

Goldbach
Grommas
Barthel

Entscheidungslehre

Methoden und Techniken
öffentlich-betriebswirtschaftlicher
Entscheidungen in elementaren
Grundzügen

11. Auflage 2023



Merkur 
Verlag Rinteln

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

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

1 Übergreifende Lernziele: Qualifikationen

Sie werden auf der Grundlage einer allgemeinen begrifflichen und verhaltensorientierten sowie modellhaften und systemorientierten Entscheidungskonzeption ausgewählte Entscheidungsregeln und Entscheidungstechniken einfacher Art kennenlernen, anwenden und – in ersten Ansätzen – kritisch würdigen.

Dabei werden nicht nur berufsbezogene (öffentlich-wirtschaftlich-verwaltungsorientierte), sondern auch politisch-gesellschaftliche und private Lebenssituationen von Entscheidungsträgern berücksichtigt.

Ferner wird aufgezeigt, welche vielfältigen Beziehungen die „Entscheidungslehre“ zu anderen Fachgebieten hat, womit ihre Rolle und Bedeutung sowohl im Bildungskonzept als auch im beruflichen Kontext verdeutlicht werden soll.

2 Inhalte der Lernsequenzen: Themenbereiche

Grundlagen des Entscheidungsverhaltens öffentlicher Entscheidungsträger (siehe Kap. C)

- Entscheidungssituationen aus dem öffentlichen Bereich: Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsverhalten – mit Ergebnis- bzw. Entscheidungsmatrix und Flussdiagrammtechnik
 - Drei Entscheidungssituationen: Vergleichende Analyse
 - Begriff und Merkmale sowie Arten von Entscheidungen
 - Entscheidungsstruktur und Entscheidungsprozess (Systemcharakter von Entscheidungen: siehe Kap. B) – Darstellung von Entscheidungsstrukturen mithilfe der Ergebnis- bzw. Entscheidungsmatrix und von Entscheidungsabläufen mithilfe des Flussdiagramms
 - Entscheidungsprobleme und Modellbildung (siehe dazu den einleitenden Text in Kap. B)
- Entscheidungsregeln in ausgewählten Entscheidungssituationen¹
 - Entscheidungen unter Sicherheit
 - Entscheidungen unter Sicherheit und einer Zielsetzung durch die Marginalanalyse
 - Entscheidungen unter Sicherheit und mehreren Zielen (multikriterielle Entscheidungen) durch Marginalanalyse und Nutzwertanalyse
 - Entscheidungen unter Risiko (und einer Zielsetzung) – mit Entscheidungsbaumtechnik

¹ Hinweis zum konkreten Vorgehen: Auch wenn die „Entscheidungslehre“ nach dem Grad abnehmender Sicherheit aufgebaut ist, muss der Kurs selbst nicht unbedingt auch in dieser Reihenfolge konzipiert sein. Beispielsweise ist – vor allem bei großer Zeitenge – denkbar, auf die Entscheidungssituation „Sicherheit“ gänzlich zu verzichten (und die Inhalte in andere Fächer zu integrieren), da „Sicherheit“ ja immer dann angenommen wird, wenn über die Zukunft nichts weiter gesagt ist (Modellannahme der vollständigen Information = Sicherheit). Erst in Risiko- oder Ungewissheitssituationen sind besondere Entscheidungsregeln bezogen auf das Informationsproblem anzuwenden; und da könnte auch mit der Ungewissheitssituation begonnen werden, weil die Entscheidungsregeln unter Risiko komplexer (und empirisch wohl bedeutungsvoller) und so mit dem größeren Schwierigkeitsgrad verbunden sind.

- Entscheidungen unter Ungewissheit (und einer Zielsetzung)
- Entscheidungsverhalten in komplexen, schlecht strukturierten Entscheidungssituationen – ein Problem des Verwaltungsmanagements

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

- Flussdiagrammtechnik¹
- Balkendiagrammtechnik
- Netzplantechnik
- Portfolio-Methode (PM)
- SWOT-Methode
- Balanced Scorecard (BSC)
- Leitbild

3 Didaktisch-methodische Anmerkungen²

Trotz der Reduzierung der Entscheidungswirklichkeit auf einfachste Fälle ist eine angemessene **Komplexität** im Einführungsunterricht zu erwarten. Zum Teil erfordern die Entscheidungssituationen das Erkennen öffentlich-betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, das Anwenden betriebswirtschaftlicher Entscheidungsinstrumente und den Einsatz mathematischer Methoden. Deshalb sind stets enge Bezüge zu „verwandten“ Fächern herzustellen.

Auch die Vorkenntnisse und Vorerfahrungen der Lernenden sind zu nutzen.

Die Lernsequenzen sind **„spiralförmig“** aufgebaut (Spiralcurriculum): D.h., die Grundgedanken betrieblicher Entscheidungen stehen am Anfang der „Entscheidungslehre“. Sie werden anhand von konkreten Entscheidungsfällen immer wieder aufgegriffen und dann erweitert und/oder vertieft. Der Sachzusammenhang der „Entscheidungslehre“ wird ausdifferenziert und stets im Verhältnis von Realität und Modell betrachtet. Dadurch soll nicht nur ein Lernen **im** Modell, sondern auch ein Lernen **am** Modell erreicht werden.³ Die Lernenden werden so Möglichkeiten und Gefahren des Arbeitens mit Modellen realistisch einschätzen können und nicht zu leicht der Gefahr erliegen, für praktische Entscheidungsprobleme von den Modellen etwas zu erwarten, was diese nicht leisten können.

1 Siehe bereits unter Kap. C; hier Möglichkeiten der Vertiefung, Anwendung und Übertragung des bereits Gelernten.

2 Die folgenden Schriften enthalten ausführliche Begründungszusammenhänge zur didaktisch-methodischen Konzeption dieser „Entscheidungslehre“: Frank ACHTENHAGEN/Ernst G. JOHN (Hrsg.): Mehrdimensionale Lehr-Lern-Arrangements. Wiesbaden 1992; Karl FREY: Curriculum-Handbuch, 3 Bände. München 1975; Franz J. KAISER (Hrsg.): Die Fallstudie. Bad Heilbrunn 1983; Peter PREISS/Tade TRAMM (Hrsg.): Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Wiesbaden 1996; Werner THIEME: Die Methode der Falllösung. In: Werner THIEME/Dieter HUSS/Stefan HERMS (Hrsg.): Entscheidungsfälle mit Lösungen. Reihe: Verwaltungswissenschaftliche Fälle (Band 2), hrsg. von Werner THIEME, Stuttgart u.a. 1976; Tade TRAMM: Konzeption und theoretische Grundlagen einer evaluativ-konstruktiven Curriculumstrategie – Entwurf eines Forschungsprogramms unter der Perspektive des Lernhandelns. Göttingen 1992; Tade TRAMM/Detlev SEMBILL/Fritz KLAUSER/Ernst G. JOHN (Hrsg.): Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung. Frankfurt am Main u.a. 1999; Frederic VESTER: Neuland des Denkens. München 1993; John HATTIE: Visible Learning. London/New York 2008.

3 Vgl. TRAMM 1992, insbesondere Kapitel 8.

Erste Orientierungsmarke für die inhaltlichen und methodischen Entscheidungen sind die formulierten **Lernziele** im Sinne von **Qualifikationen**. Sie sollen ein kompetenzorientiertes Lernen in Gesamtzusammenhängen ermöglichen und den Blick für das Wesentliche schärfen, damit eine unnötige Stofffülle vermieden wird.

Ausgangspunkt der Lernsequenzen und damit der Lernprozesse sind konkrete Entscheidungssituationen, die über die Aufdeckung der jeweils relevanten Entscheidungsregel ein entsprechendes Entscheidungsverhalten initiieren sollen. Die Entscheidungsprobleme bilden den Kontext des situierten Lernens und werden damit in Verbindung mit den **Aufgaben/Fragen** zu **Lernsituationen**. Über eine derartige **Kasuistik** muss aber auch die dahinter stehende **Systematik** erkennbar werden. Deshalb ist ein „Wechselspiel“ zwischen problembezogenem Entscheidungshandeln und der Systematisierung und der Reflexion der Erkenntnisse aus dem Fall heraus besonders wichtig.

Schlüsselqualifikationen werden durch die Methodenorientierung der „Entscheidungslehre“ sowie durch ständige Vergleiche zwischen verschiedenen Situationen und zwischen Modell und Realität angestrebt. Einem zunehmend eigenständigen Lernen dient vor allem der Informationsteil, der ggf. durch weitere Literatur zu ergänzen ist (siehe Kap. A 5).

Auch wenn hier die **öffentlich-betriebswirtschaftliche** Anwendung der Entscheidungslehre im Vordergrund steht,¹ so ist die Entscheidungsthematik grundsätzlich nicht darauf begrenzt. Sie kann selbstverständlich auch auf allgemein-betriebswirtschaftliche, juristische und private Entscheidungssituationen bezogen werden.

Diese „Entscheidungslehre“ zielt auf die Erarbeitung von elementaren Grundzusammenhängen des bewussten (rationalen) Verhaltens in Entscheidungssituationen² mit steigender Komplexität durch zunehmende Unsicherheit (Sicherheit, Risiko und Ungewissheit). Mehr ist hier nicht gewollt, denn es muss genügend Raum bleiben für die Anwendung der „Entscheidungslehre“ in den Sachzusammenhängen der Bezugsfächer (siehe Vorwort). Speziellere Instrumente, Verfahren und Techniken des Entscheidens sind vor allem den aufbauenden Bildungsabschnitten vorbehalten.

4 Zur methodologischen Position der „Entscheidungslehre“

Welche Aufgaben hat die Entscheidungslehre und die Betriebswirtschaftslehre – und natürlich in Kombination die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre? Zwei Auffassungen lassen sich unterscheiden. Die eine Auffassung meint, die Wissenschaft habe sich damit zu „begnügen“, die Wirklichkeit zu analysieren, Erkenntnisse zu gewinnen und zu verallgemeinern. Die andere Auffassung geht weiter und meint, man solle auch der Praxis helfen, indem man die Erkenntnisse anwendet und zu Handlungsempfehlungen für die Praxis macht. Die Theorie müsse sich an der Praxis orientieren und sich an der Praxis bewähren. Die erste Richtung wird als deskriptive (beschreibende) oder genauer: explikative (erklärende) Richtung, die zweite als normative – genauer: pragmatisch normative Richtung verstanden. Wir folgen hier der zweiten Auffassung.³

1 Siehe stellvertretend für viele BREDE 2005; BARTHEL 2021.

2 Hier deutet sich schon an, dass der Rationalitätsbegriff dieser „Entscheidungslehre“ nicht so eng und formal gefasst ist, wie beispielsweise in den „traditionellen Wirtschaftswissenschaften“ mit dem „Modell-Menschen“ des homo oeconomicus. So auch VON NITZSCH 2021, Abschn. 1.1.

3 Siehe dazu grundlegend z. B. CHMIELEWICZ 1979, SCHANZ 1975.

Methodologisch liegt dieser „Entscheidungslehre“ damit das pragmatisch-normative Konzept einer präskriptiven betrieblichen Entscheidungslehre¹ bzw. einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre² mit praktisch-normativer Zielsetzung³ zugrunde.

Diese wissenschaftstheoretische (methodologische) Positionsbestimmung der „Entscheidungslehre“ als entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre lässt die nachfolgende Einordnung skizzenhaft erkennen:⁴

Methodologische Ziele Disziplin	Beschreibung und Erklärung der Wirklichkeit: Erkenntnisgewinnung als Ziel der Wissenschaften	Entscheidungsempfehlungen durch Erkenntnis-anwendung (Handlungsempfehlungen) als Ziel der Wissenschaften
Entscheidungslehre	Deskriptive Entscheidungslehre	Präskriptive Entscheidungslehre
Betriebswirtschaftslehre (auch öffentliche BWL)	Explikative BWL	<i>Praktisch-normative BWL</i>

Abb. A. 1: Methodologischer Ansatz dieser Entscheidungslehre

5 Literatur zur „Entscheidungslehre“⁵

Grundlagenliteratur für diese „Entscheidungslehre“:

BAMBERG, Günter/COENENBERG, Adolf Gerhard/KRAPP, Michael: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München

BEHNKE, Joachim: Entscheidungs- und Spieltheorie. Baden-Baden

DÖRSAM, Peter: Grundlagen der Entscheidungstheorie – anschaulich dargestellt. Heidenau⁶

MANZ, Klaus/DAHMEN, Andreas/HOFFMANN, Lutz: Entscheidungstheorie. München⁷

SCHMIDT, Götz: Methode und Techniken der Organisation. Gießen

VON NITZSCH, Rüdiger: Entscheidungslehre – Wie Menschen entscheiden und wie sie sich entscheiden sollten. Stuttgart⁸

1 Vgl. BAMBERG/COENENBERG/KRAPP 2019, Kap. 1. So auch DÖRSAM 2013 (v. a. Kap. 1).

2 Vgl. HEINEN 1976.

3 Vgl. BREDE 2004, 1. Teil.

4 Beide methodologischen Bereiche der Entscheidungslehre – deskriptiv und präskriptiv – werden abgedeckt durch VON NITZSCH 2021.

5 Umfassendere Literatur- und Quellenangaben finden sich am Schluss dieses Werkes (s. Kap. E). Angaben hier ohne Erscheinungsjahr: Dann ist stets die neueste Auflage gemeint.

6 Für einen ersten Einstieg in die Entscheidungsproblematik sehr gut geeignet (knapp und anschaulich).

7 Dient sowohl der Einführung in die Entscheidungslehre als auch zur Vorbereitung auf eine Prüfung.

8 Ist sehr anschaulich geschrieben und sieht das Entscheidungsverhalten insbesondere aus psychologischer Perspektive.

Ausgewählte Vertiefungsliteratur, auch zur entscheidungsorientierten (öffentlichen) Betriebswirtschaftslehre:

- BARTHEL, Thomas: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – systematische Darstellung und Besonderheiten. Stuttgart
- BITZ, Michael: Entscheidungstheorie. München
- BREDE, Helmut: Betriebswirtschaftslehre. München, Wien
- BREDE, Helmut: Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. München, Wien, 2. Teil – 5. Kapitel
- BRONNER, Rolf: Planung und Entscheidung. Wien
- BUGDAHL, Volker: Methoden der Entscheidungsfindung. Würzburg
- DEUTSCHE BUNDESBANK: Zur Bedeutung von Erwartungsbefragungen für die Deutsche Bundesbank. In: Monatsbericht Dezember 2019, Frankfurt am Main 12/2019, S. 55–74
- DOBELLI, Rolf: Die Kunst des klugen Handelns. München
- EISENFÜHR, Franz/WEBER, Martin: Rationales Entscheiden. Berlin u. a.
- GÄFGEN, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen. Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns. Tübingen
- GERHARDS, Ralf/GOLDBACH, Arnim (Hrsg.): Entscheidungsorientierte Verwaltungssteuerung – Entscheidungsgrundlage, Entscheidungsunterstützung, Entscheidung. Dresden 2014
- GRABMEIER, Johannes/HAGL, Stefan: Statistik. Freiburg
- HEINEN, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden
- KAHLE, Egbert: Entscheidungstheorie. München, Wien
- LAUX, Helmut: Entscheidungstheorie. Berlin u. a.
- MAG, Wolfgang: Grundzüge der Entscheidungstheorie. München
- REICHARD, Christoph: Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. Berlin
- STAUSS, Bernd: Optimierte Weihnachten. Wiesbaden
- RITZ, Adrian/THOM, Norbert: Public Management. Wiesbaden (ab 6. Aufl. 2019 - Nachfolger von THOM/RITZ)
- WÖHE, Günther/DÖRING, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München

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

1 Modellbildung: eine Besonderheit der Wissenschaften?

Wenn man (angehende) Studentinnen und Studenten nach Modellen fragt, so erfährt man nicht selten eine Einstellung zu der fraglichen Wissenschaftsdisziplin, die da lautet: „Die Wissenschaftler bewegen sich auf einer Abstraktionsebene (Wolkenkuckucksheim), die für die Praxis und den normalen Bürger schon nicht mehr nachvollziehbar ist.“ Nun kann man derartige Vorbehalte durchaus verstehen, denn manche Modelltheorien sind in der Tat – schon allein durch eine spezifische Begrifflichkeit – abgehoben von der Praxis. Gleichwohl darf daraus nicht der Fehlschluss gezogen werden, Modellbildung sei nur in der Wissenschaft möglich und anzutreffen – und habe zwingend etwas mit Mathematik zu tun.

Wenn wir uns aber die unter Kap. 2 näher umschriebene Definition von Modell vergegenwärtigen, wonach Modelle Vereinfachungen der Wirklichkeit sind, so muss festgestellt werden, dass **wirklichkeitsvereinfachend** eigentlich jeder Mensch vorgeht: Wenn man beispielsweise einen Gegenstand, z. B. ein Auto, betrachtet, so nimmt man auch nur einen Teil dessen wahr, was das gesamte Auto ausmacht. Die Aufmerksamkeit wird z. B. auf die Form, auf die Farbe usw. gelenkt; manche Aspekte werden indes nur oberflächlich, vereinfachend oder gar nicht berücksichtigt. Der Betrachter formt sich ein vereinfachtes Abbild einer bestimmten Wirklichkeit – hier des Autos. Und selbst wenn man das Auto fotografierte, werden bestimmte Teile der Wirklichkeit hervorgehoben und manche treten in den Hintergrund oder werden gar nicht abgebildet.

Auch im Beruf gehen Menschen modellhaft vor, vereinfachen also die Wirklichkeit: Wenn beispielsweise ein Antrag auf Genehmigung eines Schulversuches zu bearbeiten ist, so wird regelmäßig nur ein Teil der entscheidungsrelevanten Wirklichkeit geprüft werden, weil Sie sonst vielleicht Jahre brauchen, um alle Aspekte zu berücksichtigen; nur dann wäre wahrscheinlich die Genehmigung schon lange hinfällig.

Offensichtlich ist die Wirklichkeit so komplex und vielfältig, dass der Mensch immer nur einen Teil dieser Wirklichkeit wahrnehmen und verstandesmäßig (kognitiv) verarbeiten kann. Daraus können wir schließen, dass Modellbildung nicht eine Eigenheit der Wissenschaften ist, sondern dass alle Menschen sich Modelle bilden, d. h. ein Bild (Abbild) von der Wirklichkeit machen – und zwar auf der Grundlage von individuellen Einstellungen, Motiven, Kenntnissen usw., d. h. auf der Grundlage einer „persönlichen“ Theorie. Dass dies einerseits so ist, andererseits aber auch Gefahren in sich birgt, soll weiter unten aufgegriffen und vertieft werden.¹

An dieser Stelle können wir als Zwischenergebnis festhalten: **Jeder Mensch macht sich ein vereinfachtes Bild der Wirklichkeit, um trotz übermächtiger Komplexität handlungsfähig zu bleiben. Modellbildung ist damit eine alltägliche und ganz normale Erscheinung**

¹ Vgl. VON NITZSCH 2021, Teil II; aus spieltheoretischer Perspektive grundlegend und anschaulich BEHNKE 2020.

sowohl in privaten und beruflichen als auch in wissenschaftlichen und öffentlich-gesellschaftlichen Lebenssituationen. Offensichtlich ist Modellbildung im Leben zwingend notwendig.

Wenn diese Zusammenhänge dennoch nicht immer so bewusst sind, wie die eingangs zitierte Einstellung vermuten lässt, so liegt das weniger an der Frage der Notwendigkeit der Modellbildung, als eher an der Frage nach dem „Wie“. Natürlich geht man in den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen – auch in der Entscheidungslehre und Betriebswirtschaftslehre, ebenso in den Verwaltungswissenschaften – mit besonderen Ansprüchen und Verfahren an die Modellbildung heran, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und diese an praktischen Erfordernissen bewerten zu können. Insofern gibt es in **methodologischer** Hinsicht den entscheidenden Unterschied: Im **Privatleben** geht die Modellbildung eher **intuitiv** und in der **Wissenschaft** möglichst **rational** vor. Das soll nicht heißen, dass wir nicht auch außerhalb der Wissenschaft bewusst an die Realität herangehen sollten; allerdings fehlen dort häufig die erforderlichen Kenntnisse und Instrumente sowie die Möglichkeiten. Wir wollen uns im Folgenden mit Aspekten der „bewussten“ Modellbildung befassen und diese später auf die Entscheidungslehre beziehen (besonders in Kap. C I).

2 Zum Modellbegriff

Im Anschluss an diese einleitenden Ausführungen können wir den Modellbegriff wie folgt (zusammen)fassen:

Ein Modell ist ein „abstrahierendes Abbild der Wirklichkeit“¹.

Dieser recht einfache Modellbegriff ist in der Literatur vielfältig ausdifferenziert worden;² für unsere Zwecke reicht er jedoch völlig aus.

Auf eine Frage müssen wir aber gesondert eingehen: Ist eine „naturgetreue“ Abbildung der Wirklichkeit möglich oder nicht? Dazu gibt es zwei grundsätzliche Ansichten und dementsprechend zwei Antworten. Die eine Seite behauptet, ein Modell sei ein „adäquates Abbild der betrachteten Wirklichkeit“.³ Die andere Seite hält dagegen, ein Modell sei eine vereinfachte, aber gefilterte und verzerrte Abbildung der Wirklichkeit, eine subjektive Definition einer objektiven Situation.⁴

Wie aufgrund der eingangs dargestellten Zusammenhänge nicht anders zu erwarten, schließen wir uns der zweiten Meinung an. Das soll als Erklärung aber nicht genügen. Vielmehr haben Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie diese subjektive Dimension der Modellbildung näher belegt – und Modellkonstruktion hat ganz wesentlich mit Wahrnehmung zu tun, denn wie sollte man sonst zu einem Abbild der Wirklichkeit kommen? Dazu werden die nachfolgenden Thesen zur Diskussion gestellt:⁵

1 Nach BREDE 2004, S. 23.

2 Siehe dazu z. B. BAETGE 1974, S. 47 mit weiteren Literaturangaben zum Modellbegriff in Fußnote 2; ferner BAMBERG/COENEN-BERT/KRAPP 2019, Abschn. 2.1; zur systemorientierten Charakterisierung des Modellbegriffs s. Abschnitt 6 dieses Kapitels.

3 KOSIOL 1961, S. 321.

4 Vgl. MARCH/SIMON 1977, S. 59.

5 Aus der umfangreichen Literatur siehe z. B. ULICH/MERTENS 1976, v. a. S. 60–74; BROPHY/GOOD 1976; ELASHOFF/SNOW 1972; vgl. ferner sehr anschaulich mit vielen Beispielen VON NITZSCH 2021, Teil II.

- Menschen betrachten Dinge und andere Personen aufgrund eigener Erfahrungen und ihrer eigenen Persönlichkeit.
- Menschen bilden sich feste Meinungen aufgrund begrenzter Informationen und formen ihre Eindrücke in allgemeinen Begriffen.¹
- Wahrgenommene Informationen, die mit vorhandenen Informationen, Eindrücken usw. in Konflikt stehen, werden z. T. angepasst, um Widersprüche zu vermeiden.
- Wahrnehmende Personen können das Verhalten der wahrgenommenen Personen beeinflussen.

Gerade diese letzte These betont die soziale Dimension der Wahrnehmung zur Modellbildung. Dass hier aber auch besondere Gefahren der Modellbildung lauern, ist ganz offensichtlich und wird weiter unten näher belegt (s. Kap. B 5).

3 Aufgaben der Modellbildung und Arten von Modellen

Modelle haben – ob intuitiv oder rational konstruiert – die **Aufgabe**, die Vielfalt (Komplexität)² der Wirklichkeit zu reduzieren, um entscheidungs- und handlungsfähig zu werden bzw. zu bleiben. In dieser grundsätzlichen Sicht der Modellaufgaben gibt es noch keine Besonderheiten der wissenschaftlichen Modellbildung. Wenn aber besondere Ansprüche an die Modellbildung gerichtet werden, sind auch entsprechende Instrumente/Verfahren nötig. Darauf soll nun eingegangen werden.

Je nach methodologischer Ebene einer Disziplin (s. Kap. A 4) können **vier Aufgabenebenen der Modellbildung** unterschieden werden: Modelle sollen

- die Wirklichkeit beschreiben (Beschreibungsmodelle)
- die Wirklichkeit erklären und prognostizieren (Erklärungs- und Prognosemodelle auf der Grundlage von Ursache-Wirkungs-Beziehungen)
- **Entscheidungshilfen für die Praxis liefern (Entscheidungsmodelle auf der Grundlage von Zweck-Mittel-Beziehungen)**
- Verhandlungsstrategien eröffnen (Verhandlungsmodelle)

Diese vier Ebenen bauen offensichtlich aufeinander auf, sodass die hier besonders interessierenden Entscheidungsmodelle auf möglichst genaue Erklärungen und Vorhersagen der Wirklichkeit (2. Ebene) nicht verzichten können.³

1 So ist in der empirisch-sozialpsychologisch ausgerichteten Entscheidungslehre festgestellt worden, dass Entscheidungsträger sich in der Tat regelmäßig mit einer sehr begrenzten Anzahl von Alternativen zufrieden geben, häufig mit nur zwei Alternativen, besser, weil effizienter mit drei oder vier; eine höhere Alternativenzahl ist aber offensichtlich in der Entscheidungspraxis in Unternehmen, Haushalten und Verwaltungen kaum anzutreffen (vgl. auf Unternehmen bezogen HAUSCHILDT 1983); aus Sicht der Spieltheorie interessant auch BEHNKE 2020, insbes. Kap. 11.

2 Zum Begriff „Komplexität“ siehe unter Kap. C I. und C III.

3 Und die wiederum können nicht auf eine gründliche Begriffsklärung und -abgrenzung verzichten.