

System-Denken

Entscheiden und Handeln

Überlegungen und Taten des Individuums

Teil 1

Referent Werner Furrer



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

3

In diesem Modul stellen wir das Thema **Entscheiden und Handeln** vor - v.a. die Taten und Handlungen des **Individuums**, der einzelnen Person.

Kenntnisse der in den voran gehenden Modulen beschriebenen Methoden über das System-Denken sind nützlich und werden im vorliegenden Zusammenhang angewendet. Dennoch sollte der aktuelle Text auch aus sich selbst verständlich sein.

Aus technischen Gründen, damit die Dateien für den Download nicht zu gross werden, haben wir das Thema «Entscheiden» in mehrere Dateien unterteilt und sind hier am Anfang des ersten Teils.

V: 30.05.19

Am wichtigsten ist für uns die Frage, *wer entscheidet* – ein mindestens einigermaßen **autonomes Individuum** - «**Ich**» oder ein **Kollektiv** - «**wir**» - oder in einer anderen Perspektive eine von aussen betrachtete zuständige Instanz.

Wir behandeln hier v.a. die Handlungen des **Individuums**, das kompetent ist, selber zu entscheiden – einigermaßen autonom, auch wenn jeder Mensch manchmal unvermeidlich in einem sozialen Kontext eingebunden ist,

durch den die Entscheidungen mit bestimmt werden.

Formalitäten

© Copyright:

Diese Datei kann für persönliche, nicht kommerzielle Zwecke frei verwendet, auf dem eigenen Computer gespeichert und mit Quellen-Angabe an Dritt-Personen weiter gegeben werden, die an die gleichen Copyright-Bestimmungen gebunden sind.

Für spätere, weiter entwickelte Versionen des vorliegenden Materials bleiben geänderte Copyright-Bestimmungen vorbehalten.

Haftungs-Ausschluss

Die Inhalte dieser Website wurden mit best möglichem Wissen erstellt. Sie repräsentieren die im Moment der Publikation aktuellen Kenntnisse und Überzeugungen des Autors, sind garantiert unvollständig, vielleicht zum Teil fehlerhaft und von jedermann auf eigene Weise und auf eigenes Risiko anzuwenden.

Es gelten bescheidene copyright-Bestimmungen.

Die vorliegende Datei kann für persönliche, nicht kommerzielle Zwecke frei verwendet, auf dem eigenen Computer gespeichert und mit Quellen-Angabe an Dritt-Personen weiter gegeben werden, die an die gleichen Copyright-Bestimmungen gebunden sind.

Für spätere, weiter entwickelte Versionen des vorliegenden Materials bleiben geänderte Copyright-Bestimmungen vorbehalten.

Werner Furrer, System-Denken: Teil 1

Formalitäten

Entscheiden, jedermanns permanente Beschäftigung

Entscheiden, ich, wir, diese Leute: Banales, manchmal Wichtiges, wollen oder erkennen...

Entscheiden und System-Denken

Mein akutes Problem und dessen Umgebung

Entscheidungs – Dilemma metaphorisch: «Scheide-Weg»

Entscheiden = aus wählen -> aus (möglichen?!) Varianten

Wer ist kompetent, was zu tun und zu entscheiden?

Entscheiden: Tun oder feststellen

Version des «feststellenden Entscheids»: Der logische Schluss (=«Konklusion»)

Version des «feststellenden Entscheids»: Interpretation einer «Doktrin», bzw. von Werten

Das Dilemma «tun oder lassen»

Was tun? – gute Frage!

«Ich» Subjekt, mein Wille, der Antrieb zum Handeln: freie Wahl oder Zwang?

Bewusstsein: Wille, Information, Denken

Komponenten eines Entscheidungs-Systems

«Zitate» aus Modul «Relationen»

Entscheiden und Handeln = kausaler Prozess

Anlass (=Ursache) zu einem Entscheid = Wirkung

Wille und Denken des Individuums «Ich»

Erkennen – entscheiden - handeln

«Bereiche» in der «Umwelt» des Individuums «Ich»

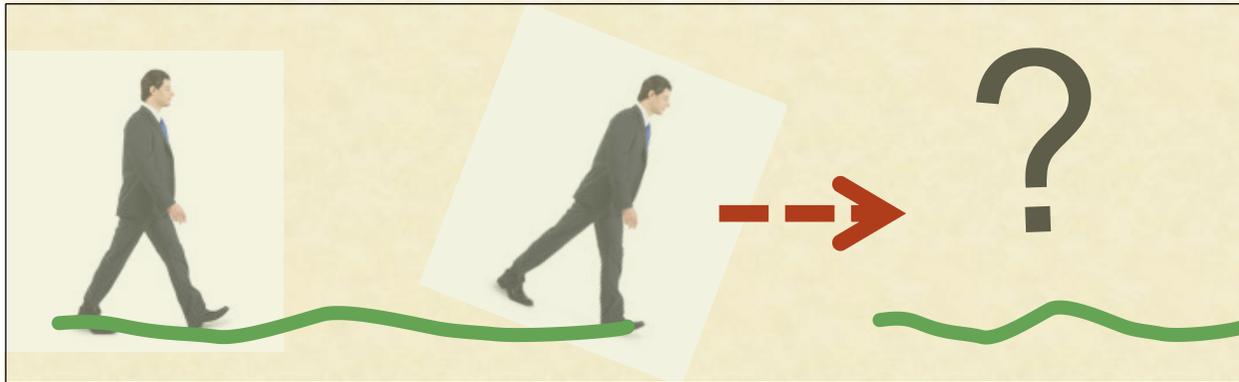
Interessen - Sphären der Umwelt: Analyse / Massnahmen

Übersicht über die graphischen Darstellungen

The image displays a grid of 24 numbered slides, each representing a different concept or diagram related to decision-making and system thinking. The slides are arranged in a 4x6 grid. Each slide has a number in the bottom left corner and a star icon in the bottom right corner. The content of the slides includes:

- Slide 1: System-Denken** - Entscheiden und Handeln. Überlegungen und Taten des Individuums. Teil 1. Referent Werner Furrer.
- Slide 2: Formalitäten** - Text-based slide with bullet points.
- Slide 3: Entscheiden, jedermanns permanente Beschäftigung** - Diagram showing a person walking towards a question mark.
- Slide 4: Entscheiden, ich, wie diese Leute: Bananas, manchmal Wichtiges, wollen oder erkennen...** - Text-based slide with bullet points.
- Slide 5: Entscheiden und System-Denken** - Diagram with categories and sub-points.
- Slide 6: Mein akutes Problem und dessen Umgebung** - Diagram showing a central problem surrounded by various environmental factors.
- Slide 7: Entscheidung - Dilemma metaphorisch: «Scheide-Wäge»** - Diagram of a balance scale.
- Slide 8: Entscheiden = aus wählen -> aus (präferieren?) Varianten** - Diagram showing a menu and a selection process.
- Slide 9: Wer ist kompetent, was zu tun und zu entscheiden?** - Diagram showing a person and a list of competencies.
- Slide 10: Entscheiden: Tun oder feststellen** - Diagram with sub-points a, b, and c.
- Slide 11: Version des «feststellenden Entscheids» - Der logische Schluss (=Konklusion)** - Diagram showing the flow from premises to conclusions.
- Slide 12: Version des «feststellenden Entscheids» - Interpretation einer «Doktrin, bzw. von Werten = Ethik, Moral»** - Text-based slide discussing ethics and moral interpretation.
- Slide 13: Das Dilemma «tun oder lassen» = isolierter einzelner Entscheid** - Text-based slide with bullet points.
- Slide 14: Was tun? - gute Frage!** - Text-based slide with bullet points.
- Slide 15: «Ich» Subjekt, mein Will, der Antrieb zum Handeln: freie Wahl oder Zwang?** - Diagram showing the relationship between will, information, and action.
- Slide 16: Bewusstsein: Wille, Information, Denken** - Diagram showing the interaction between consciousness, will, and information.
- Slide 17: Komponenten eines Entscheidungs-Systems** - Diagram showing the components of a decision system.
- Slide 18: «Zitate» aus Modul «Relationen»** - Text-based slide with bullet points.
- Slide 19: Entscheiden und Handeln = kausaler Prozess** - Diagram showing the causal process of decision and action.
- Slide 20: Anlass («Ursach») zu einem Entscheid = Wirkung** - Diagram showing the causal relationship between reasons and actions.
- Slide 21: Wille und Denken des Individuums «ich»** - Diagram showing the relationship between will and thought.
- Slide 22: Erkennen - entscheiden - handeln** - Diagram showing the process of recognizing, deciding, and acting.
- Slide 23: «Bereiche» in der «Umwelt» des Individuums** - Diagram showing the individual's environment.
- Slide 24: Interessen - Sphären der Umwelt: Analyse / Messungen** - Table showing the analysis and measurement of interests.

Entscheiden, jedermanns permanente Beschäftigung



normal gehen

Routine-Handlung,
halb unbewusst,
quasi automatisch

w3.system-denken.ch

Sprung über den Abgrund

**gewichtiger Entscheid:
abwägen, nachdenken**

copyright by Werner Furrer

3

Entscheiden ist legitimer, ja notwendiger Weise zunächst eine persönliche, individuelle Kunst.

In zweiter Linie gibt es je nach Thema und Anliegen **Methoden**, Überlegungen, Techniken, Rezepte, die viele, etwa gar alle auf ihr eigenen Probleme anwenden können.

Der wache Mensch – «ich» - ist dauernd beschäftigt. Wir können unser Handeln in einzelne Taten unterteilen, von denen jede durch einen eigenen Entscheid verursacht wird – die meisten beiläufige, halb oder völlig unbewusst, quasi automatische – Routine-«Entscheidung». Eine Person unterwegs

setzt einen Fuss vor den anderen – automatisch, falls sie bei guter körperlicher Gesundheit auf sicherem Boden voran schreiten kann. In schwierigerem Gelände

wird dagegen die Aufmerksamkeit – das Bewusstsein – gefordert. Die Person, die versucht, heiklen Stellen auszuweichen, damit sie nicht unverhofft stolpert, oder falls sie gar über einen Abgrund springen sollte, wird sich im typischen Fall vorher überlegen, ob sie springen will, wie sie springen kann und wohin genau und nach dieser Prüfung die Tat durch einen gewichtigen Entscheidung einleiten – hinüber springen oder vielleicht anhalten und umkehren.

Viele, quasi alle Entscheide in unserem Alltag sind abhängig von voran gehenden Entscheiden, bilden das **System unseres Handelns**, ein unvermeidlich zu kompliziertes, als dass wir alle Komponenten dieses Systems, die Information über die relevante Vergangenheit, die akute Gegenwart und die vermutete Zukunft im Bewusstsein haben. Statt dessen treffen wir viele Entscheide isoliert aus dem Moment heraus.

In unserem Zusammenhang wollen wir die Bedeutung des Begriffs einschränken auf *bewusste Entscheide von einer gewissen Bedeutung*, getroffen vom **entscheidenden Subjekt «Ich»**, dem **«Entscheidungs-Träger»**, in einem ersten Ansatz, einer einzelnen Person, die für sich selber denkt. Das könnte auch jemand sein, der beobachtet, wie entschieden wird, oder es gibt die

einen, die entscheiden, was andere tun (müssen)!

Jenseits dieser Einschränkung, somit hier kein Thema, wären *quasi automatische, immer noch durch ein menschliches Bewusstsein getroffene **Routine-Entscheide***, die in einem anderen Zusammenhang ein wichtiges Anliegen sein mögen, etwa, wenn wir einen Trick hätten, um unsere Routine-Entscheide zu verbessern.

Es gibt ferner ein Klasse von je nachdem komplizierten Entscheidungs-Problemen, deren Lösung sich berechnen lässt – in unserem Zusammenhang ebenfalls kein Thema.

Unser Anliegen ist eine *Methode*, quasi beliebige *Entscheidungs-Probleme zu beschreiben und zu analysieren* und damit *sich bewusst zu machen*. Die passende Lösung ist dann jeweils im aktuellen Kontext zu finden. Sie ist im typischen Fall ein *existenzielles* und kein bloss *intellektuelles Problem*.

Apropos «Problem», unser Modul zu diesem Thema **Probleme analysieren und lösen** ist ein parallel verfügbares und je nachdem nützliches Instrument, um Entscheidungs-Probleme zu lösen.

Entscheiden, ich, wir, diese Leute: Banales, manchmal Wichtiges, wollen oder erkennen...

- **aktuelle Möglichkeit, Idee, Absicht... tun oder lassen? ...**
z.B. überholen, eine offerierte Stelle annehmen, heiraten?
- kaufen, z.B. diese Sorte Bananen oder eine andere?
- investieren, wo, wie viel?
- diese Regierung wählen?
- dieses Gesetz erlassen (oder anwenden)?
- welches passende Wort?
- diese Methode oder welche sonst?
- **jetzt entscheiden oder den Entscheid aufschieben?**
- **richtig oder falsch – ja oder nein?**

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

4

Entscheiden ist *jedermanns permanente Beschäftigung*, wie wir uns mit einigen typischen Beispielen in Erinnerung rufen – mit allgemein formulierten Beispielen und mit ein paar konkreten, je nachdem wichtigen oder banalen – banal vielleicht nur vordergründig.

Entscheiden bedeutet, **aus möglichen Varianten aus zu wählen**, sodass etwas geschehen möge, ein Prozess ablaufe oder ausdrücklich nicht. Ich kann aus mindestens 2 Möglichkeiten wählen, die eine oder die andere Variante oder manchmal noch eine dritte, vierte.

Die Person am Abgrund entscheidet im Dilemma – *tun oder lassen?* – ein formal einfacher Entscheid mit nur 2 Möglichkeiten, im Ergebnis jedoch mit vielleicht katastrophalen Konsequenzen. Im konkreten Fall wären die

Umstände zu prüfen, die Motive und Ziele des Individuums, das entscheidet und handelt. Ist der Sprung über den Abgrund mutwillig oder ein verzweifelter Versuch, sich aus einer gefährlichen Lage zu retten? Die Frage «tun oder lassen?» betrifft manchmal eine Banalität. Aber die Frage muss vielleicht zwingend beantwortet werden, oder wenn man sie nicht ausdrücklich beantwortet, dann automatisch implizit. Nicht entscheiden bedeutet in diesem Fall «lassen».

Auf einer Strasse ohne Gegenverkehr zu *überholen* ist normaler Weise ohne Gefahr möglich, ist die Gegenfahrbahn nicht getrennt, muss die Person am Steuer sorgfältig, und zugleich sofort entschieden, dass ein Überhol-Manöver im Moment möglich ist. Auch diese Art von Entscheidungs-Problem kann man analysieren – zum voraus! - und allenfalls geeignete Reaktionen üben, mit Techniken, die wir im vorliegenden Zusammenhang allerdings nicht weiter verfolgen.

Der Kandidat für eine *neue Arbeits-Stelle* hofft, seine aktuelle Situation zu verbessern und nimmt dafür Ungewissheit in Kauf, auch die Möglichkeit, dass sich seine Situation im Vergleich zu bisher verschlechtern könnte.

Heiraten oder nicht? In der westlichen Kultur wird ein solcher Entscheid normaler Weise von den beteiligten Partnern getroffen. Dass 2 Menschen sich nach eigenem Willen

- «freiwillig» - darauf geeinigt haben, ist Ursache und Voraussetzung für ein solches Vorhaben.

In manchen orientalischen Gesellschaften hat der Familien-Clan die Kompetenz, diese Frage zu entscheiden, die somit nicht lautet «heiraten» oder nicht, sondern „*jetzt verheiraten und mit wem*“? - diese beiden Personen und damit auch die beteiligten Familien-Clans. *Faktisch entschieden* wird dieses Anliegen im privaten Kreis, *formal* hingegen, insbesondere juristisch, mit einer staatlichen und oder kirchlichen Zeremonie - «vor dem Altar» oder so. Szenen bei denen eine der beteiligten Parteien im letzten Moment den formalen Entscheid verweigert, sind zwar ein unterhaltendes Roman- und Film-Sujet, praktisch jedoch selten.

Eine Heirat ist im typischen Fall eine fast beiläufige Konsequenz einer längeren Vorgeschichte. Bevor ein solcher Entscheid ansteht, haben die Beteiligten gemäss den im Westen üblichen Gewohnheiten bereits vieles gemeinsam erlebt, geleistet und entschieden. In diesem Sinn ist das Thema ein markantes Vorbild für vielerlei andere Entscheide.

«**Wir**» entscheiden? – meine ich **Individuum** mich selber oder sind wir eine **Gruppe**, mit der ich mich arrangieren muss, oder beobachten wir nur, wie andere

Leute entscheiden?

Wenn wir entscheiden - müssen, dürfen, können - und somit diese Sorte **Bananen wählen** oder eine andere, stehen wir vor einem wahrscheinlich nicht sehr gravierenden Problem, das selber Ergebnis voran gehender Entscheide ist, und insbesondere der **Erfahrung**, die wir bereits mit Bananen gemacht haben.

Wir haben zuvor entschieden, dass wir Bananen wollen. Nun geht es noch um die Wahl der richtigen Sorte.

Investieren ist ein zentraler *Entscheid wirtschaftlicher Aktivität*, wobei wir bei der hier plakativ gestellten Frage wiederum voraussetzen, sie stamme von einer für den Entscheid zuständigen, kompetenten «Person» - wiederum «ich» oder «wir» oder vielleicht jemand von der Konkurrenz, etwa eine «Firma», - die eigenes Geld investiert oder treuhänderisch als Vertrauens-Person für andere Eigentümer oder gar geliehenes Geld mit der Erwartung, der Ertrag der Investition werde höher sein, als der für das geliehene Geld zu bezahlende Zins.

Gewisse Investitionen haben einen festen Preis, z.B. das Auto, oder das Haus, das ich jetzt anschaffen will. Manchmal können wir jedoch *«aus mehreren denkbaren Varianten wählen»*, d.h. gemäss Definition «entscheiden». Manchmal unterscheiden sich die Varianten durch die **Dosis**

- *mehr oder weniger* - insbesondere bei finanziellen Ausgaben. Für mehr Geld gibt es ein grösseres Haus und ein komfortableres Auto, wobei wir hoffentlich die *Folgekosten*, allgemein die **Konsequenzen des Entscheids**, nicht vergessen haben – erkennbar quasi zwingende oder denkbare Konsequenzen.

Investiert wird mehr oder weniger *öffentlich*, d.h. durch einen Entscheid, der allenfalls auch *von aussen stehenden beobachtet* werden kann und von dem **Drittpersonen** vielleicht markant betroffen sind – Kunden, Geschäfts-Partner, Anwohner usw.

Öffentlich ist die formale **Wahl einer höheren politischen Instanz**, insbesondere der Regierung, auch wenn die massgeblichen *faktischen Entscheide* oft unsichtbar im Hintergrund von einer quasi oligarchischen Elite getroffen werden. In einer Demokratie kann ich auch als gewöhnlicher Bürger mit einem infinitesimalen Beitrag dieses Geschehen bei Wahlen an der Urne mit bestimmen.

In einer Demokratie werden **staatliche Gesetze** formal vom Parlament beschlossen, aber von der Regierung und der staatlichen Verwaltung «vorbereitet» - formuliert, wobei interessierte Kreise im Hintergrund vielleicht massgeblich die entsprechenden Texte beeinflussen, und *wie diese anzuwenden* seien, wird ohnehin meistens von der Verwaltung

und manchmal von Gerichten entschieden.

Welches passende Wort? Im ungünstigen Fall habe ich überhaupt keine Idee, wie ich einen momentanen Gedanken verständlich formulieren kann. Aber vielleicht kommen mir mehrere einigermaßen passende Worte in den Sinn. Aus diesen muss ich das beste wählen – entscheiden.

Wie bereits erwähnt, entscheiden zu können, ist eine Form von **Freiheit**, die in dem Moment verloren geht, wo ich entschieden habe, unwiderruflich, z.B. den Wahl-Zettel in die Urne geworfen, den Zug bestiegen habe.

«Entscheiden» mit einem so genannten *«feststellenden **Entscheid**»* kann bedeutet, eine Vermutung, eine Möglichkeit, eine wahrgenommene Information entspreche den Tatsachen, sei «wahr» oder ausdrücklich nicht, wie noch ausführlicher darzulegen ist.

Bei all diesen Beispielen war von einem einzelnen quasi «isolierten» Entscheid die Rede. Immer wieder stehen **gewichtige Entscheide in einem Zusammenhang**. Das für einen bestimmten Zweck ausgegebene Geld fehlt vielleicht anderswo in schmerzhafter Weise. Dennoch ist es immer wieder legitim, ein bestimmtes Anliegen für sich zu entscheiden. Dieses und andere im vorliegenden Abschnitt einleitend gestreifte Themen wollen wir später vertiefen.

Entscheiden und System-Denken

a) begrifflich ein ordnen: *Kategorien*

a1) Subjektive Kategorie

handelnde und betroffene Person(en)



«Hunger und Liebe lenken das Welt-Getriebe»

Schiller

b) System-Methodik anwenden

b1) um das Thema Entscheiden zu beschreiben

b2) als Instrument, um Entscheidungs-Probleme zu analysieren und zu lösen

a2) Kausalität

Entscheiden,
handeln

Motive, Ziele,
Emotionen,

z.B. Hunger-Gefühl

Auch das Thema «Entscheiden» *beschreiben* wir mit dem Formalismus des System-Denkens, das *massgebende Arbeits-Instrument*, um *Entscheidungs-Probleme zu analysieren und zu lösen*, in der neben stehenden Skizze unter b2) notiert.

Im vorliegenden Zusammenhang verwenden wir die System-Methodik zudem beiläufig gemäss **b1)** als Instrument, um das Thema «Entscheiden» zu *beschreiben* und darzustellen.

Mehr formalistisch ist das Anliegen, **a)** die Disziplin «Entscheiden und Handeln» passend **begrifflich** in das System-Denken ein zu ordnen. Wir verstehen im vorliegenden Zusammenhang die

Entscheidungs-Methodik als *rationalen Bereich* der **subjektiven Kategorie** – ein Widerspruch oder gar eine dreiste Anmassung? Entscheide werden häufig – immer?

- durch «Emotionen» ausgelöst, allenfalls von solchen begleitet. Diese sind jedoch weniger präzise fassbar und somit nicht unser zentrales Thema. Wir postulieren jetzt mal tapfer, es gebe einen rationalen Bereich der subjektiven Kategorie!

Im Zusammenhang mit dem Thema Entscheiden sind alle Kategorien relevant, aber die **Kausalität** ganz besonders. Ein Entscheid ist eine Form von Kausalität, liegt im *Schnitt-Bereich der subjektiven Kategorie und der Kausalität*. Man mag unterstellen, im tiefsten Grund werde jeder Entscheid durch Emotionen ausgelöst, ab und durch ein elementares Empfinden, allgemein wie Schiller das ausgedrückt hat, «*Hunger und Liebe lenken das Welt-Getriebe*». Das Thema Entscheiden kann somit als Anliegen der Psychologie behandelt werden, *bewusste Entscheide* als ein solches des *Denkens*. Zentrale Begriffe, wie *Motive* und *Ziele*, die durch einen Entscheid ausgelösten Taten, die Wirkungen und Veränderungen in der Umwelt usw. sollen später detaillierter analysiert werden.

Mein akutes Problem und dessen Umgebung



Wie gewohnt, ja im vorliegenden Zusammenhang mit dem Thema Entscheiden und Handeln ganz besonders, beginnen wir mit dem zentralen Element der «**subjektiven Kategorie**», dem handelnden **Subjekt «Ich»**, das zur Illustration ein zwar etwas konstruiertes, aber plakativ aktuell akutes Problem bewältigen soll.

Das handelnde Subjekt in der Mitte der neben stehenden Abbildung hat sich ein Problem vorgenommen, mit der dieser Mensch anscheinend überfordert ist (oder vielleicht tut er nur dergleichen). Er versucht, einen schweren in weissen Plastik verpackten Heu-Ballen weg zu schieben, der aussieht, wie ein gewaltiges Stück

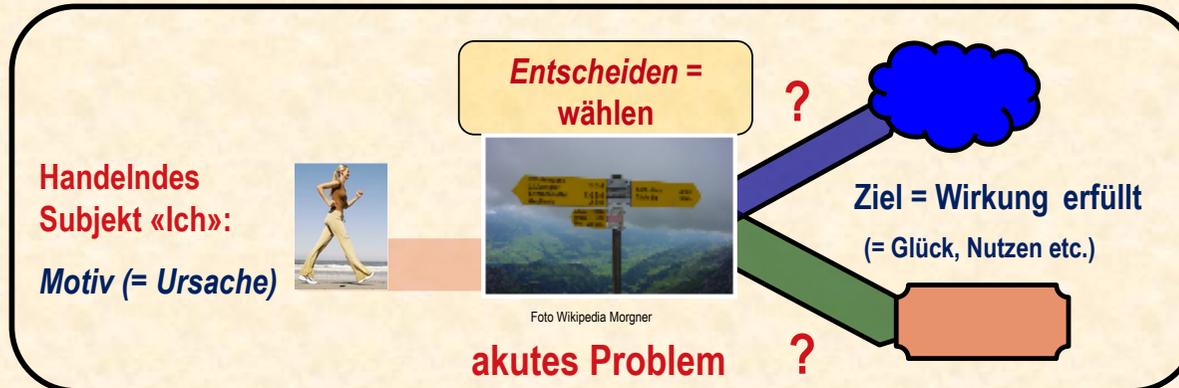
Mozzarella.
Man kann die aktuellen Probleme und die vom Protagonisten versuchte Lösung einbetten in eine längere

Entwicklung, die aus der Vergangenheit entstanden ist. In der Zukunft sollen sich die **Ziele erfüllen**, **Nutzen geschaffen** und **drohender Schaden ab gewehrt** werden. Dabei lohnt es sich in einem ersten Ansatz, dass das handelnde Subjekt sich dieses Anliegen bewusst macht.

Bei einer wichtigen Entscheidung wäre die ganze **relevante Umgebung des handelnden Subjekts** zu analysieren, etwa gemäss dem unter «Teile und Relationen» dargestellten ego-zentrischen Referenz-System.

Entscheidungs – Dilemma metaphorisch: «Scheide-Weg»

Entscheiden = wählen: *Welches ist der «richtige Weg», führt zum Ziel?*



- **Fundamentales Dilemma:** *Was soll ich tun («wohin soll ich gehen», z.B. nach Rom)?*

- **Technisches Dilemma:** *Wie soll ich es tun («auf welchem Weg»)?*

....

Bezeichnung **Entscheidungs-Problem** ! -> Entscheidungs- (Wahl)-Dilemma

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

7

Entscheiden heisst, aus verschiedenen Möglichkeiten aus zu **wählen**, z.B. entweder «**ja**» oder «**nein**» oder, falls das möglich ist, «*im Moment entscheide ich nicht*», oder mit einer anderen unbestimmten, aufschiebenden Formulierung «**vielleicht**»!

Die *Verzweigung eines Weges* liefert ein anschauliches Beispiel eines Entscheidungs-«Dilemmas», allerdings auch eines **Zwangs**, zu entscheiden.

Der Wanderer, der an einer Weg-Gabelung angekommen ist, muss eine von 2 (oder gar mehreren) möglichen Varianten wählen. Er wird in ein Dilemma geraten, wenn er nicht weiss, welcher Weg zum gewünschten **Ziel**

führt.
Dieses konkrete Problem aus dem praktischen Alltag hat seit Ur-Zeiten zur Idee inspiriert, metaphorisch all-

gemein das Entscheidungs-Dilemma zu illustrieren.

Erasmus von Rotterdam beschreibt in seinem Werk *Adagia* den Sinn des bildhaften Wortes «Scheide-Weg» und zitiert einige Autoren aus der griechischen Antike, die die entsprechende Bezeichnung verwendet hatten:

«Dass sie 'am Scheide-Weg seien', trifft auf diejenigen zu, die zweifeln, die unentschlossen sind und zögern, welche Wahl sie treffen sollen. Denn Weg im Sinne von 'Entschluss' findet sich bei griechischen Autoren häufig, so etwa bei Theognis (911f.): 'Ich stehe am Scheide-Weg: zwei Wege liegen vor mir; ich überlege mir, welchen ich eher beschreiten soll.'

Auch Platon spielt im siebenten Buch der 'Gesetze' (799C) darauf an, dort wo er davon spricht, man solle sich einer fremdartigen und ungewöhnlichen Sache nicht sofort verschreiben, sondern wie an einer Weg-Gabelung, wenn man den Weg nicht kenne, stehen bleiben und erst dann weiter gehen, wenn man sich vergewissert habe, wohin jeder Weg führe.

Man spricht vom Scheide-Weg auch oft im Hinblick auf die Wahl des Lebens-Weges, den man einzuschlagen gedenkt; dies vor allem im Anschluss an eine im Altertum bekannte Erzählung des Sophisten Prodikos, die Xenophon in seinen 'Erinnerungen an Sokrates' wiedergibt,

und die schildert, wie sich Herakles als er zum Manne heranreifte, in der Einsamkeit für den Weg der Tugend und nicht für den des Genusses entschieden habe.

Der griechische Buchstabe Y diente schon im Altertum als Sinn-Bild des Scheide-Wegs und gilt - da man die Verwendung dieses Zeichens auf den Philosophen Pythagoras zurück führte - in dieser Rolle als 'Buchstabe des Pythagoras'».

Ein «fundamentales», grundsätzliches Dilemma wird man nach seinem persönlichen Geschmack vom «technischen» Dilemma unterscheiden. Fundamental könnte z.B. das grundsätzliche Ziel sein, wohin ich gehen will, z.B. nach Rom. Gemäss der Redens-Art führen bekanntlich viele Wege dort hin. Ein technisches Problem wäre dann, welcher Weg der beste ist – den aktuellen Umständen entsprechend.

Wir verwenden die Bezeichnung «**Entscheidungs-Dilemma**» und vermeiden das Wort «Entscheidungs-Problem», das vom berühmten Mathematiker Hilbert für ein spezielles Thema der mathematischen Logik vereinnahmt worden war. Sogar in der englischen Sprache wird für diese wissenschaftliche Spezialität das deutsche Wort «Entscheidungs-Problem» verwendet.

Für manches Entscheidungs-Dilemma ist der

«Scheide-Weg» eine unpassend pathetische, wo möglich irreführende Metapher, etwa wenn ich zum Dessert eine von 3 angebotenen Früchten wählen soll, z.B. eine Orange, eine Birne, oder eine Banane. Was immer ich in einem solchen Moment wähle, kein Entscheid wird völlig in die Irre führen.

Wir haben hier beiläufig wichtige Begriffe zu unserem Thema ein geführt – *handelndes Subjekt, Ziel, Entscheiden = wählen* - einstweilen mit einer Bedeutung gemäss dem bürgerlichen Sprach-Gebrauch, die im nachfolgenden Text je nachdem zu vertiefen und näher zu erläutern sind. Dies bedeutet, dass wir ab und zu ein Thema wiederholen, quasi auf einer «höheren Ebene».

Im Zentrum steht jeweils das entscheidende und handelnde **Subjekt** «Ich»; hier dargestellt durch eine sportliche Dame, die, so unterstellt das Bild, einstweilen unterwegs, ihr Entscheidungs-Dilemma noch vor sich hat, die Stelle, wo der Weg sich verzweigt,. Unter der Person «ich» kann jedermann sich selber meinen oder jemand anders, dessen Denken und Handeln er beobachtet.

Entscheiden = *aus wählen* -> aus (möglichen?!) Varianten

a) aus «diskreten», einzelnen *Varianten*, z.B.

«ja oder nein» «*tun oder lassen*» oder wählen aus «**Menu**», was am besten passt



Photo Keith Weller, USDA ARS

www.system-denken.ch



copyright by Werner Furrer

Bei vielerlei Gelegenheiten ist die Auswahl noch grösser als bei einer Weg-Gabelung, umfasst mehr als die Möglichkeiten nach links oder nach rechts, «ja» oder «nein», oder ab warten, d.h. es gibt mehr als 2 oder 3 Varianten, aus denen ich eine wählen kann, wählen sollte - wählen muss? etwa wenn ich aus einem Angebot von verschiedenem Gemüse das Passende für die kommende Mahlzeit aus wählen soll oder in einem Restaurant aus dem Angebot der Speise-Karte – dem «**Menu**», ein quasi ikonisches Wort, um eine Auswahl zu bezeichnen.

Die verschiedenen Varianten sind in diesen einfachen Beispielen **klar definiert** und stehen der wählenden Person im Moment des Entscheids zur Verfügung mit allen **Informationen** über mögliche oder garantierte

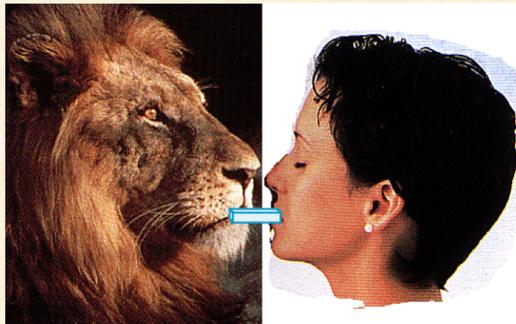
Konsequenzen, die sich der Entscheidungs-Träger überlegt hat, wollen wir hoffen. Er kann jede der verfügbaren Varianten bezahlen, sein Organismus ist gegenüber keiner der angebotenen Speisen allergisch usw.

Bei vielerlei Entscheiden sind solche klaren einfachen Voraussetzungen nicht erfüllt. Die Konsequenzen der einzelnen Varianten sind ungewiss. Man entscheidet auf Grund von Vermutungen.

In unserer Figur ist Das Bild der Menu-Karte abrupt unterbrochen, was wir in unserem Zusammenhang als plakativen Hinweis auf den Umstand verstehen, dass wir oft mit *unvollständiger Information* umgehen müssen und dabei vielerlei Möglichkeiten nicht verstehen.

Wer ist kompetent, was zu tun und zu entscheiden?

z.B. «Ich», je nach aktuellem Kontext



z.B. der Löwe und das Zirkus-Mädchen
mit einem Stück Zucker im Mund

Ich und
- meine Rolle,
- meine Aufgabe (n),
- meine Möglichkeiten,
Kompetenzen

«das kann ich auch»!

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

9

Wer entscheidet? «Ich» natürlich! Hm, schön wär's, und hoffentlich stimmt das auch – mindestens ab und zu. In den Fällen, in denen ich nichts zu sagen habe, müsste ich mir auch nicht den Kopf zerbrechen über geeignete Methoden wie man am besten entscheidet. Aber vielleicht taugen sie als Übungs-Vorlage.

Wir verwenden die Bezeichnung «ich» als quasi äquivalent zum «entscheidenden Subjekt» - ein beliebiges Individuum. Was dieses zu entscheiden hat, allenfalls in einer Gruppe mit anderen mit bestimmen kann, hängt von den aktuellen Umständen ab, von meiner Rolle,

meinen Aufgaben und Möglichkeiten.

Der gestürzte Diktator z.B. hat unverhofft nichts mehr zu melden, wie hier erwähnt sei, um das Anliegen zu illustrieren.

Ob und was ich entscheiden und tun kann, hängt vom jeweiligen Kontext ab, wie durch einen jüdischen Witz treffend illustriert wird:

Soeben hat im Zirkus ein Löwe mit seiner Zunge einem Mädchen ein zwischen dessen Lippen geklemmtes Stück Zucker heraus gezogen. Tosender Applaus. Da springt ein alter Jude auf und ruft, *«das war wirklich nichts Besonderes»!* *«Machen Sie es nach»?* fragt der Zirkus-Direktor. *«Aber sicher. Was dieser Löwe geboten hat, kann ich auch»!* Eben, ein Witz: Wenn ich nicht mehr zu bieten habe, als einem Mädchen ein zwischen meine Lippen geklemmtes Stück Zucker entgegen zu strecken, wird der Zirkus meine Kunst nicht benötigen.

Je nach Umstand sind meine Rolle, meine Aufgaben vor gegeben, manchmal kann ich mir eine solche verschaffen, erarbeiten, *«anmassen»*, oder ich werde hinein gedrängt und bin dann hoffentlich gewappnet, mit fachlicher Kompetenz und passender Rhetorik meine Ansichten darzulegen und so den anstehenden Entscheid im Kollektiv zu beeinflussen, mit zu bestimmen.

Das **zuständige Subjekt**, das entscheidet, **der Entscheidungs-Träger**, decision maker – **Ich** – ist ein Thema, von dem noch vertiefter die Rede sein soll. Manchmal entscheiden **mehrere Personen – ein Kollektiv**, zu dem ich nicht gehöre. Aber falls ich beobachten kann, was da ab läuft, wäre das auch schon

	interessant.
--	--------------

Voluntaristischer oder feststellender Entscheid

a) Entscheid -> Wille -> Tat!?

«Ich will, und ich werde es tun, werde handeln»!

b) Feststellen (=«Urteil, Aussage»):

z.B. dieser Baum ist grün

Wollen: «Ich will, dass das so bleibt»

-> **Handeln:** Notwendig, nützlich und wie?

Feststellen: «Ich muss»!



Gemäss dem praktischen bürgerlichen Verständnis bedeutet das Wort «Entscheiden», etwas zu wollen und es zu tun - «in die Tat um zu setzen», wie die etwas geschraubte Redensart lautet. Dieses Anliegen ist im vorliegenden Zusammenhang das zentrale Thema.

Einen solchen durch den Willen zur Tat inspirierten Entscheid bezeichnen wir als «**voluntaristisch**».

Neben dem Entscheid zur Tat hat das Wort noch eine weitere mögliche Bedeutung, die manchmal mit der hauptsächlichsten Bedeutung übereinstimmt. Der «Entscheid», durch den jemand einen **Sachverhalt**

feststellt, etwa, der auf unserem Bild gezeigt Baum sei grün, was im Wesentlichen stimmt, aber nicht überall.

Eine solche vereinfachende Feststellung ist ein bisschen dubios, aber für das praktische Denken oft zulässig.

Mit dieser Art feststellendem Entscheid vereinfachen wir für die aktuelle Situation unsere Ansicht über die betreffende Realität. In der Sprache der Philosophie heisst eine solche Feststellung «**Urteil**». Der feststellende Entscheid schafft **Information** und ist in Sprache gefasst äquivalent zu einer «**Aussage**».

Selbst wenn ich in guten Treuen einen «Sachverhalt feststelle», ist nicht garantiert, dass ich damit die Wahrheit gefunden habe. Ich kann «feststellen» und manchmal irren oder statt dessen von vorne herein kritisch bloss «vermuten».

Auch die Autoren **juristischer Entscheide** stellen theoretisch «neutral» einen Sachverhalt fest, der im Sinne einer kritischen Erkenntnis-Theorie streng genommen nur vermutet werden kann.

Oft wird ein voluntaristischer Entscheid als feststellender Entscheid **getarnt**. «*Das ist objektiv so*», «*da kann man nichts ändern*», oder «*das ist Vorschrift*» behaupten die interessierten Parteien.

In einer Version des «feststellenden Entscheids» anerkenne ich, die für einer aktuelle Angelegenheit zuständige Person: «**Ich muss**» oder manchmal äquivalent:

«*ich kann nicht*». Dabei formuliert ein solcher Betroffener eine Einsicht, er sei unter den aktuellen Umständen gezwungen, eine bestimmte Tat auszuführen oder im Gegenteil zu unterlassen. Auch diese Aussage ist manchmal bloss ein Vorwand, mit der diese Person sich rechtfertigt, damit sie nicht als verantwortlich kritisiert wird.

Mit einer zum feststellenden Entscheid verwandten Version beobachten wir, *wie entschieden wird* – die zuständigen, kompetenten Personen, so weit ich darüber an Informationen gelange, z.B. wie die Mitglieder eines Parlaments entscheiden. Derartige Beobachtungen kann ich in einer manchmal nützlichen Variante auf mich selbst beziehen, *wie entscheide ich*, wie habe ich damals entschieden und warum?

Im vorliegenden Zusammenhang geht es v.a. um eine geeignete Methode, dank der ich unter den jeweils gegebenen Umständen «optimal» entscheiden kann, um den höchst möglichen **Nutzen** zu erzielen.

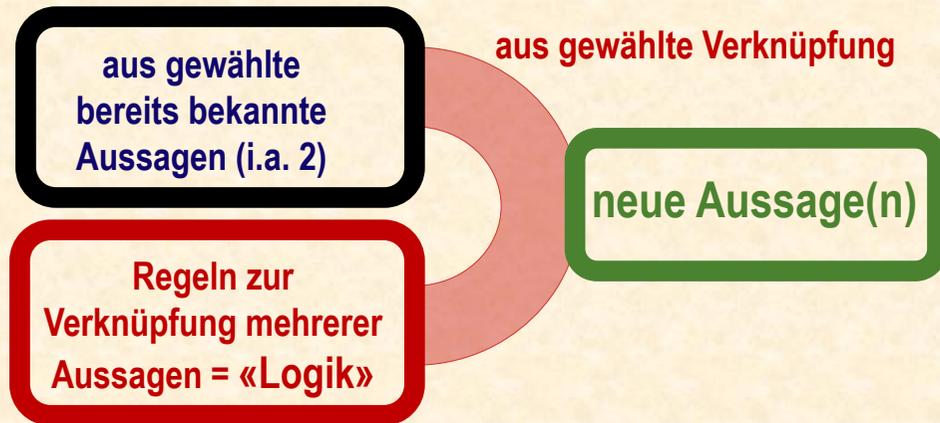
Zwischen dem Entscheid und der Tat liegt manchmal ein vielfältiger Bereich von möglichen Umständen, durch die die konkrete Tat verhindert wird. Das Ergebnis eines Entscheids ist vielleicht bloss ein Vorsatz, und manchmal ist es auch besser so. Sogar der gute, - gut gemeinte - Vorsatz ist vielleicht töricht! Und manchmal werde ich

mit durchaus ehrlichen Absichten ein Vorhaben entscheiden, das sich nachher nicht durchführen lässt.

Mit vordergründigen, vielleicht *plakativen Entscheidungen* kann man sich selber betrügen – ab morgen werde ich die Wohnung aufräumen und gesünder leben. Analog können wir durch plakativ verkündete Entschiede von anderen betrogen werden. Wenn eine in einer Organisation massgebende Person oder ein Politiker den von ihr abhängigen Leuten einen «Entscheid» bekannt gibt, beabsichtigt sie vielleicht das Gegenteil!

Aber bei all diesen skeptischen, gelegentlich weisen Vorbehalten, unsere, meine persönliche Existenz hängt davon ab, dass wir, dass ich immer wieder entscheide und handle – entscheiden will oder muss, und dass auch andere Instanzen, von denen ich abhängen, das Gleiche tun.

**Version des «feststellenden Entscheids»:
Der logische Schluss (=«Konklusion»)**



Regel - System: Sich ergänzende und konkurrierende Regeln

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

7

Zu einem **feststellenden Entscheid** werden wir durch persönliche **Beobachtung** inspiriert, z.B. der Baum sei grün, oder indem ich Information empfangen und akzeptiere, z.B. die Blätter eines bekannten Baums weit weg seien jetzt braun.

Eine **logische Folgerung** ist ebenfalls eine Form des feststellenden Entscheids. Durch sie konstruieren wir aus bereits festgestellten einzelnen Aussagen neue. Im typischen Fall konstruieren wir aus 2 bereits bekannten Aussagen eine neue oder mehrere, etwa gar ein System von verblüffenden neuen Aussagen – künstliche Intelligenz!

Im engeren und in unserem Zusammenhang

ebenfalls zulässigen Sinn ist mit «**Logik**» jeweils «**formale Logik**» gemeint. Es gibt jedoch legitime andere Formen einer «Logik», z.B. die Regeln der Kausalität oder sonstiger Gesetzmässigkeiten, durch die wir ebenfalls zu neuen Aussagen gelangen.

Version des «feststellenden Entscheids»:

Interpretation einer «Doktrin», bzw. von Werten
= Ethik, Moral

Staat (Ethik): Recht setzen und anwenden

Verfassung -> Gesetzgebung = Interpretation der Verfassung

Rechts-Sprechung = Interpretation des geltenden Rechts

Religion:

(Ethik) -> Offenbarung -> Religions-Vermittlung ->
individuelle Interpretation -> Anwendung

pragmatisch – technisch:

ökonomische, technische und praktische Regeln

- «Morgenstund hat Gold im Mund» (deutsche Weisheit)

- «auch wenn man früher auf steht, wird es nicht früher Tag» (spanische Weisheit)

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

Staatliche Gesetze entstehen primär durch *voluntaristische Entscheide* der dazu befugten Personen, wie in einem späteren Abschnitt detaillierter zu erläutern ist. Gemäss ihrem Ideal sind diese Gesetze durch Ethik und Moral geprägt – mindestens ein wenig!

Was Ethik und Moral für ein aktuell zu schaffendes staatliches Gesetz bedeuten, wird durch die **zuständigen Instanzen** «interpretiert» – festgestellt, mindestens theoretisch, während praktisch der subjektive Geschmack und persönliche Interessen der jeweils zuständigen Personen voluntaristisch den Gehalt der Gesetze mit beeinflussen oder gar massgebend bestimmen.

Staatliche Gesetze müssen praktisch

anwendbar und somit insbesondere nicht zu theoretisch formuliert sein. Sie sollen Grenzen gegen Willkür durch Individuen, Gruppen, aber auch durch Vertreter der Staats-Macht setzen.

Die meisten Instanzen des Staates - die Verwaltung und Gerichte - haben die Aufgabe, **bestehendes Recht** anzuwenden, gemäss gelehrtem lateinischen Jargon «*de lege*

lata».

Die zuständigen Instanzen **interpretieren**, stellen fest, was das bestehende Recht in einer konkreten aktuellen Situation bedeutet, mindestens gemäss dem theoretischen Ideal, das manchmal durch die Überzeugungen der zuständigen Personen oder gar durch deren persönliche Interessen beeinträchtigt ist.

Kompetent, ja **verpflichtet**, *aktuell relevantes vorgeschriebenes Recht anzuwenden* ist **jede Person** – z.B. ein Individuum, unterwegs im Strassen-Verkehr – hat Gebote und Verbote zu befolgen, *«du musst - du darfst nicht»*.

Manchmal bin ich frei, ob ich ein **mir zustehendes Recht nutzen** will oder nicht, z.B. eine Ware zum Verkauf an zu bieten oder ein Angebot an zu nehmen. Vielleicht verzichte ich auf einen möglichen Abzug in der Steuer-Erklärung, weil der Nachweis zu kompliziert wäre.

Wer **Recht anwenden will oder muss**, hat zunächst festzustellen, welcher der im konkreten Fall vielleicht konkurrierenden Rechts-Sätze überhaupt für die aktuelle Situation massgebend ist und danach eben, wie die abstrakt allgemein formulierte Regel konkret zu verstehen sei.

Die Steuer-Behörde könnte z.B. feststellen, sie anerkenne die Deklaration der Person P, sodass diese den gemäss dem anzuwendenden Tarif berechneten Betrag schulde. Die

Person P hat jedoch anders gerechnet und verlangt - ein voluntaristischer Entscheid – die Berechnung sei zu überprüfen.

Die **Quelle einer Religion** sind als **Offenbarung** verstandene Texte, die allenfalls erklären wollen, was die Welt sei, aber v.a. anweisen, wie der Mensch handeln soll. Solche Texte formulieren somit Gebote und Verbote – *«Du sollst..., Du sollst nicht...»*, etwa mit den 10 Geboten im Alten Testament.

Auch die **Natur** wird von Gesetzen regiert, bei fast allem Geschehen durch eine Vielzahl von solchen, die sich überlagern und dann in ihrer kombinierten Wirkung vielleicht schwer zu erkennen und zu verstehen sind. Dennoch **nutzen** wir die Natur-Gesetze so gut wie möglich durch **Technik** für unsere Absichten, manchmal durch eine vernünftige Vermutung, durch eine statistische Schätzung oder je nachdem auf gut Glück.

Die Vertreter der **ökonomischen Wissenschaften** versuchen, im wirtschaftlichen Handeln der Individuen, von Gruppen und ganzer Länder gesetzmässige Zusammenhänge zu erkennen, die durch voluntaristische Entscheide der Akteure geprägt sind - Konsumenten, Unternehmen und auch Staaten, eine Veranstaltung, bei der jeder versucht, die Differenz zwischen dem erwarteten Nutzen und dem dafür

benötigten Aufwand zu optimieren.

Vielerlei **Weisheiten** empfehlen, wie wir im **bürgerlichen Alltag** handeln sollen, um diesen zu meistern. Manchmal widersprechen sie sich, wie wir mit 2 Beispielen illustrieren, die aus verschiedenen Kulturen stammen. Die Sentenz *«Morgenstund hat Gold im Mund»* lobt die kleinbürgerliche Tugend, früh auf zu stehen, wie wir durch eine nahe liegende Interpretation feststellen.

Wenn wir kritisch prüfen, ob und unter welchen Umständen derartige Empfehlungen Sinn machen, stossen wir bald auf Widersprüche. Die oben zitierte Sentenz wird durch eine im spanischen Kultur-Kreis beliebte Weisheit in Frage gestellt, die bereits von Erasmus aus der Antike überliefert wurde: *«No por mucho madrugar, amanece más temprano»* - *«auch wenn man früher auf steht, wird es nicht früher Tag»*, eine Mahnung, wir sollten uns mit den durch die Natur erzwungenen Umstände abfinden. Erasmus hat in seinem Werk **Adagia** auch einen ebenfalls aus der Antike bekannten Kompromiss überliefert: *«festina lente»* - *«eile mit Weile»*.

Das Dilemma «tun oder lassen»

= isolierter einzelner Entscheid

z.B. einen angebotenen Gegenstand kaufen oder nicht

Manchmal legitim, ja zwingend

Ich habe eine Idee, was ich tun könnte

Aber ist es die richtige Idee?

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

6

Nachdem ein Schach-Spieler in eine Partie eingestiegen und an der Reihe ist, kann er nicht **wählen, ob** er eine seiner Figuren bewegen will, sondern bloss welche und wie innerhalb der Regeln.

Mit einem typischen **Dilemma** im bürgerlichen und beruflichen Alltag haben wir mindestens vordergründig mehr **Freiheit**. Wir können *tun oder lassen*, z.B. eine anstehende Arbeit erledigen oder aufschieben, eine auf dem Markt verfügbare Ware kaufen, jemandem einen Wunsch erfüllen oder nicht, eine Süßspeise verzehren oder auf die zusätzlichen Kalorien verzichten usw.

Jede der beiden Möglichkeiten – tun oder lassen - hat ihre Konsequenzen, hoffentlich tragbare, manchmal belanglose. Das wird vom Kontext abhängen. Passen die Ausgaben für den gekauften Gegenstand in mein Budget,

oder muss ich jetzt zur Kompensation auf wichtiges verzichten?

Das Dilemma «tun oder lassen» ist ein Prototyp eines formal elementaren Entscheids, der im konkreten Fall beliebig kompliziert sein kann, selbst wenn wir auf unsinnige Varianten verzichten, von der Art, «soll ich zum Mond fliegen oder nicht»?

Bei den zum Glück meistens elementaren Anliegen des bürgerlichen Alltags sind routinierte, quasi automatische Entscheide effizient, und nur in speziellen Fällen tiefgründigere Methoden und Überlegungen allenfalls notwendig.

Was tun? – gute Frage!

- **aktuelle Aufgaben erledigen**
- **Ziele erfüllen**



Что делать?

Entscheid in einem «Kontext»

Nicht entweder tun oder unterlassen, sondern:

Was genau tun? (Zeit-Punkt, Ort, Ressourcen, richtiges Mass)

-> **System mehrerer aktueller – akuter? - Entscheide**

-> **Regeln, Prinzipien, ev. mehrere mögliche Varianten**

-> **Das Entscheidungs-Problem als System darstellen !**

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

7

Wir haben im voran gehenden Abschnitt das Dilemma «tun oder lassen» diskutiert, das im typischen Fall in einer konkreten Situation unter dann aktuellen Umständen eine Antwort fordert.

Oft können wir ein aktuelles Problem jedoch nur mit einer *offenen Frage* erfassen. Ich habe im Moment keine Ahnung, was ich irgendwie tun könnte, tun oder im Gegenteil unterlassen sollte. so entscheiden oder anders; mit einem metaphorischen Bild illustriert: Ich stecke in der freien Natur an unbekanntem Ort im Nebel fest, möchte weg von hier, bevor es dunkel wird. Aber ich habe keine Ahnung, in welche

Richtung. Die vielleicht hilflose Frage lautet, «*was tun*»?

Diese Frage ist auch unter weniger dramatischen Umständen immer wieder relevant, vielleicht vorder-

gründig trivial und ebenso die passenden allgemeinen Antworten: *Ich soll die **aktuellen Aufgaben erledigen** oder noch abstrakter, **die gesetzten Ziele erfüllen*** - ein Spiel mit allgemeinen Floskeln? oder vielleicht - hoffentlich - Stichworte, die zu präziseren konkreten Gedanken inspirieren und im aktuellen Kontext nützliche Antworten provozieren.

Die Frage «was tun»? werde ich unter den jeweils *aktuellen Umständen* präzisieren und diese **Umstände als System darstellen**, d.h. mit den relevanten Variablen beschreiben.

Mindestens formal schwieriger zu entscheiden als eine isolierte einzelne Frage, sind Anliegen, die ich nicht für sich isoliert behandeln sollte, sondern im **Kontext** von anderen Pendenzen.

Durch eine Publikation des russischen Revolutionärs **Lenin** mit Titel **Что делать** hat die Frage «was tun?» später in einem paradoxen Kontext Karriere gemacht, in einem politischen System, in dem die dafür nicht befugten Personen es tunlichst zu unterlassen hatten, unangemessene Fragen zu Angelegenheiten ausserhalb ihrer Kompetenz zu stellen.

Dank **Regeln** wird es einfacher, zu entscheiden. Solche schränken dafür die Möglichkeiten ein, erlauben

	weniger Freiheit. Von Regeln, ethischen, ästhetischen, gesetzlichen, technischen usw. soll noch die Rede sein.
--	--

«Ich» Subjekt, mein Wille, der Antrieb zum Handeln: freie Wahl oder Zwang?



Der Wille wird an den Zwängen der Realität gebrochen !

«Freiheit» = Mass mit dem sich der Wille erfüllen lässt



Freiheit und ihre Grenzen: Freiheits-Traum und Realität

- «Wir wollen alles und zwar sofort» (Motto der bewegten Jugend)
- So nicht, aber wie sonst?
- Politische Freiheit im Rechts-Staat («Freiheit, die ich meine»)!)
- Freiheit im persönlichen sozialen Umfeld
- Unabhängigkeit von Zwängen durch das physische Umfeld
-> Abhilfe durch Technik «nur fliegen ist schöner»!

Unter günstigen Umständen ist einiges möglich, aber nichts gratis:
Aufwand gegen Ertrag!

www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

Die Bezeichnung «Ich» repräsentiert im vorliegenden Kontext ein Individuum, das denkende und handelnde Subjekt, etwas schwerfällig, aber präzise formuliert, den «Entscheidungs-Träger», der die hier dargestellten Überlegungen auf sein Denken und seine Taten beziehen mag oder auf diejenigen einer beobachteten Person. Später ist auch von Personen-Gruppen - Kollektiven - die Rede, die manchmal der massgebende Entscheidungs-Träger sind.

Wir bezeichnen unseren inneren Antrieb zum Handeln als **Wille**, im Sinne einer **Definition des Wortes Wille**. Wie dieser zustande kommt, v.a.

mit den «inneren Widersprüchen» und gegensätzlichen Motiven des handelnden Menschen, der Be-

ziehung zwischen seinem Willen und seinem Denken wäre ein Thema der Psychologie.

Das **Mass**, mit dem sich der Wille erfüllen lässt, bezeichnen wir als **Freiheit**. Diese wäre maximal, wenn sich der ironisch formulierte Slogan erfüllt, *«wir wollen alles und zwar sofort»*, die naivste Form eines Traums der persönlichen Freiheit.

Statt dessen wird der Wille der handelnden Person, deren Freiheit, immer wieder durch Zwänge der Realität behindert, durch «Probleme», wie im nachfolgenden Absatz detaillierter ausgeführt werden soll.

Die «Freiheit», die ich habe, um zu entscheiden, ist manchmal klein. Aber es muss ein Minimum an Freiheit geben, damit eine Person entscheiden und z.B. «nein» sagen kann – natürlich in einem pragmatischen Sinn des Wortes Freiheit.

Man mag auch den «Nicht-Entscheid» als Form des Entscheidens verstehen, aber wir interessieren uns im vorliegenden Zusammenhang wie gehabt, für die praktische Anwendung und weniger für semantische Details.

Manchmal ist der Wille bloss verneinend - *«so nicht»*, *«ja bitte, aber wie denn sonst»*? Ich spüre das Unbehagen an den aktuellen Umständen, weiss aber nicht, was

wie zu ändern wäre.

Den Begriff «**politische Freiheit**» kann man in diesen Zusammenhang einordnen. Im engeren Sinn verstehen wir damit die **Freiheit des Individuums** gegenüber dem Rechts-Staat, in einer weiteren Bedeutung die **politische Unabhängigkeit eines Landes** von einer fremden Macht, im Sinne des Selbstbestimmungs-Rechts ein legitimer Anspruch, den aber auch Diktatoren erheben, manchmal mit leidenschaftlicher Geste.

Das berühmte deutsche Gedicht des deutschen Dichters **Max von Schenkendorf** *Freiheit, die ich meine, die mein Herz erfüllt, komm' mit deinem Scheine, süßes Engelbild*, blablabla etc. besteht aus 15 Strophen kitschigem Pathos. Die Phrasen ohne Inhalt fanden daher auch im Lieder-Buch der nationalsozialistischen SA ihren legitimen Platz!

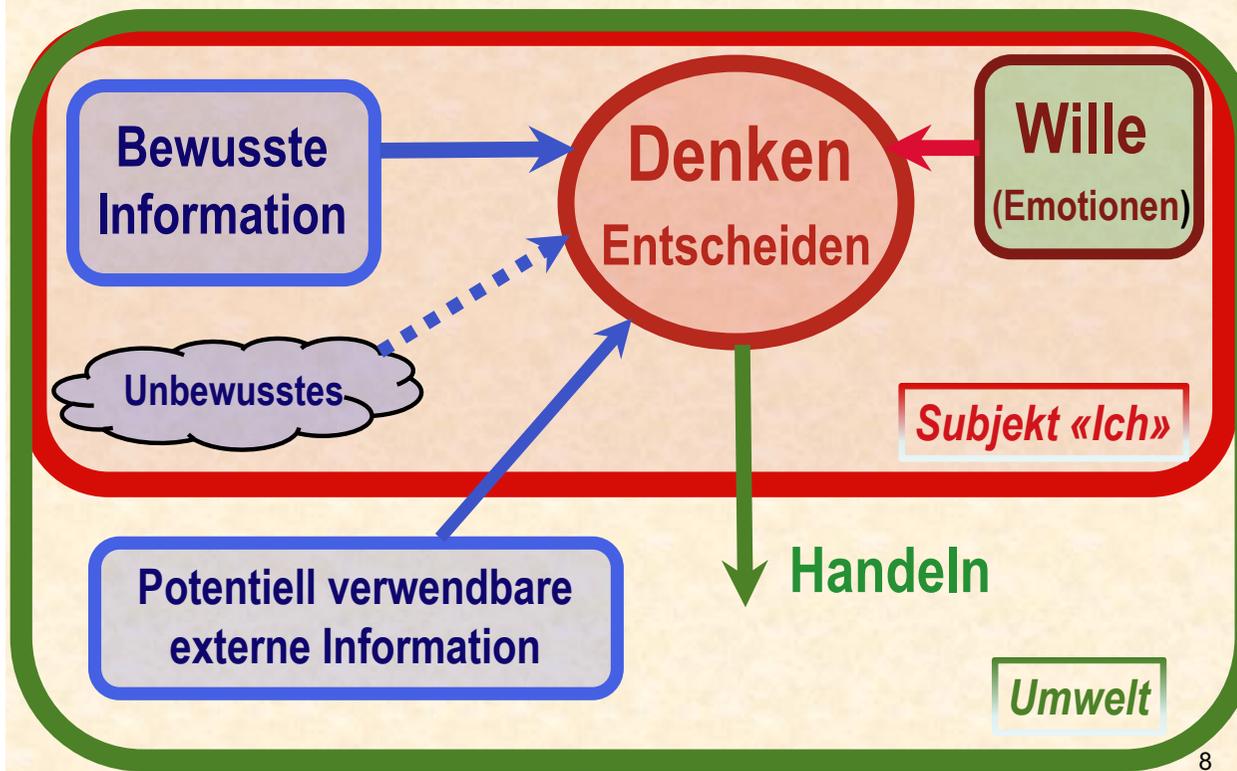
Im Vergleich zur politischen Freiheit ist die **Freiheit im persönlichen sozialen Umfeld** – Familie, Freunde, Geselligkeit usw. ein übersichtliches Anliegen. **Einsamkeit** wäre ein Mittel gegen die mit dem privaten Sozial-Leben verbundenen Einschränkungen der persönlichen Freiheit, aber im günstigen Fall bietet das persönliche soziale Umfeld vielerlei Erfüllung. Im ungünstigen Fall ist sie ein Zwang, dem man nicht entrinnen kann.

Die **physische Natur**, ihre gelegentliche Unbill, unterwirft den Menschen vielerlei Zwängen und manchmal grosser Not. Sie ist aber die Basis seiner Ressourcen, die von der Menschheit im Laufe ihrer Geschichte in immer raffinierterer Weise durch **Methoden der Technik** genutzt, aber mit den gleichen Mitteln immer intensiver bedroht wurde.

Der Mensch war an die Erde gebunden, ein ordinärer Zwang der Natur gegen den seit Jahrtausenden utopischen Traum vom Fliegen. Dieser liess sich schliesslich mit Mitteln der Technik erfüllen und inspirierte die Adepten zum Slogan «nur Fliegen ist schöner» - allerdings in regulierter Form mit strenger Disziplin gegenüber den Zwängen der Natur und der staatlichen Gesetze.

Unter günstigen Umständen findet der Mensch sein Auskommen - aber nur gegen Leistung, gemäss dem Prinzip der Ökonomie, ernten, wenn man gesät hat, Ertrag gegen Aufwand.

Bewusstsein: Wille, Information, Denken



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

Das hier vorgestellte Modell über die Psychologie des Entscheidens ist elementar, improvisiert und pragmatisch, allenfalls ein Ansatz, wie man nach eigenem Gutdünken das potentiell komplexe Thema differenzierter darstellen mag.

Unser Ideal, den *rationalen Entscheid*, betrachten wir als **Input/Output-Prozess des Denkens**, das durch Information und durch den «Willen», d.h. durch Emotionen gesteuert wird.

Das Subjekt «Ich» veranstaltet diesen Denk-Prozess, der eine Tat aus löst, die auf die «Umwelt» des Subjekts, der

handelnden Person wirkt.

Je nach Thema und Perspektive, ist bereits der eigene Körper, ja sogar das Denken und das Bewusstsein Teil dieser «Umwelt», etwa bei einer legitimen Selbst-

betrachtung. Aber für eine einfachere suggestive Darstellung betrachten wir hier das Denken als Teil des Subjekts, das die «objektive» **Umwelt** analysiert und durch seine Taten beeinflussen will.

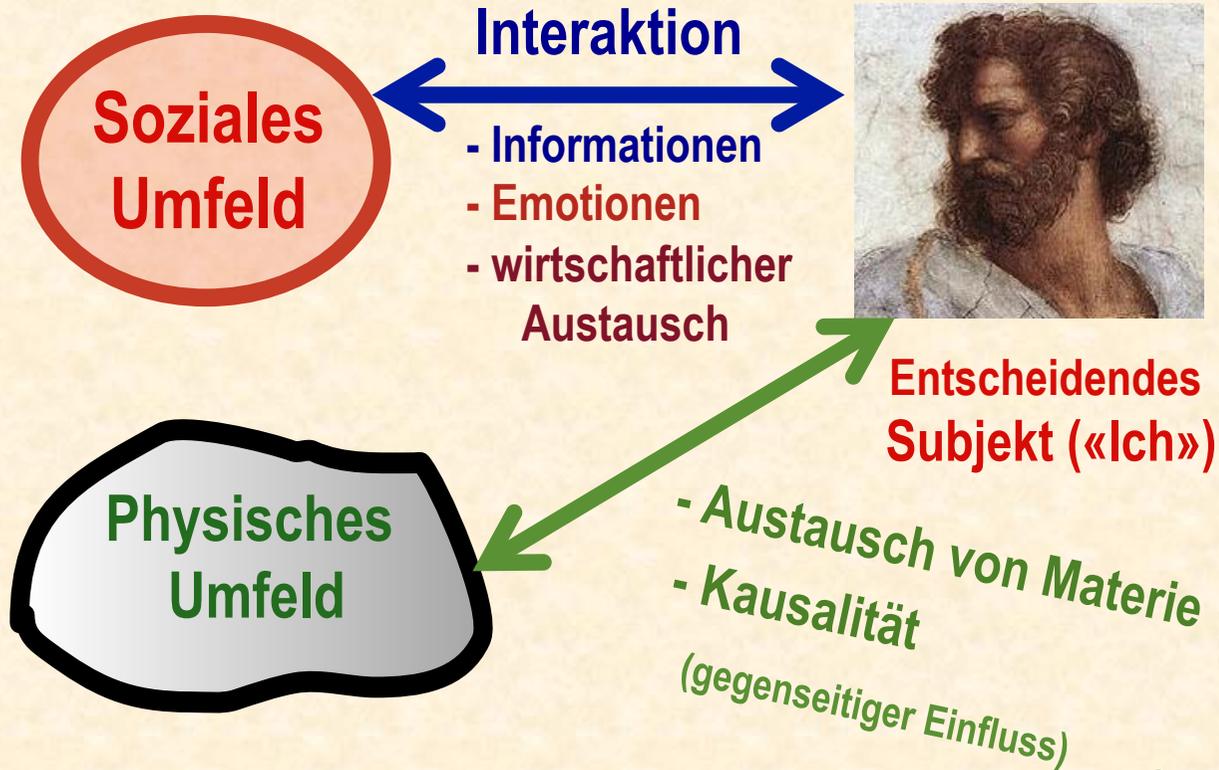
Die hier verwendeten Bezeichnungen werden mit einer vielfältigen Bedeutung in der Psychologie und Philosophie verwendet, aber legitimer Weise auch in der Sprache des bürgerlichen Alltags ohne wissenschaftlichen Ehrgeiz.

Die entscheidende Instanz, das Subjekt «Ich», bzw. dessen Denken, ist im elementaren Fall eine einzelne Person, ein Individuum, im komplexen Fall ein Kollektiv. Wenn der Entscheid wirken soll, führt er zum **Handeln**.

Der Mensch entscheidet oft im Zwiespalt von Vernunft und Gefühl. Statt diesen mit Klischee behafteten und zugleich vieldeutigen Bezeichnungen verwenden wir auf dem vorliegenden Bild die Worte «Information» und «Wille».

Die Elemente der hier vorgestellten Übersicht werden im Laufe der vorliegenden Abhandlung vertieft.

Komponenten eines Entscheidungs-Systems



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

«*Der Mensch im Mittelpunkt*» ist mit dem vorliegenden Bild gemeint – metaphorisch, «**Ich**», das entscheidende und handelnde Subjekt – nicht «absolut», sondern aus meiner unvermeidlich, aber zugleich legitim persönlichen Perspektive

In der vorliegenden graphischen Darstellung ist dieses denkende, entscheidende und handelnde Subjekt - «Ich» - in die rechte obere Ecke geraten, repräsentiert durch den Philosophen Aristoteles in einer Darstellung von Michelangelo.

Das «Subjekt» «Ich» können wir als philosophisch – psychologisches Abstraktum verstehen, bei dem je nach

Thema, etwa in einer Selbstbetrachtung, bereits der eigene Körper zum «physischen Umfeld» gehört.

Wir unterscheiden 2 hauptsächliche Bereiche der «Umwelt», einerseits das «**soziale Umfeld**» - Familie, Freunde, Arbeits-Kollegen, die Gesellschaft, den Staat usw. und andererseits das *aktuell relevante* «**physische Umfeld**», angefangen beim nahe gelegenen räumlichen und materiellen Umfeld, das, wie bereits erwähnt, beim eigenen Körper des Individuums beginnt, aber auch das Welt-All umfasst, wenn sich jemand mit Astronomie beschäftigt.

Das Subjekt tauscht sich aus mit seiner Umgebung – bezieht Materie, z.B. die Luft zum Atmen und gibt Materie ab. Ferner ist das Subjekt durch kausale Prozesse mit dem physischen Umfeld verbunden, unterliegt z.B. der Schwer-Kraft.

Mit dem sozialen Umfeld tauscht das Subjekt Informationen und je nachdem Emotionen, sowie wirtschaftliche Leistungen, erledigt z.B. eine Arbeit und bezieht dafür Geld.

«Zitate» aus Modul «Relationen»

- Relationen zwischen Individuen
- **Elemente des Rechts-Systems**
- **Mensch und Umwelt: Erkennen und Handeln**
- **Positive und negative Relationen im persönlichen System**
- **Perspektive des «Ich» und seiner Umgebung**
- **Ego-zentrisches Referenz-System**
- **Soziale Aggregate und Ordnungen**
- **Nutzen-Komponente an koppeln durch um koppeln**

© by Werner Furrer

9

System-Denken soll helfen, quasi beliebige Sachverhalte einfacher zu verstehen und zu beschreiben, insbesondere auch beim Thema «Handeln und Entscheiden».

Das Kapitel über **Relationen** hatten wir umgekehrt und nahe liegender Weise mit diversen Beispielen aus dem Bereich zwischen-menschlicher Beziehungen illustriert und damit einen Teil des hier aktuellen Themas vorweg genommen. Die Liste auf dem neben stehenden Bild enthält einige besonders markante «Zitate» - Überschriften zu Kapiteln - aus dem Modul über Relationen, die sich unmittelbar auf das Thema «Entscheiden und Handeln» beziehen.

Vielerlei Emotionen beziehen sich auf eine oder mehrere andere Personen und begründen somit eine Re-

lation zwischen Individuen, die manchmal einseitig gerichtet ist, etwa die unglückliche Liebe, und manchmal ist die einseitige, nicht bilaterale Relation ein Glück, etwa beim Hass.

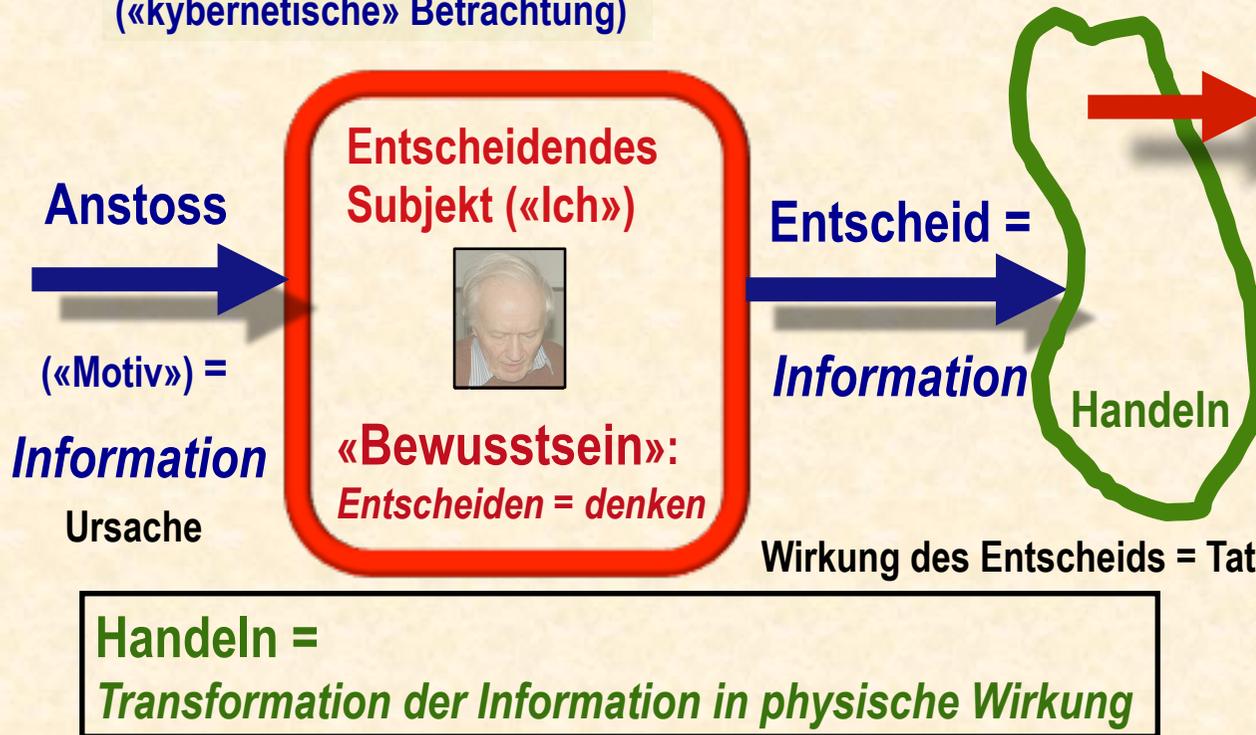
Ein grosser Teil des staatlichen **Rechts** – alles Recht? – beschreibt **Relationen**, insbesondere solche zwischen Personen.

Erkennen ist eine Relation des Individuums gegenüber seiner Umwelt. Das «ego-zentrische Referenz-System» behandelt den Katalog der Relationen zwischen dem Individuum und seiner Umwelt, Relationen des Erkennens und Handelns. «Soziale Aggregate», bzw. «soziale Gruppen» umfassen Personen unter einem gemeinsamen Begriff.

«*Nutzen-Komponente an koppeln durch um koppeln*» ist eine Technik, einen speziellen Typ **Probleme** zu lösen.

Entscheiden und Handeln = kausaler Prozess

(«kybernetische» Betrachtung)



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

7

Von einer Abhandlung zum Thema Entscheiden erwarten wir eine praktische Anleitung.

Darüber hinaus kann man quasi «neutral» beobachten, was geschieht, wenn jemand entscheidet, z.B. ich selber, «*was überlege ich, bei einer solchen Gelegenheit?*» Andere Leute denken vielleicht ähnlich – oder etwa ganz anders? Solche Beobachtungen sollten zu nützlichen Rezepten inspirieren, wie ich bei nächster Gelegenheit vorgehen mag.

Das entscheidende und handelnde Subjekt versucht, seine **Umwelt** zu erkennen und zu verstehen, will auf diese wirken, sie beeinflussen, ist aber vor allem den Einflüssen dieser Umwelt

aus gesetzt, die im vorliegenden Zusammenhang aus dem Geschehen ausserhalb des abstrakten «Bewusstseins» besteht, d.h. in unserer Graphik aus dem Bereich

ausserhalb des roten Quadrats.

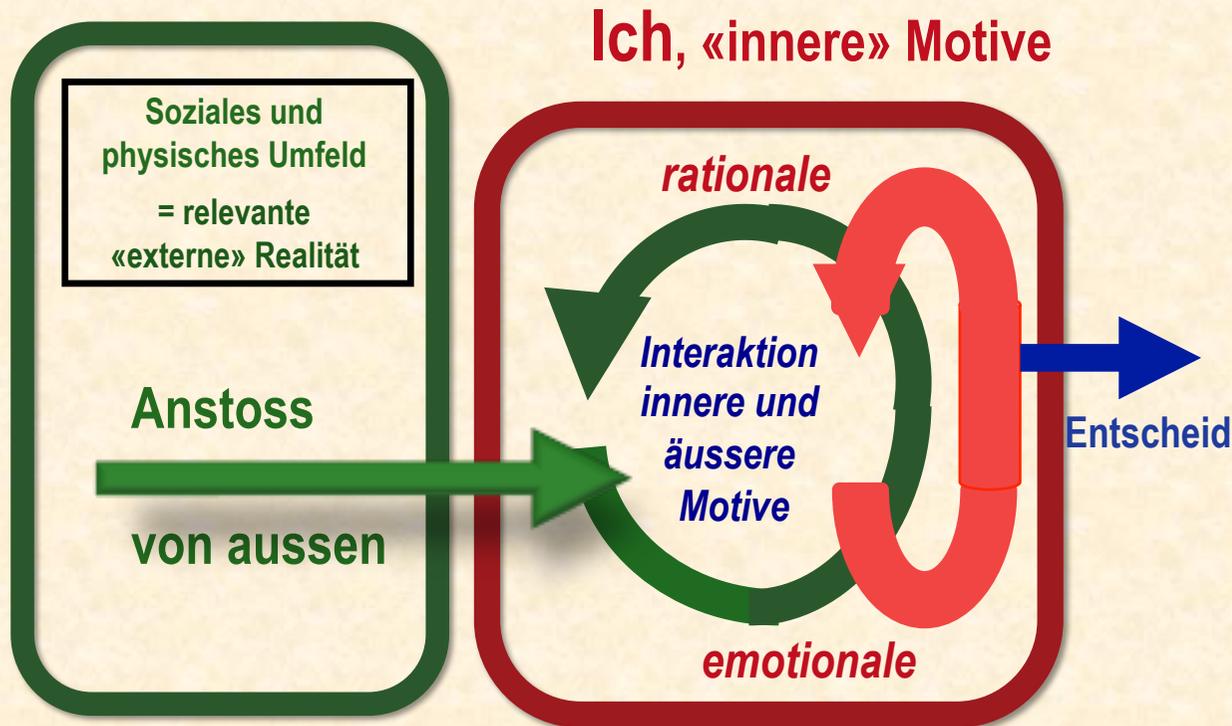
Sogar eine willkürliche Idee, die in meinem Bewusstsein auf taucht, kommt gemäss dieser Konstruktion «von aussen». In einer möglichen und legitimen Selbstbetrachtung ist das «Ich» zugleich auch Teil der Aussenwelt.

Über das «Subjekt», das «Bewusstsein», liefern Psychologie und Philosophie ausführliche Theorien, die sich teilweise widersprechen. Wir beschränken uns im vorliegenden Zusammenhang auf die Aufgabe des **Bewusstseins**, **Information** zu **verarbeiten**, nachdem es solche «von aussen» empfangen hat und dabei bereits im Gedächtnis gespeicherte Information mit verwendet.

Die durch das Denken gelieferte Information löst durch das **Handeln**, d.h. mit den **Taten** eine in unserer Graphik mit einem *roten Pfeil* dargestellte *physische Wirkung* auf die Aussenwelt aus.

Durch Information gesteuerte Prozesse haben wir bereits in einem früheren Zusammenhang als «*kybernetisch*» bezeichnet.

Anlass (=Ursache) zu einem Entscheid = Wirkung



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

9

Soll ich über den Grund nachsinnen, **warum**, weshalb ich entscheide, entscheiden muss oder kann oder beobachte, weshalb andere entscheiden? Wohl nicht jedes Mal. Oft entscheide ich in guten Treuen unbewusst und automatisch.

Aber es kann Themen, Ereignisse und Entwicklungen geben, bei denen solche Überlegungen nützlich sind, etwa bei der Frage, ob ich überhaupt zuständig und fachlich kompetent bin, wie ich jeweils im konkreten Fall überprüfen und damit quasi einen Vorentscheid treffen sollte.

Im vorliegenden Zusammenhang wollen wir mit einem

allgemeinen Schema an die Quellen, die Motive erinnern, die das Individuum «Ich» zum Entscheiden

veranlassen. Der typische, manchmal banale «Anlass» für einen Entscheid ist die **momentane** oder erwartete **zukünftige Situation**, ein unerwartetes Ereignis, eine vermutete Gefahr.

«**Ich**» - wir stellen das Problem aus der Perspektive eines (allenfalls mit) zuständigen **Individuums** dar, das über seine Motive nachdenkt, warum dieses Individuum – selber? – entscheidet, oder warum entschieden wird – von der zuständigen Instanz, statt durch ein Individuum allenfalls durch ein **Kollektiv**, wie noch detaillierter darzulegen ist.

Vielleicht werde ich *durch äussere Umstände, das soziale und physische Umfeld, veranlasst*, zu entscheiden – durch wichtige Ereignisse oder durch den banalen Alltag, der Zug ist zur Abfahrt bereit. Soll ich einsteigen? Die relevanten «äusseren Umstände» des Individuums, symbolisieren wir in unserer Graphik durch das grün markierte Rechteck.

Dieses Umfeld oder mit quasi äquivalenten Bezeichnungen die «Umgebung», die «Umwelt» stellen wir als **System** dar, unterteilen im konkreten Fall das Ganze geeignet in Teile und wählen aus diesen die jeweils **relevanten Bereiche** aus.

Aus dem *sozialen Umfeld* kommen *Fragen, Emp-*

fehlungen, Angebote für privaten oder wirtschaftlichen Nutzen, Forderungen, Befehle, Drohungen, neutrale Informationen, Irreführungen, Schmeicheleien usw. Das *physische Umfeld* liefert Ressourcen und Gefahren, Lust und Schmerz, insbesondere, wenn wir bereits den eigenen Körper zu diesem Umfeld zählen. Vielerlei konkurrierende Angebote aus dem sozialen Umfeld fordern mich zu einem Kauf auf und ebenso gross ist der Markt für politische Rezepte, was zu tun sei. Die konkurrierenden Parteien suggerieren, die Probleme seien gross und sie hätten die Rezepte, diese zu lösen.

Relevant ist je nachdem die ganze Vergangenheit des Individuums, seine aktuellen Möglichkeiten zu handeln usw.

Manchmal kommt das Motiv, das mich zum Entscheiden veranlasst, **aus meinem Inneren**, eine momentane Laune, eine Idee, eine Hoffnung, eine Gedanken-Assoziation usw.

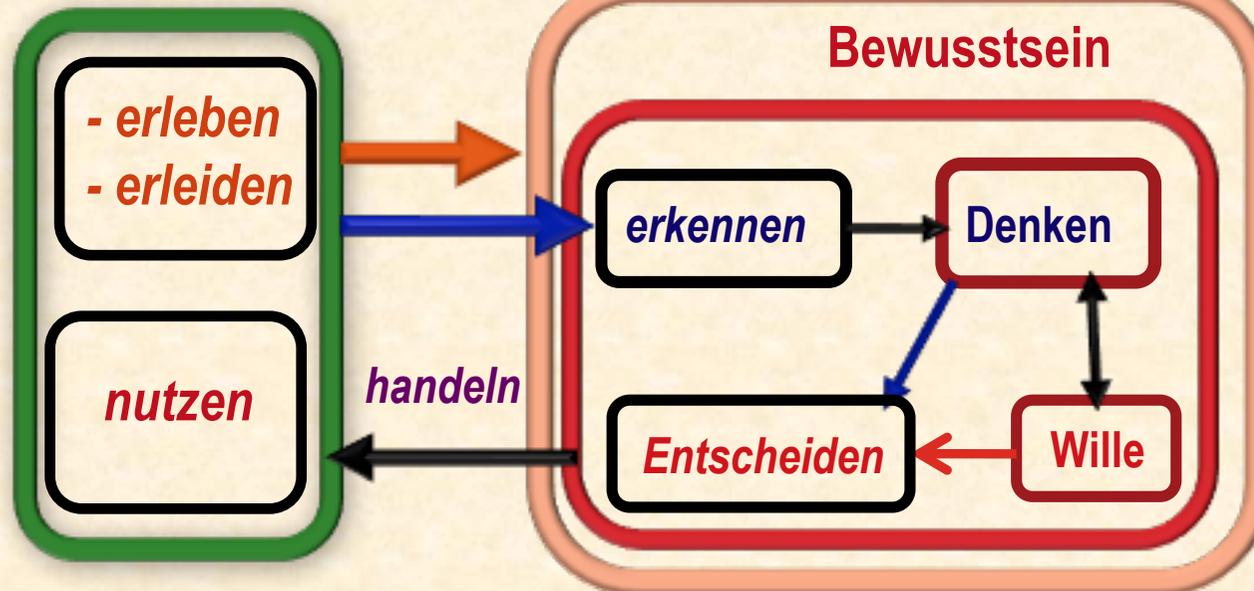
Im typischen Fall «mischen» sich innere und äussere Motive. Das *Wissen, die Kultur des Menschen und seine Macht zu handeln*, beeinflussen, ob und wie jemand entscheidet. Bin ich in der Lage, eine unverschämte Forderung zurück zu weisen, einer Schmeichelei zu widerstehen, in einer Kooperation meinen Beitrag zu leisten?

Der Entscheidungs-Prozess wird damit zur *Interaktion* zwischen dem Input von aussen und inneren Mechanismen des Denkens und Fühlens.

Den «Anstoss von aussen» können wir als *Input* verstehen, das Resultat, den *Entscheid* als *Output*.

Wille und Denken des Individuums «Ich»

«Umgebung» =
Geschehen



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

Wir verwenden, wie erwähnt, die Redens-Art, die entscheidende Instanz sei das Individuum «Ich» - wörtlich gemeint, wenn eine **Person** ihre eigene Entscheidungs-Prozedur festlegt oder andernfalls «Ich» als Redens-Art, um eine beliebige Person aus deren Perspektive zu bezeichnen. Später soll auch vom **Kollektiv**, einer Gruppe mehrerer Individuen als möglichem Entscheidungs-Träger die Rede sein.

Im vorliegenden Abschnitt beschreiben wir ein elementares Modell, mit dem wir uns auf den erwähnten Zusammenhang zwischen dem Individuum und seiner Umgebung beziehen. Wir nehmen diese über unser Bewusstsein

wahr, erleben, erleiden, und sie und «erkennen» sie durch unser Denken.

Mit den Komponenten «Denken» und «Wille», d.h. Teilen des Bewusstseins, skizzieren wir den für das Entscheiden relevanten Bereich der «Psyche» jener Person, die entscheidet, z.B. «Ich». Je nach Thema würde man diesen Bereich etwas weniger rudimentär analysieren. Aber im vorliegenden Zusammenhang geht es uns vor allem um das Denken, die massgebende Instanz für einen rationalen Entscheid.

Wird jeder Entscheid durch das Bewusstsein ausgelöst? Mit einer solchen Frage könnte man je nach Publikum tolle Debatten auslösen, insbesondere natürlich die Antwort, *«überhaupt nicht. Alles Denken stammt aus dem Unterbewusstsein»*, u.ä. Wir müssen in unserem Zusammenhang nicht auf dieses Thema eingehen, sondern beschränken uns auf den «rationalen Entscheid», mithin wo möglich auf reine Illusionen...

Erkennen – entscheiden - handeln



Umwelt

mit *Problemen* und *Chancen*



Individuum

«Ich»

1) **Erkennen**

3) **Handeln**

2) **Analysieren,
verstehen,
entscheiden**

Handeln:

Umwelt nutzen:

Verändern (ev. bewahren)

- *beeinflussen*

- *steuern*

- *ausweichen*

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

18

In voran gehenden Abschnitten wurde ein «Anstoss von aussen» an das erkennende Individuum erwähnt, der einen Entscheid verursachen kann – oder mit einer anderen Bezeichnung aus der «Umwelt», einem *aktuell relevanten Ausschnitt der Realität* die dem erkennenden Individuum **Information** liefert.

Die «Umwelt» des Subjekts ist allenfalls konkret räumlich gemeint und wird in unserem Beispiel durch das Gemälde eines holländischen Malers repräsentiert, das «Ich» durch ein Portrait von Botticelli. Von abstrakteren Bedeutungen des

Begriffs Umwelt soll in nachfolgenden Abschnitten noch die Rede.

Die «von aussen» über die Sinne an das Individuum, das «**Subjekt**» («ich») vermittelte **Information** kann

zum Nachdenken anregen und damit zu einer Ursache zum Handeln werden, vielleicht umgehend oder später einmal.

In der typischer Weise komplizierteren Realität besteht die aktuell relevante Umwelt aus *mehreren Objekten* und v.a. nicht nur aus festen Gegenständen, sondern aus **Prozessen**, einem **Geschehen**, z.B. dem Gespräch oder der Arbeit von mehreren anwesenden Personen.

Vielleicht haben wir die Musse, die Umwelt ohne jedes persönliche Interesse bloss zu betrachten. Aber bereits, wenn wir etwas verstehen wollen, enthält sie ein Problem und erst recht, wenn wir die **Umwelt nutzen** und uns zugleich vor ihren **Gefahren schützen** wollen.

Mit meiner eigenen Tat will ich einen Ausschnitt aus der **Umwelt verändern** oder allenfalls im Gegenteil diese vor drohenden Veränderungen **bewahren**, z.B. Früchte konservieren, damit sie nicht faulen oder durch gesundes Leben meinen eigenen Körper schützen. Dieser gehört bei einer solchen Betrachtung zur «Umwelt» des «Ich».

«Bereiche» in der «Umwelt» des Individuums

«Ich»

a) subjektiv: Ich selbst

- meine Psyche: Emotionen, rationales Welt-Bild, Kultur
- Eigener Körper: physische Belange

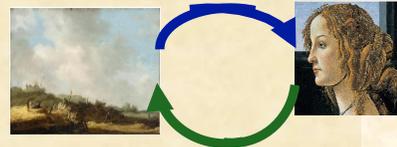
b) objektiv:

- soziales Umfeld:

Familie, Freunde, persönliche Bekannte

(politische) Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft

- physische Natur



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

12

Die «Umwelt», die meine Entscheide massgeblich beeinflusst oder je nach Definition des Begriffs «Umwelt» ausschliesslich, lässt sich in verschiedene Bereiche **unterteilen**, in der hier vorgeschlagenen Version in einen «**subjektiven**» und einen «**objektiven**».

Jeder «Bereich» dieser Umwelt produziert typische Ereignisse, kann allenfalls beeinflusst oder gar gesteuert, genutzt werden und empfiehlt sich für die Aufgabe, dass ich so weit wie möglich und nützlich das dafür *geeignete Know-how* entwickle und versuche, mich auf die verschiedenen aus der Umwelt zu **erwartenden Ereignisse** vorzubereiten.

Somit unterteile ich die Umwelt meinen *aktuellen Umständen*, Interessen, Bedürfnissen, momentanen Auf-

gaben und Kompetenzen entsprechend in passende Bereiche. Bei Themen, die immer wieder aktuell werden oder permanent relevant sind, werden auch mutmasslich **lang-fristige Entwicklungen** berücksichtigt.

Meine «Umwelt» beginnt bei mir selbst, bei meiner **Psyche** und meinem **Körper**. Das abstrakte Individuum «Ich» kann sich selber betrachten, sein **Bewusstsein**, sich seiner Wünsche und Unzulänglichkeiten bewusst werden, vielleicht Lücken im eigenen Wissen mit Hilfe verfügbarer Information füllen – alles innerhalb unvermeidlicher Grenzen. Solche gibt es auch für aussenstehende Spezialisten, die in gewissen Belangen mehr über eine andere Person wissen, als diese selbst, ein Arzt etwa über den Gesundheits-Zustand seiner Patienten.

Die externe Umwelt ausserhalb des Subjekts haben wir in 2 hauptsächliche Bereiche unterteilt, in das **soziale Umfeld** und in die **physische Natur**.

Unter **persönlichen Bekannten** im sozialen Umfeld kennt man sich gegenseitig, unter **Freunden** ist man sich sympathisch und hoffentlich ebenso unter **Verwandten**. Gegenüber diesen bestehen allenfalls besondere juristisch relevante Beziehungen.

Ein grosser Teils des restlichen sozialen Umfelds ist **anonym**. Wir kennen einige dort waltende Personen ein-

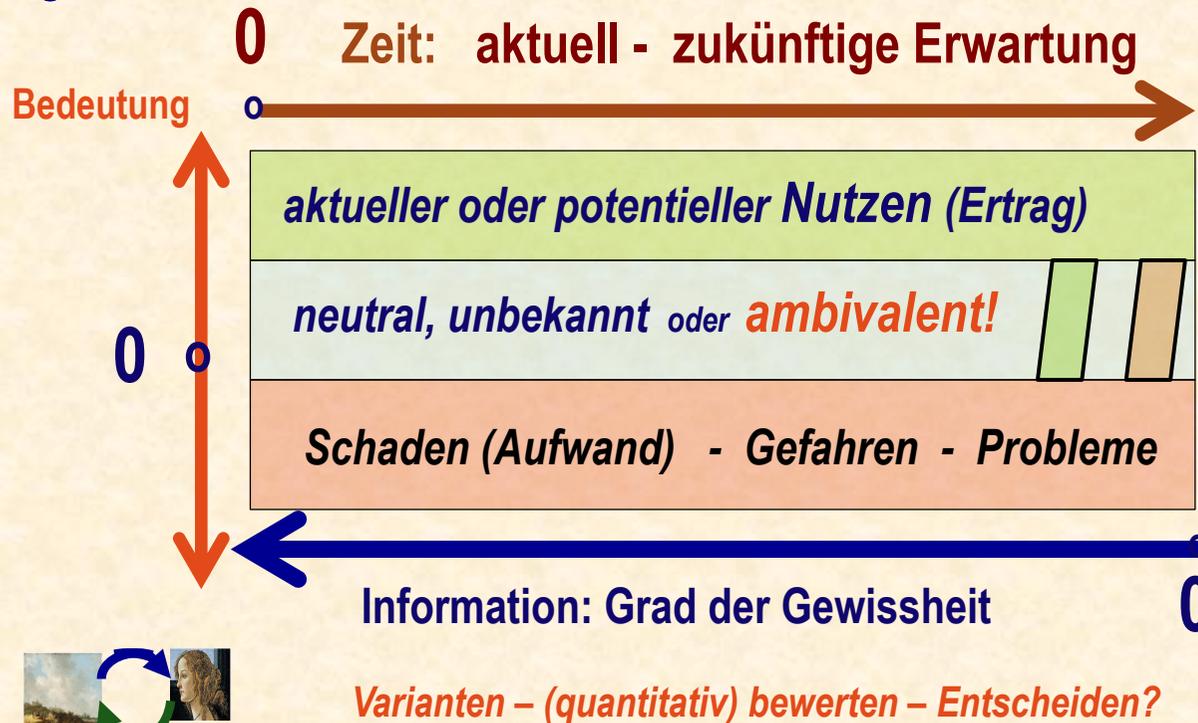
seitig aus den Medien und hängen über die **Wirtschaft**, die **Politik**, bzw. über den staatlichen Apparat und über die **Kultur** – im weitesten Sinn des Begriffs – von solchen Personen ab, die wir überhaupt nicht kennen, allenfalls gegenseitig. Einige von diesen könnten auch von meinen Leistungen ab hängen.

Über den **Markt** von Wirtschaft und Kultur tauschen wir Waren und Dienstleistungen. Dass ich zunächst die herrschende Anonymität durchbreche, ist manchmal eine Voraussetzung für weitere Erfolge. Wer mein Produkt kennt, ist allenfalls bereit, dieses zu kaufen.

Beliebige Ausschnitte des Marktes, lassen sich, wie in anderem Zusammenhang erwähnt, als **Netz von Input/Output-Operationen** darstellen, in das das handelnde Individuum «Ich» ein gebettet ist.

Jede Art **physischer Natur** ist zugleich durch eine Version von **bewegter Materie**, durch ein Geschehen bestimm.

Interessen - Sphären der Umwelt: Nutzen, Probleme



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

16

Wir erwähnen in der Graphik dieses Abschnitts 3 hauptsächliche Variablen. Dabei wird man in einer ersten Analyse die **Zeit**, und damit Veränderungen, die erwartete zukünftige Entwicklung, allenfalls weg lassen und bloss den **aktuellen Zustand** analysieren mit der Erwartung, Hoffnung oder Furcht, dass sich dieser aktuelle Zustand ändert, vielleicht so, dass man die Änderung günstig beeinflussen kann.

In der manchmal engen, aber immer wieder unerlässlichen *ökonomischen Perspektive* bewertet das Individuum seine Umwelt nach **Nutzen und Aufwand** und damit in einer speziellen Version von «gut» und «schlecht».

Für den Bauern oder Gärtner sind die *Früchte* auf

dem Feld ein Nutzen, das *Unkraut* ein **Schaden**, der sich mit einer ausreichenden Anstrengung, mit einem *Aufwand* beheben lässt. Aber auch der Nutzen muss erarbeitet, die Früchte müssen geerntet werden.

Manchen «Nutzen» empfinden wir mit gutem Grund ambivalent, und auf jeden Fall erhalten wir diesen nicht gratis, sondern nur über einen «**Aufwand**». Dass es regnet, ist gut für den Garten. Aber ausgerechnet jetzt, wo ich ohne Schirm zu Fuss unterwegs bin! Den Nutzen könnte ich mit einem präventiven Aufwand haben, ich müsste den Schirm tragen.

Daneben gibt es Bereiche in unserer Umgebung, die wir als **neutral** erachten – mindestens *im Moment*, vielleicht bloss, weil wir darüber keine Informationen haben, oder wenn man alles weiss, finde *ich persönlich* den betreffenden Umstand vielleicht angenehm und nützlich, im Gegensatz zu meinen Konkurrenten oder umgekehrt, und wenn ich mich besser informiert hätte, wäre vielleicht auch meine Begeisterung rasch vergangen! Die notwendige Analyse ist ein Aufwand.

Bei anderen Gelegenheiten lässt sich die Gefahr nicht vermeiden, aber ein allfälliger Schaden sich hoffentlich später heilen. Der «Aufwand» ist eine Form des Risikos, ein Thema, das später noch zu vertiefen ist.

Manchmal lassen sich die betrachteten Grössen *quantitativ* bewerten, z.B. in Geld-Einheiten. Waren und Dienst-Leistungen haben ihren **Preis**. Man kann sie vergleichen. Vielleicht habe ich die Wahl zwischen verschiedenen Varianten. Die optimalste wäre diejenige mit dem höchsten Netto-Nutzen, wie noch ausführlicher darzulegen ist.

Wie ich zum erhofften Nutzen komme, z.B. in dunkler Nacht aus einer unbekanntem Gegend zurück nach Hause finde, ist vielleicht ein **Problem**, das ich lösen sollte. Allenfalls gibt es Verfahren, um gewisse Typen von Problemen zu lösen, wie in einigen nachfolgenden Abschnitten dargelegt werden soll, wo wir auch den Begriff «Problem» präzisieren wollen.

Interessen - Sphären der Umwelt: *Analyse / Massnahmen*

Grad des Nutzens

aktuell: <i>feststellen</i>	<i>Massnahmen</i> (nützlich, notwendig)	Erwartung
mit Aufwand nutzbar / erwarteter Nutzen	<i>Aufwand optimieren</i>	Nutzen > Aufwand
neutral	<i>beobachten</i>	denkbare günstige oder ungünstige Entwicklung
schädlich	<i>korrigieren</i>	weiteren Schaden verhindern
unheilbar schädlich	<i>palliative Massnahmen</i>	Ende verzögern

zeitliche Entwicklung

In einer leicht ab gewandelten Version der voran gehenden Darstellung unterteilen wir die Umwelt in Bereiche, die wir nach ihrem *Grad des Nutzens* bewerten, d.h. durch eine einfache Quantifizierung. Diese Grössen ergänzen wir mit einer Kolonne über passende **Massnahmen** und mit einer weiteren über die mit einer solchen jeweils verbundenen *Erwartung* zu einer Tabelle, die wir im konkreten Fall präzisieren.

Einige Bereiche liefern einen **Nutzen**, einen **Ertrag**, aber sicher nicht gratis. Dafür ist immer eine Leistung, ein **Aufwand** notwendig.

Um zu ernten, muss man vorher säen oder mindestens ins Feld gehen und die Früchte aufheben. Zum Aufwand zählen wir in diesem Zusammenhang auch das **Risiko**, dass das Vorhaben scheitert.

Die meisten beruflichen Möglichkeiten hängen von einer **Ausbildung** ab, eine Form von **Investition** mit dem dadurch erzielten Einkommen als **Ertrag**.

Vom **neutralen Bereich**, d.h. von fast allem in der Welt, erwarten wir weder Nutzen noch Schaden. Aber da könnte sich ab und zu etwas ändern, Gefahren oder Chancen entstehen. Mit angemessenem Aufwand beobachten wir, wie sich der neutrale Bereich entwickelt.

Schädliche Bereiche werden wir so rasch und gründlich wie möglich beseitigen, wie gehabt mit einem im Vergleich zum erwarteten Nutzen angemessenem Aufwand – Zeit, Geld und was sonst noch an Möglichkeiten zur Verfügung steht, vielleicht freundliche Worte, etwa bei einer gestörten menschlichen Beziehung.

Alltägliche und dafür allenfalls banale Beispiele aus dem bürgerlichen Alltag, die wir dem «schädlichen Bereich» zuordnen, wären Schmutz in der unmittelbaren Umgebung, eine nicht aufgeräumte Wohnung, Hunger, Zahn-Schmerzen, **finanzielle Probleme**, die typische Quelle für diverse andere Sorgen.

Beispiele eines unheilbar schädlichen Problems wären gewisse schwere Krankheiten. Immerhin wird die betroffene Person eine solche Diagnose, wenn möglich ab und zu kritisch überprüfen und mindestens mit palliativen Massnahmen die verbleibende Zeit so erträglich wie möglich gestalten.

Fortsetzung: Entscheiden und Handeln, Teil 2

