobleme	51
5.8	Zusammenfassendes Begriffssystem der Entscheidungslehre	52
5.9	Wirtschaftliche Entscheidungen – in vergleichender Perspektive	53
5.9.1	Begriff und Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung	53
5.9.2	Die Entscheidungsperspektive in Rechtslehre und Didaktik	53
5.9.3	Besonderheiten öffentlich-wirtschaftlicher Entscheidungssituationen und ihre Konsequenzen für öffentliche Entscheidungsträger und öffentliche Entscheidungen	54
5.9.4	Exkurs: Das Privatisierungsproblem	59
6	Arbeitsblätter zu den Aufgaben/Fragen auf S. 43f.	61
7	Übungen	69
II.	Entscheidungsregeln in ausgewählten Entscheidungssituationen	70
1	Entscheidungen unter Sicherheit	70
1.1	Entscheidungen unter Sicherheit und einer Zielsetzung durch die Marginalanalyse	70
1.1.1	Lernziele: Qualifikationen	70
1.1.2	Inhalte: Lerngegenstände	70
1.1.3	Lernsituation	70
1.1.4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	71
1.1.5	Entscheidungssituation: Sicherheit und eine Zielsetzung – Modell oder Realität?	71
1.1.6	Preisentscheidung – mithilfe der Marginalanalyse	72
1.1.6.1	Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion (PAF)	72
1.1.6.2	Bestimmung des gewinnmaximalen Preises mithilfe der Marginalanalyse	74
1.1.7	Übungen	75
1.2	Entscheidungen unter Sicherheit und mehreren Zielen (multikriterielle Entscheidungen) durch Marginalanalyse und Nutzwertanalyse	76
1.2.1	Lernziele: Qualifikationen	76
1.2.2	Inhalte: Lerngegenstände	76
1.2.3	Entscheidung bei zwei Zielen durch die Marginalanalyse	76
1.2.3.1	Lernsituation	76
1.2.3.2	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	76
1.2.3.3	Entscheidungssituation: mehrere (hier: zwei) Zielsetzungen	77
1.2.3.4	Preisentscheidung bei Zielkonflikten	78
1.2.4	Multikriterielle Entscheidungen mithilfe der Nutzwertanalyse (NWA)	79
1.2.4.1	Lernsituation	79
1.2.4.2	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	80
1.2.4.3	Nutzwertanalyse	81
1.2.4.4	Arbeitsblätter	84
2	Entscheidungen unter Risiko (und einer Zielsetzung) – mit Entscheidungsbaumtechnik	85
2.1	Lernziele: Qualifikationen	85
2.2	Inhalte: Lerngegenstände	85
2.3	Lernsituation	85
2.4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	86

2.5	Regeln und Techniken in Risiko-Entscheidungssituationen	87
2.5.1	Risikosituation, Wahrscheinlichkeit, Entscheidungskriterien	87
2.5.1.1	Risiko in der Entscheidungssituation	87
2.5.1.2	Wahrscheinlichkeitstheoretische Grundlagen und Risikoverhalten	87
2.5.1.3	Entscheidungsregeln	90
2.5.2	Entscheidungsbaumtechnik und die Ermittlung von Ergebnis-Erwartungswerten	99
2.5.2.1	Entscheidungsbaumtechnik anhand eines Falls	99
2.5.2.2	Berechnungen	101
2.5.3	Übungen	102
3	Entscheidungen unter Ungewissheit (und einer Zielsetzung)	104
3.1	Lernziele: Qualifikationen	104
3.2	Inhalte: Lerngegenstände	104
3.3	Lernsituation	104
3.4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses (allgemein)	105
3.5	Allgemeine Informationen zu Ungewissheitssituationen	105
3.5.1	Wesen und Bedeutung von Ungewissheitssituationen	105
3.5.2	Zum Verhältnis von Ungewissheits- und Risikosituation	107
3.6	Spezielle Informationen mit Aufgaben/Fragen zu den einzelnen Entscheidungsregeln (in Form von Arbeitsblättern)	108
3.6.1	Entscheidungsregel a: Maximin-Regel (WALD) (auch: Minimax-Regel)	108
3.6.2	Entscheidungsregel b: Maximax-Regel	109
3.6.3	Entscheidungsregel c: Pessimismus-Optimismus-Regel (HURWICZ)	109
3.6.4	Entscheidungsregel d: Regel des unzureichenden Grundes (LAPLACE)	110
3.6.5	Entscheidungsregel e: Regel des kleinsten Bedauerns (SAVAGE, NIEHANS)	111
3.7	Zwei weitere Verfahren zur Bewältigung von Ungewissheitssituationen auf der Grundlage eines Verfahrens der Wirtschaftlichkeitsrechnung	112
3.7.1	Einführung in den Sachzusammenhang: Problem der Investitionswirtschaft am Beispiel der Kapitalwertmethode (KWM)	113
3.7.1.1	Begründung, Einordnung und Charakterisierung der KWM	113
3.7.1.2	Berechnung des Kapitalwerts zur Investitionsentscheidung: Kapitalwertformel	114
3.7.1.3	Die Modellannahmen der Kapitalwertmethode	115
3.7.2	Korrekturverfahren	116
3.7.3	Sensitivitätsanalyse auf der Grundlage der Szenario-Methode	117
3.7.4	Aufgabe	119
III.	Entscheidungsverhalten in komplexen, schlecht strukturierten Entscheidungssituationen – ein Problem des Verwaltungsmanagements	121
1	Lernziele: Qualifikationen	121
2	Inhalte: Lerngegenstände	121
3	Lernsituation	121
4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	121
5	Wesen, Ursachen und Ansätze zur Lösung komplexer, schlecht strukturierter Entscheidungsprobleme (in öffentlichen Verwaltungen)	122
5.1	Entscheiden als wesentliche Managementaufgabe	122
5.2	Merkmale und Ursachen komplexer, schlecht strukturierter Entscheidungssituationen	122
5.3	Lösungsansätze zur Entscheidungsfindung in komplexen, schlecht strukturierten Problemsituationen	124
5.4	Gruppenentscheidungen – auch eine Antwort auf das Komplexitätsproblem?	126

5.5 Entscheidungen über komplexe Großinvestitionen: Entscheidungshilfe durch komplexe Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (beispielhaft – auf der Grundlage der Kapitalwertmethode)	128
---	-----

D *Ausgewählte Instrumente sowie Darstellungs- und Visualisierungstechniken für öffentliche Entscheidungsträger im Rahmen des öffentlichen Managements (Public Management)* **137**

1 Vorbemerkungen und Methodik	137
2 Flussdiagrammtechnik	142
2.1 Lernziele: Qualifikationen	142
2.2 Inhalte: Lerngegenstände	142
2.3 Lernsituation	142
2.4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	144
3 Balkendiagrammtechnik	144
3.1 Lernziele: Qualifikationen	144
3.2 Inhalte: Lerngegenstände	144
3.3 Lernsituation	144
3.4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	145
3.5 Die Balkendiagrammtechnik	145
4 Netzplantechnik	146
4.1 Lernziele: Qualifikationen	146
4.2 Inhalte: Lerngegenstände	147
4.3 Lernsituation	147
4.4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	148
4.5 Grundzüge der Netzplantechnik	148
4.5.1 Begriff und Zweck des Netzplans	148
4.5.2 Technik und Grafik des Netzplans	149
4.5.3 Auswertung und Vervollständigung des Netzplans: Zeitpuffer und Kritischer Weg	151
4.5.4 Einige abschließende Erläuterungen zur Ergänzung und Klarstellung	152
4.6 Übungen	153
5 Portfolio-Methode (PM)	153
5.1 Lernziele: Qualifikationen	153
5.2 Inhalte: Lerngegenstände	154
5.3 Lernsituation	154
5.4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	155
5.5 Die Portfolio-Methode als Instrument des Managements im Allgemeinen und des Verwaltungsmanagements im Besonderen	155
5.5.1 Begriff und Grundstruktur der Portfolio-Methode (PM)	155
5.5.2 Portfolio-Methode zur Unterstützung der privatwirtschaftlichen Produktpolitik	156
5.5.3 Portfolio-Methode zur Unterstützung von Entscheidungen des öffentlichen Managements	157
6 SWOT-Methode: ein Visualisierungs- und Analyseinstrument zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen	160
6.1 Lernziele: Qualifikationen	160
6.2 Inhalte: Lerngegenstände	161
6.3 Lernsituation	161
6.4 Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	161

6.5	Grundlegende Informationen mit praktischer Anwendung: die SWOT-Methode	162
7	Die Balanced Scorecard (BSC): Ein visualisierungsgestütztes Instrument zur Unterstützung strategischer Entscheidungen	164
7.1	Lernziele: Qualifikationen	164
7.2	Inhalte: Lerngegenstände	165
7.3	Lernsituation	165
7.4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	165
7.5	Informationen: Grundlegende Zusammenhänge mit praktischer Anwendung im öffentlichen Sektor: Die Balanced Scorecard (BSC)	166
7.5.1	Grundzusammenhänge der Balanced Scorecard (BSC): Begriff, Ursprung, Begründung, Grundstruktur	166
7.5.2	Modifizierung des Grundmodells der Balanced Scorecard für den Einsatz im öffentlichen Bereich	168
7.5.3	Praktischer Anwendungsfall der „öffentlichen“ Balanced Scorecard (BSC – tw. modellhaft): Eine BSC für das kommunale Produkt „Dorfgemeinschaftshäuser (DGH)“ der Gemeinde Katlenburg-Lindau (nachfolgend: „DGH KaLi“)	170
8	Ein (visualisiertes) Leitbild für strategische Verwaltungsentscheidungen (am Beispiel einer Kommune)	178
8.1	Lernziele: Qualifikationen	178
8.2	Inhalte: Lerngegenstände	178
8.3	Lernsituation	179
8.4	Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	179
8.5	Informationen: Wesen, Begründung, Entwicklung und Umsetzung eines (kommunalen) Leitbildes	179

E *Literatur* 187

F *Lösungen* 197

1	Lösungen zu Kap. B (Seite 40)	197
2	Lösungen zu Kap. C I. (Seite 43f., Arbeitsblätter Seite 61 ff.)	198
2.1	Lösungen (hier verstanden als Lösungsvorschläge) zu den Aufgaben/Fragen zur Strukturierung des Lernprozesses	198
2.2	Lösungen zu den Übungen (Seite 69)	204
3	Lösungen zu Kap. C II.	206
3.1	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (1.1.4) (Seite 71)	206
3.2	Lösungen zu den Übungen (1.1.7) (Seite 75)	209
3.3	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (1.2.3.2) (Seite 76f.)	210
3.4	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (1.2.4.2) (Seite 80 und Arbeitsblätter 1.2.4.4, Seite 84)	211
3.5	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (2.4) (Seite 86)	212
3.6	Lösungen zu den Übungen (2.5.3) (Seite 102f.)	216
3.7	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.6.1) (Seite 108)	219
3.8	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.6.2) (Seite 109)	220
3.9	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.6.3) (Seite 109)	221
3.10	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.6.4) (Seite 110)	222
3.11	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.6.5) (Seite 106)	223
3.12	Lösungen zu den Aufgaben (3.7.4) (Seite 119f.)	224

4	Lösungen zu Kap. C III. (Seite 121 f.)	228
5	Lösungen zu Kap. D	229
5.1	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (2.4) (Seite 144)	229
5.2	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (3.4) (Seite 145)	231
5.3	Lösungen zu Aufgaben/Fragen (4.4) (Seite 154)	232
5.4	Lösungen zu den Übungen (4.6) (Seite 153)	234
5.5	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (5.4) (Seite 155)	235
5.6	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (6.4) (Seite 161)	237
5.7	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (7.4) (Seite 165)	238
5.8	Lösungen zu den Aufgaben/Fragen (8.4) (Seite 179)	238
	Stichwortverzeichnis	239