

# System-Denken: Teil 2

## Entscheiden und Handeln

Überlegungen und Taten des Individuums

Referent Werner Furrer



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

31

Damit die Dateien für den Download nicht zu gross werden, haben wir sie unterteilt.

Vom Inhalt her sind wir bei der unmittelbaren Fortsetzung des Absatzes **Zeitlicher Ablauf eines existentiellen Problems**

## System-Denken: Teil 2

Entscheidungs-Situationen des Individuums

Komponenten einer Entscheidungs-Prozedur

Freiheit oder Zwang, Kompetenz-Konflikt

Begriff «Ziel» a) räumlich-konkret: *Ziel = Ort*

Konkretes, räumliches Ziel: Aufgaben

Probleme und Irrtümer beim Festlegen der Ziele

Begriff «Ziel» b) abstrakt-allgemein: *Werte erfüllen*

Begriff «Ziel» c) praktisch = «Soll-System» (= ev. «Soll-Zustand»)

Begriff «Ziel» = «Soll-System» (=ev. «Soll-Zustand»)

Wahl – Dilemma metaphorisch: «*Scheide-Weg*»

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

Wählen aus quasi unendlich vielen Möglichkeiten: *Optimieren*

Mögliche Varianten zur Auswahl

*Wer* ist kompetent, was zu tun und zu entscheiden?

Entscheidungs-Träger (Entscheidendes Subjekt)

Beispiele eines organisierten kollektiven Entscheidungs-Trägers

Grenz-Fall: Kollektive Entscheidungs-Träger mit vager Abgrenzung

Individuum («ich»): Meine Stellung im aktuell relevanten Kollektiv

Tri-laterale Relationen im Kollektiv: Kooperation oder Konkurrenz

«Macht» = Möglichkeit, zu entscheiden und zu handeln

Formaler und faktischer Entscheidungs-Träger: Wer hat die eigentliche Macht?

Komponenten eines Entscheidungs-Systems

«Transformation der Realität»: Ziele, Mittel, Nutzen

Transformation des aktuell relevanten in das Soll-System

Werte sind allgemein – Ziele sind aktuell, konkret

Subjektive (Sub-) Kategorie *Werte*: *Was ist wie zu bewerten?*

Individuum: Konkurrenz der eigenen Ziele (= «System»)



# Entscheidungs-Situationen des Individuums

## a) aktiv handeln

a.1) persönlich: privat den Alltag bewältigen, Beruf je nachdem

a.2) «treuhänderisch» für ein Kollektiv (Familie, Beruf, Politik etc.)

-> mit bestimmen oder Führung

*Konflikt persönliche Interessen – Interessen des Kollektivs!*



**b) betroffen sein: als Nutzniesser oder ausgebeutet**

**c) Handeln und betroffen sein** (typisch, normal)

**Banale Fälle = Lektion für gewichtige Entscheide!**

Die Frage, ob ich überhaupt entscheiden kann und will, wird in einem späteren Abschnitt vertiefter diskutiert, während wir hier eine einfache Übersicht über die möglichen Entscheidungs-Situationen geben, in die ein Individuum gelangen kann, indem es a) handelt oder b) bei anderer Gelegenheit von den Entscheidungen anderer bloss betroffen ist oder c) typischer Weise selber handelt und zugleich mehr oder weniger frei-willig von den Handlungen anderer betroffen ist.

Ein normaler, nicht extrem abhängiger Mensch hat die Kompetenz, über die üblichen Belange seines privaten Alltags zu entscheiden und sogar in der

einfachsten beruflichen Stellung trifft das Individuum gewisse Entscheide selber, in einer «höheren Position» zusätzlich für ein ganzes Kollektiv als Vorgesetzter und

zugleich «**treuhänderisch**» für die Eigentümer eines Unternehmens, bzw. für die oberste Führung, der Kapitän eines Schiffs z.B. für die Reederei.

Prominent treuhänderisch entscheiden die Erziehungsberechtigten **Eltern** in der **Familie**, dem wichtigsten Typ, quasi der Ikone eines Kollektivs. Unter regulären Verhältnissen können die anderen Mitglieder der Familie ebenfalls mitbestimmen, sind aber doch v.a. **von den Entscheidungen betroffen, abhängig**, diesen ausgeliefert. Allgemein riskieren die Abhängigen in einem Kollektiv, ausgebeutet zu werden. Aber unter günstigen Umständen sind sie sogar Nutzniesser.

Im treuhänderischen Entscheid lauert ein möglicher **Interessen-Konflikt** zwischen den persönlichen Zielen des Entscheidungs-Befugten und denjenigen des Kollektivs, die manchmal sogar in strafwürdiger Weise verletzt werden.

Mit banalen Fällen aus dem Alltag kann man oft die grundsätzlichen Probleme illustrieren, die beim Entscheiden zu bewältigen sind.

## Komponenten einer Entscheidungs-Prozedur

- **Entscheidungs-Träger (Personen) Ich / wir**  
-> **mit Betroffene**
- **Problem: ungenügende aktuelle Realität**
- **Ziele (=Erwartungen): erstrebte Realität,**
- **Wahl-Möglichkeiten, um zum Ziel zu gelangen**
- **Entscheid treffen und realisieren**

Jede *Komponente* ist potentiell ein *Teil-System*, Kombinationen ebenfalls

In den einleitenden Abschnitten haben wir beiläufig ein **Individuum** voraus gesetzt, das entscheidet, z.B. das Individuum «ich». Manchmal entscheiden jedoch mehrere Personen zusammen, ein «**Kollektiv**», in dem vielleicht alle gleich berechtigt sind oder auch nicht.

Diese Instanz, die entscheidet – entscheiden kann, vielleicht muss (!), nennen wir **Entscheidungs-Träger**, ein «Subjekt», ein «Kollektiv», das ich als - «wir» bezeichne, sofern ich dazu gehöre oder «diese Personen», die wir beobachten und von deren

Entscheiden wir allenfalls passiv betroffen sind. Dazu können vielerlei Misch-Formen vorkommen, z.B. wenn ich betroffen bin und wenig, aber immerhin ein bisschen mit reden kann.

Die Entscheidungs-Prozedur beschreiben wir hier in einer Übersicht mit einer «**Check-Liste**», über die man jede Komponente zunächst für sich los gelöst von den anderen analysieren und danach alle in einen Zusammenhang bringen und erneut analysieren kann.

Der **Entscheidungs-Träger** stellt einen **Mangel an der aktuellen Realität** fest und fühlt sich zum Handeln heraus gefordert, wobei diese Person am Schluss vielleicht entscheidet, doch lieber nichts zu tun, manchmal aus triftigem Grund, wenn die Erwartung an eine bessere Realität aus lauter Illusion besteht. Wir beschränken uns in diesem Zusammenhang auf bewusstes, nicht automatisches Handeln, wie etwa normales ein und aus atmen.

Durch die Tat würde «das System», die Realität verändert - ein winziger Ausschnitt aus dem Kosmos – und zwar im gewünschten, geplanten Sinn, sofern der Entscheid vernünftig getroffen und die Tat mit Erfolg ausgeführt wurde.

Mit meinen Entscheidungen und Handlungen verfolge ich ein **Ziel** – oft mehrere, oft widersprüchliche, und ob diese mit der **Realität** verträglich sind, ist noch einmal eine Geschichte für sich.

Damit ich überhaupt entscheiden kann, muss ich

	zwischen mindestens 2 Möglichkeiten wählen können. Ich wähle natürlich die beste. Wenn ich nur wüsste, welche das ist!
--	--

## Freiheit oder Zwang, Kompetenz-Konflikt

Aktuelle oder in Zukunft erwartete Situation:

***Kann ich, will ich, muss ich entscheiden?***

- Privat individuell: *Psychische Disposition*

- Kollektiv, insbesondere juristisch: *Kompetenzen, Pflichten*

- Interaktion mit der «Umwelt»:

*Information, Ziele, Chancen - Risiken, Zwänge*

Eine Situation, die mich veranlasst zu entscheiden, ist manchmal eine Möglichkeit, eine **Chance**, eine Form von **Freiheit** und manchmal blosser Zwang, den ich nicht gesucht habe. Freiheit wäre dann sich aus dieser Situation raus zu halten, nicht zu entscheiden.

Angenommen, «Ich», die nachdenkende Person, analysiert ein Entscheidungs-Problem, wie zu entscheiden sei, wie dieses Individuum «ich» selber entscheiden soll – sofern ich überhaupt entscheiden kann, für das Anliegen zuständig bin, vielleicht den Umständen entsprechend selber entscheiden will oder im Gegenteil über diese Angelegenheit entscheiden muss,

dazu gezwungen bin, während ich den Entscheid

lieber delegieren oder wenigstens auf schieben möchte, da ich im Moment nicht in Stimmung bin, über das Problem nach zu denken oder mit den notorischen Macht-Menschen im Betrieb keinen Ärger will. Statt ein Ausdruck von Freiheit ist die Aufgabe, zu Entscheiden ein Zwang.

Innerhalb einer Organisation delegiere ich den Entscheid an die formal zuständige Person oder an jemandem mit fachlicher Kompetenz.

«Positive» und «negative» **Kompetenz-Konflikte** zwischen Personen und manchmal zwischen Abteilungen tauchen in Organisationen immer wieder auf. Beim so genannt «positiven» Kompetenz-Konflikt stehen mehrere Beteiligte in Konkurrenz, beanspruchen, sie seien in der aktuellen Angelegenheit zuständig, beim «negativen» Kompetenz-Konflikt möchten alle die heiße Kartoffel lieber anderen überlassen. Zuständigkeit und «Kompetenz-Konflikt» sind Themen für spätere Abschnitte.

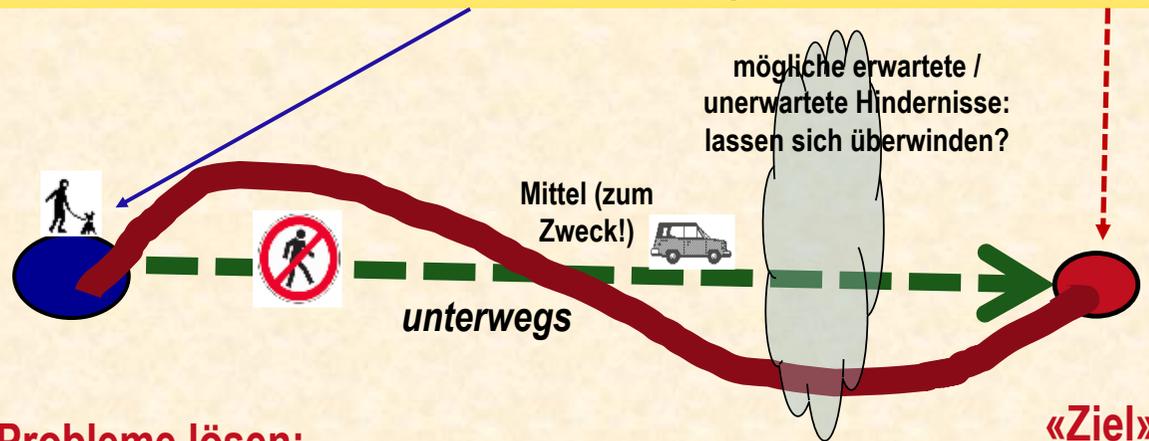
Ein spezielles Gebiet der Psychologie mag sich mit «inneren Zwängen» befassen, wie ich mich selber motivieren oder bremsen kann und das dringend tun sollte. In unserem Zusammenhang möchten wir mit unseren Taten auf die «Umwelt» des abstrakten Ich wirken, die je nach Betrachtung zwar bereits bei der eigenen

Psyche beginnt, aber v.a. die «Umwelt» im bürgerlichen Sinn des Wortes betrifft.

Unsere Existenz ist eine permanente **Interaktion mit der Umwelt**, die auf uns ein wirkt, sich aber unter günstigen Umständen für unsere Ziele vorteilhaft nutzen lässt, noch besser dank unserer Information, unserem Wissen über diese Umwelt mit ihren Chancen und Risiken und manchmal Zwängen, denen man ausgeliefert ist.

## Begriff «Ziel» a) räumlich-konkret: Ziel = Ort

Relevante Materie aktuell hier, angestrebt «Ziel» dort



Probleme lösen:

*Optimaler oder wenigstens geeigneter («Ziel-führender») Weg*



Im Zusammenhang mit Entscheiden und Handeln ist «Ziel» ein abstrakter Begriff.

Die Bezeichnung hat allerdings auch eine konkrete räumliche Bedeutung, die wohl den abstrakten Begriff inspiriert hat und auch als Metapher zu verschiedenen Ideen der abstrakten Bedeutung inspiriert.

Eine rational denkende Person hat am Beginn ihrer Reise und unterwegs im typischen Fall ein «Ziel», will an einen anderen, als den aktuellen Ort gelangen. Diesen kann sie im günstigen Fall über einen gut ausgebauten Weg erreichen, wie auf unserer Skizze mit einer grünen gestrichelten Linie dargestellt.

Dieser Weg kann jedoch nur dank *geeigneten Mitteln* benutzt werden, im konkreten Beispiel eine Auto-Bahn nur mit Motor-Fahrzeugen.

Manchmal können wir ein konkret räumliches Ziel jedoch nur mühsam über Umwege erreichen, in unserer Skizze mit einer braunen Linie dargestellt. Der Weg zum Ziel könnte mit *Hindernissen* beeinträchtigt oder gar versperrt sein, wie wir in unserer Graphik mit einer Wolke angedeutet haben, z.B. ein Nebel, der uns zwingt, die Fahrt zu bremsen oder in dem wir uns im ungünstigen Fall gar völlig verirren. Es wäre typisch, dass das an sich lohnendste Ziel nur über die beschwerlichste Route zu erreichen ist – eine spezielle Version des Prinzips von Aufwand und Ertrag.

Statt sich selbst zu bewegen, wird die handelnde Person oft dafür sorgen, dass *aus gewählte Materie an das gewünschte Ziel bewegt wird*. Sie verschickt ein Paket und bringt es nicht selber zum Empfänger. Eine spezielle Version dieses Typs eines räumlichen Ziels suchen die Schützen mit Waffen zu erreichen, in der friedlichen Version den Mittel-Punkt einer Scheibe.

Damit sind wir bereits ziemlich nahe an der allgemeinen Version von dem, was mit «Ziel» gemeint ist, einem *Soll-Zustand*, bzw. ***Soll-System***. Der konkrete räumliche Begriff «Ziel» ist z.B. bereits ziemlich verwirrend, wenn wir mehrere solche erreichen wollen. Die eigene Person an jedes einzelne dieser Orte

transportieren? Das ist manchmal möglich und notwendig, aber nicht zur gleichen Zeit.

Andere Materie als die eigene Person können wir allenfalls zur gleichen Zeit an verschiedene Orte verschicken, z.B. eine Anzahl Briefe per Post. Aber dennoch hat der räumlich konkrete Begriff seine Grenzen.

Mit dem abstrakten Verständnis von «Ziel = Soll-System» lassen sich auch weniger materialistische Versionen des Begriffs «Ziel» formulieren, etwa die berühmte dem chinesischen Philosophen Konfuzius zugeschriebene, vielleicht ihm unterstellte Formulierung «*der Weg ist das Ziel*», etwa bei einer Fahrt durch eine schöne Landschaft, an deren Ende wir zwar auch wieder zu Hause ankommen möchten. Aber das Reise-Erlebnis war das eigentliche Ziel. Wer noch länger bei diesem Thema verweilen will, findet ergänzende Information unter <https://www.redensarten-index.de>.

## Konkretes, räumliches Ziel: Aufgaben



- **Relevante Ziele erkennen, z.B. A, B und Z**
- **geeigneten / optimalen Weg finden – ev. mehrere**
- **Route bewältigen, insbesondere gegen Störungen**
- **beizeiten ankommen**
- **Problem: wie?**

Das konkrete räumliche Ziel, das wir erreichen wollen und uns deshalb bemühen, dort hin zu gelangen, illustriert metaphorisch diverse Belange des allgemein abstrakten Ziels im Zusammenhang mit Entscheiden und Handeln.

Unsere vordergründig triviale Liste beschreibt ein allgemeines Programm, dessen einzelne Aufgaben im konkreten Fall je nachdem mit umfassenden Projekten zu bewältigen sind oder auch mal vor allzu selbstgewisser Improvisation bewahren mögen.

Diese «check list» bietet eine einfache Orientierung fasst aber vor allem die mit einem Entscheid verbundenen Probleme und Aufgaben zusammen.

Oft möchten wir eine *Vielzahl konkurrierender Ziele* erreichen - «erfüllen».

Wenn wir *A*, *B* und *Z* als aktuell relevante Ziele erkannt haben, welches sollen wir anstreben, natürlich das wichtigste oder vielleicht alle 3 – nach einander, aber in welcher Reihen-Folge, auf welcher Route?

Wie gesagt, wir haben das Problem anhand eines konkreten räumlichen Ziels beschrieben und müssen die in metaphorischen Worten erwähnten Aufgaben auf die allgemeine Definition eines Ziels übersetzen, auf den Wunsch, *eine bestehende «Situation» zu verändern oder zu bewahren.*

## Probleme und Irrtümer beim Festlegen der Ziele



***Nein, Herr Columbus, Sie sind nicht in Indien, aber bei uns ist es auch schön!***

**Ins Schwarze getroffen....  
... aber auf die falsche Scheibe !**



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

16

Entscheiden besteht zum grössten Teil darin, Probleme zu lösen und Irrtümer zu bewältigen, oft solche, die den selbst gewählten Zielen schaden. Manchmal irren wir uns bereits bei der Wahl des Ziels, wie sich an der simpel konkret-räumlichen Version des Begriffs Ziel einfach demonstrieren lässt.

In der grandiosesten Leistung der modernen See-Fahrt hatte Kolumbus sein eigentliches Ziel - Indien verfehlt. In Richtung Westen hätte er mit den damaligen Möglichkeiten der See-Fahrt und der dazu gehörigen Logistik Indien niemals erreichen können.

Unverhofft hatte Kolumbus jedoch etwas noch grösseres

entdeckt – den amerikanischen Kontinent. Metaphorisch formuliert hatte Kolumbus auf der falschen Scheibe

ins Schwarze getroffen.

Typisch falsch – unzweckmässig – wählen wir ein Ziel, wenn wir ein aktuell brennendes Problem über bewerten und für dessen Befriedigung zu viele Mittel aufwenden, die später für die wesentlichen Bedürfnisse fehlen. Mit dem quasi gegenteiligen Fehler vernachlässigen wir eine scheinbar unwichtige Angelegenheit.

Eine Organisation wird sich bemühen, ein **Ziel-System** zu bewältigen, was man theoretisch oder zur Übung auch als Privat-Person versuchen mag. Angemessen spontan zu leben ist allerdings auch ein legitimes Ziel.

## Begriff «Ziel» b) abstrakt-allgemein:

Ziel = Nutzen gewinnen = *Werte erfüllen*

Werte («Normen») -> Regeln

ethisch: gut ( sozial – altruistisch) / böse

hedonistisch - egoistische

praktisch – pragmatische:

- gesellschaftlich – soziale
- juristische (=Vorschriften)
- ökonomische (Aufwand – Ertrag = Nutzen)
- technische (Funktionalität, Kompatibilität)
- ästhetische (schön / hässlich)



Kollektiv einer  
«Werte-  
Gemeinschaft

Mit dem in seiner konkreten Bedeutung je nachdem irreführenden Wort «Ziel» ist allgemein abstrakt eine **Absicht** gemeint, bei der eine Person mit ihren Handlungen einen *Nutzen erzielen* oder gleich bedeutend *Werte (anders gesagt Normen) erfüllen will*. Vielleicht ist das handelnde Subjekt fremd bestimmt *gezwungen*, diese Normen zu erfüllen, oder es handelt aus eigenem Antrieb.

Die Bezeichnung «Norm» betrachten wir als quasi äquivalent zum Begriff «Wert». In Sprache gefasst, um sie praktisch anzuwenden und anderen mit zu teilen, haben Werte die

Form von **Regeln**, «*wenn der Fall F eintritt, musst du T tun*». Es handelt sich somit um eine **imperative Kausalität des Handelns**, während bei einem Geschehen objektiv betrachteter Kausalität die Regeln lauten, «*wenn*

*der Fall F eintritt, wird sich das **Geschehen G** ereignen».*

Im typischen Fall sind unter den jeweils aktuellen Umständen verschiedene Werte relevant, die sich je nachdem widersprechen. Im vorliegenden Abschnitt beschränken wir uns auf eine elementare **Klassifikation** der verschiedenen Werte.

Ethische Werte beurteilen Handlungen nach entweder «gut» oder «böse» und allenfalls noch «neutral». Die höchsten ethisch-moralischen Werte über **gut und böse** sind von ihrem Anspruch her universal gültig für alle Menschen, auch für die eigene Person.

Was dieses Prinzip im konkreten Fall bedeutet, ist jedoch oft nicht klar, etwa gar zum Glück, je nachdem? – etwa wenn dieses Prinzip den Eliten zu kollektivem Terror diene.

*«Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst»* - Worte von Jesus Christus – wunderbar, aber von jedem persönlich zu interpretieren und zu erfüllen.

Neben altruistischen Werte-Systemen gibt es **hedonistisch-egoistische**, zu denen sich einige offen bekennen, andere eher heimlich. Auch Hedonisten können gelegentlich in zwiespältige, ja widersprüchliche Situationen geraten.

Die zuständigen Institutionen des Staates schaffen das Recht und setzen es durch. Die **staatlichen Gesetze** beruhen ebenfalls auf einem ethischen Werte-System, gerne einem nüchternen – pragmatischen, dessen Details durch viele zufällige Entscheide entstanden sind. Entsprechend dem Prinzip des liberalen Staates, der die persönliche *Freiheit des Individuums* respektiert, sind die meisten Taten des Individuums und von Gruppen «Wert-neutral». Die staatlichen Gesetze werden im Prinzip auf das Minimum beschränkt, das für eine gerechte und funktionierende Gesellschaft notwendig ist – ein weites Feld, das durch vielerlei unterschiedliche und widersprüchliche Meinungen besetzt ist.

Die Gesetzes-treuen und damit «Staats-tragenden» Einwohner eines Landes bilden eine «**Werte-Gemeinschaft**».

**Ästhetische Werte** unterteilen von den Sinnen wahrgenommene Erscheinungen, in einem engeren Verständnis des Wortes optische Eindrücke, in **schön** oder **hässlich**, Töne und v.a. Klänge und die Abfolge von Tönen, sind wohl klingend oder dissonant und je nach Musik-Verständnis wo möglich dennoch «attraktiv», vielleicht ähnlich, wie bitter, statt süß! Das Individuum ist in seinem Urteil über ästhetische Werte frei. Manches

Urteil kann von einer momentanen Laune abhängen.

**Ökonomische Werte** sind in einer ersten Grössen-Ordnung einfach zu messen – in Geld-Einheiten. Unter günstigen, buchhalterisch klaren Umständen ist der angestrebte Netto-Nutzen – die **Differenz von Aufwand und Ertrag** - maximal. Aber oft fehlt die präzise Information – eine Version des **Risikos**, das wir im vorliegenden Abschnitt, wie eine Fuss-Note behandeln. In komplizierteren Situationen ist das Handeln unter Risiko - «**Risk Management**», die *Königs-Disziplin des Entscheidens* schlechthin und soll später entsprechend gewürdigt werden.

## Begriff «Ziel» c) praktisch = «Soll-System»

(= ev. «Soll-Zustand»)

Definition: **«Ziel» =**

**Wunsch, eine bestehende «Situation» (=System) zu verändern oder zu bewahren**

**«Situation» =  
aktuell relevante Prozesse, ev. Zustand**

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

33

Im abstrakten Sinn bedeutet die Bezeichnung *Ziel* einen Wunsch, eine bestehende «Situation» zu verändern oder im Gegenteil, eine solche gegen drohende Veränderungen zu bewahren, weil sie angenehm und nützlich ist.

Wir haben früher das Dogma erwähnt, alles reale Geschehen sei durch *bewegte Materie* bestimmt. Dabei ist die konkret räumliche Definition von Ziel ein spezieller Fall der abstrakten Version.

Allgemeine, abstrakte Ziele sind fast zwingend voll Widersprüche, vielleicht naiv.

Falls es überhaupt möglich

ist, unsere Ziele zu erfüllen, wird diese Absicht im typischen Fall eine Leistung, Aufwand erfordern – Taten, jetzt und in Zukunft. Von geeigneten Methoden soll später die Rede sein.

## Begriff «Ziel» c) praktisch = «Soll-System»

(= ev. «Soll-Zustand»)

Definition: **«Ziel» =**

**Wunsch, eine bestehende «Situation» (=System) zu verändern oder zu bewahren**

**«Situation» =  
aktuell relevante Prozesse, ev. Zustand**

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

35

Wie erwähnt, im Sinne der konventionellen Sprache bezieht sich die eigentlich metaphorische Bezeichnung «Ziel» auf einen «Punkt», d.h. auf die Raum-Kategorie und damit implizit auf Materie, die an den Ziel-Ort gelangen soll, z.B. die Person die sich selber an ihr Ziel bewegt oder auf Materie, die von der handelnden Person passiv bewegt werden soll.

Zwar ist jedes Geschehen, jede unserer Taten mit der Bewegung von Materie verbunden, die sich am richtigen Ort befinden muss, wenn die gewünschte Veränderung gelungen ist oder eine unerwünschte verhindert wurde. Aber für

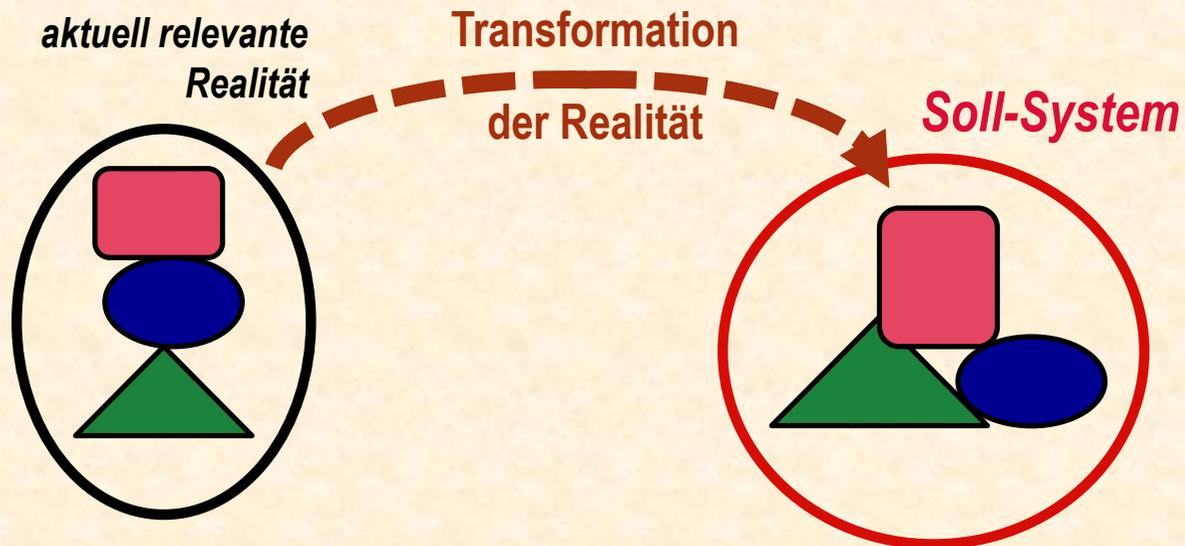
unsere Wahrnehmung, für unser Denken, für unsere Sprache ist diese Tatsache bei vielen Themen, nicht das

zentrale Anliegen, wenn wir den aktuell relevanten Zusammenhang beschreiben und verstehen wollen.

Allgemeiner ist z.B. die Aussage, der Begriff «Ziel» ist ein «*Wunsch, die Absicht, eine bestehende „Situation“, d.h. ein aktuell relevantes System zu verändern oder zu bewahren*».

«Situation» ist wiederum eine oft praktische, aber dafür zugleich ungenaue Bezeichnung, statt präziser «aktuell relevante Prozesse», eventuell «aktuell relevanter Zustand» oder eben aktuell relevantes System.

## Begriff «Ziel» = «Soll-System» (=ev. «Soll-Zustand»)



«Ziel» aktuelle Realität verändern oder bewahren

Fortsetzung zum Thema Ziel -> Ziel-Systeme

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

34

Unser Konzept, die Bezeichnung «Ziel» durch die sprachlich etwas schwerfällige, aber präzisere Bezeichnung «Soll-System» zu ersetzen, sei am Beispiel einer aus 3 Komponenten bestehenden Graphik illustriert.

Diese Graphik könnte eine abstrakte Skulptur repräsentieren, die aus 3 farbigen Körpern von einfacher geometrischer Form aufgebaut ist. Sie könnte auch ein abstraktes aus 3 Komponenten bestehendes System darstellen.

Wir beschreiben die Transformation mit den Bezeichnungen, die für eine wörtlich graphische Bezeichnung gelten.

Die Komponenten sind im Moment zu einer wackligen Skulptur auf getürmt, das Soll-System wäre statt dessen stabiler.

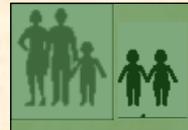
## Werte sind allgemein – Ziele sind aktuell, konkret

### Werte

- a) **ethisch – moralische: gut / böse**  
altruistische / hedonistisch – egoistische
- b) staatlich – juristische Vorschriften
- c) **ästhetische: schön / hässlich**
- d) **materiell – ökonomische: Aufwand – Ertrag = Netto-Nutzen**  
spezielle Form von «Aufwand» = Risiko !!!

**Ziel: Werte durchsetzen, erfüllen**

**Kollektiv einer «Werte-Gemeinschaft»**



52

www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

Die höchsten ethisch-moralischen Werte über **gut und böse** sind von ihrem Anspruch her universal gültig für alle Menschen und für die eigene Person immer.

Was dieses Prinzip im einzelnen konkreten Fall bedeutet, ist jedoch oft nicht klar. Manchmal möchte man sagen, zum Glück, denn vielleicht hat dieses Prinzip zu mehr kollektivem Terror inspiriert, als zu persönlicher Tugend.

«*Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst*» - Worte von Jesus Christus – wunderbar, aber von jedem persönlich zu interpretieren und zu erfüllen.

Neben altruistischen Werte-Systemen gibt es offene gelebte hedonistisch-egoistische. Aber sogar mit diesen geraten ihre Anhänger ab und zu in zwiespältige, ja widersprüchliche Situationen - zum Glück.

Die zuständigen Institutionen des Staates schaffen das

Recht und setzen es durch. Die **staatlichen Gesetze** beruhen ebenfalls auf einem ethischen Werte-System, gerne einem nüchternen – pragmatischen, dessen Details durch viele zufällige Entscheide entstanden sind. Entsprechend dem Prinzip der persönlichen Freiheit sind aus der Sicht des Staates fast alle Taten des Individuums und von Gruppen «Wert-neutral». Die Gesetzes-treuen und damit «Staats-tragenden» Einwohner eines Landes bilden eine «**Werte-Gemeinschaft**».

**Ästhetische Werte** unterteilen von den Sinnen wahrgenommene Erscheinungen, in einem engeren Verständnis des Wortes optische Eindrücke, in **schön** oder **hässlich**, Töne und v.a. Klänge und die Abfolge von Tönen, sind wohl klingend oder dissonant und je nach Musik-Verständnis wo möglich dennoch «attraktiv», vielleicht ähnlich, wie bitter, statt süß! Jedenfalls ist das Individuum in seinem Urteil über ästhetische Werte frei. Manches Bewertung kann sogar von einer momentanen Laune abhängen.

**Ökonomische Werte** sind in einer ersten Grössen-Ordnung einfach zu messen – in Geld-Einheiten. Unter günstigen, buchhalterisch klaren Umständen ist der angestrebte Netto-Nutzen – die **Differenz von Aufwand und Ertrag** - maximal. Aber oft fehlt die präzise

Information – eine Version des **Risikos**, das wir im vorliegenden Abschnitt, wie eine Fuss-Note behandeln.

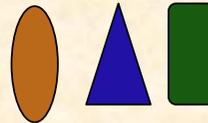
In komplizierteren Situationen ist das Handeln unter Risiko - «**Risk Management**», die *Königs-Disziplin des Entscheidens* schlechthin und soll später entsprechend gewürdigt werden.

# Mögliche Varianten zur Auswahl

## Ausweg aus dem Dilemma:

### mögliche Varianten...

- vermuten, suchen
- erkennen, konstruieren
- sind aufgezwungen – *geringstes Übel?!*
- bewerten, wählen -> entscheiden:



*eine Variante realisieren = Aufwand -> optimaler Nutzen*

Im einfachen Fall sind die möglichen Varianten, von denen man eine auswählen will – muss? - klar definiert und bekannt. Aber der Entscheid ist vielleicht dennoch schwierig.

In unserer Graphik stellen wir die möglichen Varianten durch geometrische Figuren dar, jede ein Repräsentant für den allgemeinen Begriff «Variante».

Bei anderen Gelegenheiten hat man – scheinbar? - **keine Wahl**, die Situation ist «*ohne Alternative*», vielleicht tatsächlich, oder weil interessierte Kreise die Situation gerne so darstellen, oder weil ich zu bequem bin, mich nach einer besseren Möglichkeit um zu sehen.

Da wird ein bestimmtes Stück Kleidung angeboten,

das mich eigentlich nicht begeistert. Die Qualität ist mässig, der Preis hoch. Aber die Anschaffung ist dringend, und ich kann die Ware ohne Umstände gleich mit nehmen. Die andernfalls benötigte *Zeit – Kosten für die Information*, dank der ich vielleicht eine bessere Variante finde, *ist Aufwand*, wenn ich mich ein bisschen anstrengende und nach etwas besserem *suche*, bis ich am Schluss, wenn ich Pech habe, nichts brauchbares gefunden habe, die erst beste Variante aber auch nicht mehr zur Verfügung steht, weil dieses ungeliebte Stück inzwischen verkauft wurde!

Aber was, ich habe es versäumt, die Alternativen genau zu prüfen und nicht **erkannt**, dass im Laden nebenan genau das Passende angeboten wird – alles Beispiele für Varianten, bei denen nicht sehr viel auf dem Spiel steht, die aber das grundsätzliche Problem illustrieren.

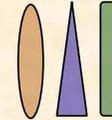
Schwieriger, aber oft typisch, lassen sich mögliche Varianten bloss **vermuten**, erhoffte Wege für den Wanderer unterwegs bei Nacht oder Nebel.

Wenn ich heraus finden will, mit welchem Rezept der Kuchen gebacken wird, der am besten schmeckt, muss ich die verschiedenen Rezepte ausprobieren, die als Gedanken bestehenden Varianten «**konstruieren**», so-

dass ich diese **prüfen** kann, der typische Vorteil einer konstruierten Variante.

Wer zwischen verschiedenen möglichen Varianten wählen kann, genießt eine Form von Freiheit, manchmal jedoch eine ohne jeden Nutzen, etwa bei der sprichwörtlichen «Wahl zwischen Pest und Cholera», Metapher für ein unbehagliches Dilemma, wenn man **gezwungen** ist, zu wählen, zu entscheiden und keine der möglichen Varianten angenehm ist. Ich werde die Variante wählen, die vermutlich den geringsten Schaden anrichtet, den *geringsten Aufwand* fordert, genau genommen die best mögliche Differenz zwischen Aufwand und Ertrag. Manchmal habe ich, wenigstens im Moment, eine zusätzliche Wahl und kann den Entscheid auf schieben.

## Varianten bewerten: Katalog der nützlichen und potentiell schädlichen Elemente (SWOT)



A) System-Beschreibung der Varianten durch relevante Variablen

-> B) Varianten bewerten: «strengths and weaknesses» einer Variante

Beispiele: Eine (neue) Stelle annehmen oder neuen Bewerber einstellen, neue Wohnung

a) Welche Anforderungen sind (bereits) erfüllt?

b) Möglichkeiten («Potential») zu Veränderung

b1) «negative», schädliche Grössen beseitigen, mindern

b2) positive Grössen erschaffen, stärken

© by Werner Furrer

w3.system-denken.ch

38

In diesem Abschnitt nehmen wir an, die möglichen Varianten, von denen ich eine auswählen und damit entscheiden kann oder muss, seien bekannt, «liegen auf dem Tisch», wie die Redensart sagt. Dabei will ich bei meinen Überlegungen gerne flexibel genug bin, während der Evaluation zusätzliche Möglichkeiten mit zu berücksichtigen, wenn solche unverhofft noch auftauchen, und andererseits bisherige Kandidaten nicht länger zu prüfen, wenn klar wird, dass sie die Kriterien nicht erfüllen.

Im voran gehenden Abschnitt haben wir das Problem

mit konkurrierenden Produkten illustriert, von denen ich das auswählen möchte, das am besten meine Anforderungen erfüllt. Im günstigen Fall lassen sich die verschiedenen Varianten einfach bewerten und

manchmal schätzen, vermuten, welche Anforderungen – Kriterien von welcher Variante am besten erfüllt werden.

«Mögliche Varianten» könnten statt Produkte in einer anderen Version eines Entscheidungs-Problems Personen sein, z.B. Kandidaten als neue Mitarbeiter bei einer offenen Stelle und umgekehrt aus der Sicht eines Kandidaten um verschiedene Job-Angebote, aus denen er dasjenige wählt, das ihm am meisten zusagt.

Die Eigenschaften einer Person sind zunächst fest vorgegeben. Aber an einer neuen Arbeits-Stelle muss sich quasi jeder Mensch zunächst einarbeiten, sich neue Kompetenzen aneignen und sich damit an die neue Umgebung anpassen, sich «verändern».

Jede Variante wird im typischen Fall ihre Vor- und Nachteile haben, die nun irgendwie gegen einander abzuwägen sind. Propheten des betriebswirtschaftlichen Denkens haben sich für derartige Probleme passende Formeln und Schlagworte ausgedacht, für die Evaluation von «Strategien» insbesondere die Abkürzung SWOT - «Strength and Weaknesses, Opportunities and Threats» - «Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren». Für unseren Geschmack sind solche Bezeichnungen eher zu plakativ. Aber v.a. lassen sie sich nur mit einer zusätzlichen Vergrößerung gegen einander ab

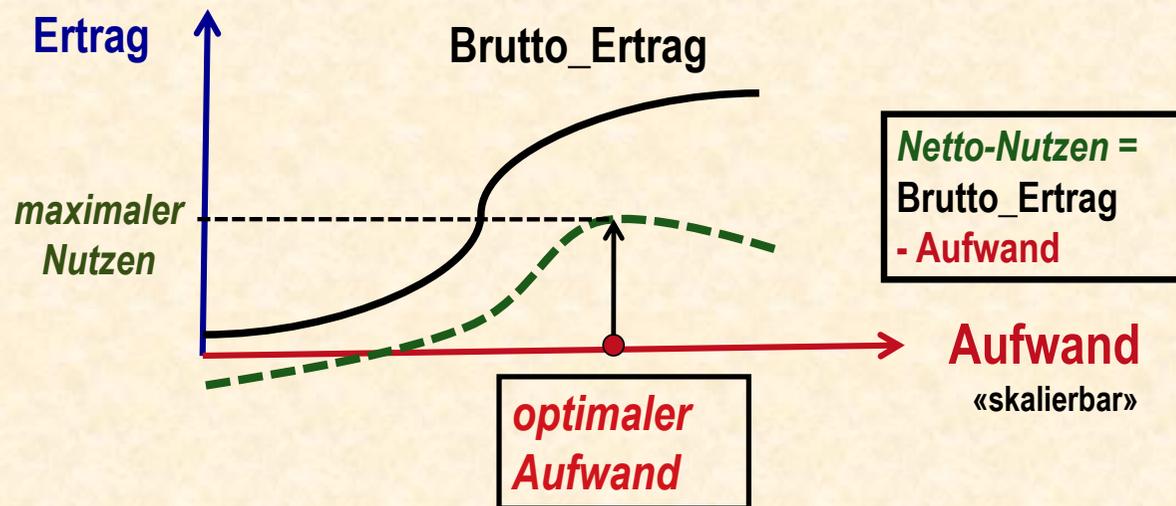
wägen.

Unsere zunächst qualitativ bestimmten Kriterien notieren wir auf einer Liste. Um die Kandidaten gegen einander ab zu wägen, müssen die Kriterien letztendlich **quantitativ** bestimmt sein – oft vielleicht bloss intuitiv! In einer einfachen Version bedeutet diese Bewertung: **absolut zu erfüllendes «Kriterium»**, d.h. Eigenschaft einer Variante - «needed to have» und «nice to have». Davon soll später noch ausführlicher die Rede sein und ebenso davon, allfällige *Kriterien* zu *quantifizieren*.

Manchmal gibt es Möglichkeiten, eine Variante noch zu verändern, zu verbessern. Ein Kandidat für eine Stelle erfüllt vielleicht im Moment wichtige Kriterien besser als ein anderer. Aber dieser könnte das im Moment fehlende Knowhow noch erwerben, eine nicht sehr attraktive Wohnung könnte dank einer Renovation gewinnen und danach besser passen, als die Variante, die im Moment besser passt, eine der geometrischen Figuren könnte man geeignet zurecht biegen.

## Wählen aus quasi unendlich vielen Möglichkeiten: *Optimieren*

b) Varianten sind durch *quantitative Werte* bestimmt oder durch eine Kombination von solchen



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

39

In einer komplizierteren Version des Entscheidungs-Dilemmas ist aus quasi *unendlich vielen möglichen Varianten* zu wählen, z.B. eine Länge zwischen 8 und 12 Metern festzulegen, um vorgegebene Kriterien **optimal** zu erfüllen oder typisch bei Entscheiden in der Wirtschaft, einen Aufwand zu leisten, um einen Ertrag zu erhalten.

Angenommen, ein Unternehmen habe ein interessantes Produkt anzubieten, das sich aber nur dank Werbung, allgemein betriebswirtschaftlich formuliert durch «Aufwand» verkaufen lässt. Jede der quasi beliebig vielen Versionen eines

Aufwands kann man als «Variante» verstehen, und gemäss einigen kühnen Theorien der ökonomischen Wissenschaft lässt sich der aus dem Aufwand folgende

Ertrag mit einer mathematischen Formel berechnen.

In einer solchen Situation sind der Aufwand und der erwartete Nutzen «skalierbar». Für noch etwas mehr Aufwand bekommen wir noch etwas mehr Nutzen, während statt dessen der Aufwand oftmals in Portionen zu leisten ist. Man kann nicht den Bruch-Teil eines Brotes, eines Kleids oder einer Maschine erwerben.

Wenn es einen solchen kontinuierlichen Zusammenhang von Aufwand und Ertrag gibt, ist er selten linear, sondern könnte z.B. wie ab gebildet verlaufen. Ab einem bestimmten Aufwand ist der Markt «gesättigt». Somit wird eine Unternehmung so viel Aufwand betreiben, dass sie den maximalen Netto-Ertrag erzielt, insbesondere nicht zu viel, da sonst dieser Nutzen abnimmt.

Das sind sehr theoretische Darstellungen, da für solche Probleme kaum allgemein gültige Funktionskurven bekannt sind, ein Unternehmen beim Marketing vielerlei andere Zusammenhänge berücksichtigen muss, und die Überlegungen eine Wette auf eine mindestens teilweise ungewisse Zukunft sind. Aber die Darstellung illustriert das Problem, gemäss dem die entscheidende Person aus vielen möglichen Werten einer quantitativen Variablen den «richtigen», den *optimalen* wählen kann.

## Entscheidungs-Träger (Entscheidendes Subjekt)

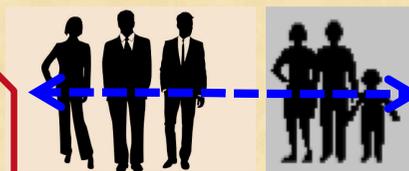
Individuum  
(«ich») oder



### Kollektiv

- zuständig?
- gemeinsames Anliegen
- gemeinsame Kompetenz

*Entscheid nach Diskussion  
- durch Abstimmung?*



Kommunikation unter  
einander und nach  
ausen

### Betroffene



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

40

Entscheidungs-Träger ist zunächst eine einzelne Person, ein **Individuum**, z.B. ich, als Repräsentant für irgend jemanden allenfalls mit Anführungs-Zeichen versehen - «ich».

Manchmal ist der Entscheidungs-Träger – das «entscheidende Subjekt» - jedoch eine Gruppe von Personen, ein **Kollektiv**, z.B. eine Familie, eine Arbeits-Gruppe, ein Parlament, ein Verein oder dessen Vorstand usw. Manchmal gehöre ich selber zu diesem Kollektiv, dem «**Entscheidungs-Träger**» und kann mit bestimmen. Manchmal bin ich nur Betroffener ohne Kompetenzen

mit zu bestimmen oder angenehmer bloss neutraler Beobachter.

Ein bisschen ist die entscheidende Person immer vom

Ergebnis der eigenen Taten **betreffen**, allerdings je nach Thema in sehr unterschiedlichem Mass. Wer selber ins kalte Wasser springt, ist quasi die einzige von dieser Tat betroffene Person, wer dagegen jemand anders hinein stösst, leidet daran zunächst nur wenig und wird höchstens später die Folgen seines Streichs zu verantworten haben.

Unter seriösen Umständen entscheidet das **Gremium**, das für die betreffende Angelegenheit auch wirklich **zuständig** ist - im juristischen Sinn oder den Regeln der herrschenden Organisation entsprechend. Aber manchmal wird gemäss den aktuellen Macht-Verhältnissen *ohne formale Befugnis* entschieden. «Es wird entschieden» - man weiss vielleicht nicht einmal von wem.

Manchmal treffen sich Experten ad hoc für ein bestimmtes Anliegen, z.B. eine Arbeits-Gruppe oder eine Kommission, um über ein bestimmtes Problem zu beraten.

Das Kollektiv entscheidet im typischen Fall durch **Abstimmung**, nachdem man vorher unter einander **diskutiert**, die verschiedenen Meinungen ausgetauscht hat – durch «**Kommunikation**».

Das mit dem Entscheid befasste Kollektiv könnte je nach Thema die Angelegenheit an ein einzelnes, dafür

	<p>zuständiges oder fachlich kompetentes Mitglied delegieren. In einer betrieblichen Organisation hat im typischen Fall die für die <b>Leitung</b> zuständige Person die Kompetenz, nach eigenem Gutdünken zu entscheiden, vielleicht – hoffentlich? – nachdem sie sich mit den Mitarbeitern beraten hat.</p>
--	---

## Beispiele eines organisierten kollektiven Entscheidungs-Trägers

- Familie
- Organisation, z.B. Unternehmen -> Hierarchie
- Teil einer Organisation, z.B. Abteilung
- staatliche Institution, z.B. Staat, Parlament, Regierung
- politische Institution, z.B. Partei, parlamentarische Fraktion



*Gemeinsamer Entscheid durch alle oder durch einen Leiter?*

Im typischen Fall ist das entscheidende Gremium eine **feste Institution**, die durch eine **gemeinsame Aufgabe** und allenfalls durch rechtliche Bestimmungen definiert ist und deren Mitglieder über eine gewisse Dauer die gleichen sind. Sie bilden ein «**Kollektiv**», z.B. eine Familie, ein Parlament, eine Organisations-Einheit in einem Unternehmen oder die Leitung eines solchen, der Vorstand eines Vereins usw.

In einem hierarchisch organisierten Kollektiv entscheidet formal der Chef allein, in einem egalitären System sind formal alle gleich berechtigt. Aber durch allerlei Gruppen-

Dynamik werden diese Schemata praktisch vielfältig durchbrochen.

Ein intelligenter Chef wird das Wissen und legitime

Wünsche der Untergebenen in seinen Entscheid ein beziehen, und wenn anderseits alle gleich berechtigt sind, werden einzelne Personen sich besonders hervor tun, vielleicht dank ihrer Kompetenz zu Recht und manchmal in anmassender Weise.

Aufgaben und Kompetenzen eines Staates und seiner Organe sind durch das Gesetz bestimmt, das durch die Regierung angewendet wird und durch das Parlament verändert werden kann.

## Grenz-Fall: Kollektive Entscheidungs-Träger mit vager Abgrenzung

### Definitionen

Soziale Gruppe: *Gemeinsame Eigenschaft (en) der Beteiligten*

Kollektiv: *Minimale Interaktion, Kooperation*

- beliebige informelle Gruppe
- soziale Klasse
- «öffentliche Meinung»
- Demonstranten auf der Strasse
- das «Volk» eines Landes



Leute, die sich mal zufällig getroffen haben, verstehen sich vielleicht als **informelle Gruppe**, die gemeinsam etwas unternehmen und ähnlich in grösserem Ausmass das auf der Strasse versammelte Volk, das durch eine Kundgebung seinen gemeinsamen «kollektiven» Willen demonstriert - für unser Anliegen des rationalen Entscheids eher periphere Beispiele, die am Rand zu unserem Thema gehören.

Eine **soziale Klasse** mag in politisch und wirtschaftlich leidenschaftlichen Zeiten ein gemeinsames Bewusstsein haben und in beschränkter Weise

gemeinsam handeln. Sie ist aber primär ein soziologischer Begriff, umfasst wirtschaftlich ähnlich gestellte Personen mit vergleichbarem Einkommen und Vermögen ohne einen koordinierten gemeinsamen Willen.

Die oft beschworene «**öffentliche Meinung**» ist quasi mit der «veröffentlichten Meinung» der massgebenden Redaktionen identisch und nur in einem pluralistischen System in begrenztem Mass ernst zu nehmen, wenn auch unterschiedliche, konträre Ansichten veröffentlicht werden. Dank den sozialen Medien kann sich einigermassen jedermann in der unvermeidlich fragmentierten Gesellschaft äussern. Ein *Anspruch, dass man ihn in der Öffentlichkeit zur Kenntnis* nimmt, hat niemand mit wenigen Ausnahmen, etwa die staatlichen Behörden für relevante Belange.

**Demonstranten** auf der Strasse wollen die Öffentlichkeit auf ein bestimmtes Anliegen aufmerksam machen, sind verärgert über herrschende Zustände, fordern Änderungen oder was immer und handeln als ad hoc Gruppierung, die sich mehr oder weniger rasch wieder zerstreut. Im typischen Fall werden die Demonstranten von einer Aktivisten-Gruppe ermuntert und je nachdem gesteuert.

**Demokratie** bedeutet wörtlich «**Herrschaft des Volkes**», was aus organisatorischen Gründen kompliziert und nur begrenzt möglich ist, sodass im günstigen Fall *gewählte Repräsentanten den Willen dieses Volkes* in staatliches Wirken umsetzen, ein natürlich nicht einheit-

licher «Wille» voller Gegensätze zwischen den einzelnen Trägern.

In einer realistischen Version von Demokratie wird «das Volk», genau genommen die interessierten Individuen und Gruppen wenigstens in die Entscheidungen des Staates mit einbezogen. Die **Repräsentanten** dieses Staates – Parlament, Regierung und meist kaum sichtbar die staatliche Bürokratie sind Machthaber mit beschränkter Kompetenz, aber immer wieder auch potentielle, heimliche Gegner der Demokratie, wenn sich das Volk allzu dreist und bemühend in seine eigenen Angelegenheiten ein mischt.

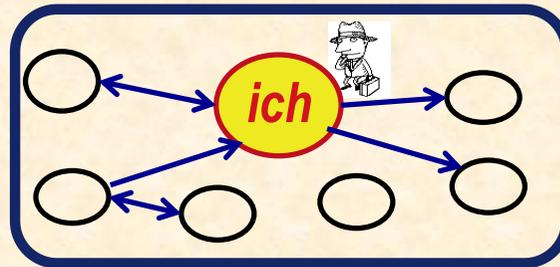
Auf jeden Fall ist in einer freien Gesellschaft auch die Demokratie nicht absolut und handelt nicht spontan, sondern ist an einen rechts-staatlichen Rahmen gebunden.

## Individuum («ich»): Meine Stellung im aktuell relevanten Kollektiv

Mit entscheiden und handeln oder (nur?) beobachten und betroffen sein

a) aktiv handeln: *Was will, sollte, kann ich tun, wie, weshalb?*

aktuell relevantes  
Kollektiv



○ Kollegen im Entscheidungs-Team

↔ Relationen zwischen Kollegen:

*Konkurrenz, Kooperation* rational emotional (Wünsche, Hoffnungen)

b) betroffen sein von anderen: akzeptieren, ab wehren

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

43

Wer nicht gerade allein in der Wildnis lebt, ist quasi immer in ein Kollektiv, ja simultan in mehrere solche eingebettet.

Eine **soziale Gruppe** ist definiert durch Personen, die eine oder mehrere (markante) **Eigenschaften gemeinsam** haben und sich dadurch von den anderen unterscheiden. (Eine soziale Gruppe ist somit eine spezielle «Klasse von Objekten»). Äquivalent dazu verwenden wir die Bezeichnung **«Kollektiv»**.

Jedes Individuum - «ich» - gehört abwechselnd oder zugleich zu verschiedenen Kollektiven, versucht, dessen Anliegen zu unterstützen,

manchmal auch zu bremsen, aber v.a. auch dessen **Leistungen zu nutzen**, wenn möglich die eigenen Interes-

sen ein zu bringen und zu fördern.

Von den Aktionen einer für mich relevanten Gruppe bin ich vielleicht bloss *betroffen*, habe jedoch nichts zu sagen und bin schon froh, wenn ich beobachten kann, was da läuft, aus blosser Neugier oder weil es um meine wichtigen Anliegen geht. Im günstigen Fall kann ich *mit entscheiden*, vielleicht in Konkurrenz mit anderen oder indem ich mit anderen kooperiere, oft auch beides zugleich. Wir machen uns diese Möglichkeiten anhand einiger typischer sozialer Gruppen bewusst.

Die grösste soziale Gruppe wäre die ganze Menschheit, ein noch immer grosses Gebilde mit etwas mehr Gemeinsamkeiten unter denjenigen, die dazu gehören, ist ein ganzes **Volk**. Praktisch zu tun haben wir es jeweils mit einer aktuell relevanten Teil-Gruppe.

Im Modul über Relationen waren diejenigen zwischen Personen ein zentrales Thema und so auch in einem Kollektiv, in das ich mit meinen Entscheidungen und Handlungen ein gebunden bin.

Gemäss dem allgemeinen Dogma muss eine *Gruppe geführt werden*. Aber jede einigermaßen bedeutende Aufgabe wird durch *Kooperation* unter den Beteiligten erledigt, wie wir mit dem Begriff **Kollektiv** unterstellen – eine frei-willig oder erzwungene Kooperation, in einer

*hierarchisch organisierten* Gruppe, oder unter *gleich Berechtigten* oder in einer «gemischten» Version.

Kooperation bedeutet **Relation**, und parallel dazu mögen diverse andere Relationen vorkommen, emotionale und rationale, Freundschaft, Rivalität, Konkurrenz, juristisch relevante, z.B. durch einen Vertrag oder durch staatliche Gesetze usw.

Damit eine soziale Gruppe *bewusst gemeinsam entscheiden* kann, *tauschen* die Beteiligten unter einander *Informationen aus*, reden mit einander, arbeiten zusammen oder stehen in Konkurrenz zu einander, manchmal beides zugleich, vielleicht gezielt oder unvermeidlich. Emotionen und Vernunft ergänzen sich oder stehen mit einander im Widerspruch.

Ich als Individuum mag zu jeder für mich relevanten Gruppe prüfen, welche Rolle ich spielen kann, gerne haben oder vermeiden möchte.

Das Individuum stammt mindestens biologisch aus einer **Familie** und ist unter günstigen Umständen emotional mit einer solchen verbunden, die seine zentrale soziale Umgebung bildet und die eigene Entwicklung trägt und begleitet.

Eine **informelle Gruppe** kann nebenbei ad hoc aus dem Bedürfnis nach Geselligkeit entstehen. Aber manchmal

versammeln sich auch mächtige Personen beiläufig zu einem informellen Kartell, um gemeinsame Interessen zu fördern.

Eine **soziale Klasse** ist durch die wirtschaftlichen und finanziellen Möglichkeiten und allenfalls durch gemeinsame Interessen derjenigen definiert, die dazu gehören. Sie ist nicht organisiert. Dafür gibt es allenfalls Organisationen, insbesondere politische Parteien mit dem Anspruch, die Interessen einer sozialen Klasse zu vertreten und die Interessen der anderen auch noch!

Im vorliegenden Zusammenhang verstehen wir unter **Organisation** eine *Gruppe von Personen*, z. B. ein Unternehmen, die *durch gezielte Kooperation Aufgaben erledigt*, die ihr vielleicht aufgetragen wurden oder die sie sich autonom selber gestellt hat. Im typischen Fall besteht eine solche Gruppierung über eine längere Zeit, wobei dann die Zusammensetzung der Beteiligten ab und zu wechselt. Eine betriebliche Organisation wird im typischen Fall aus *Abteilungen* bestehen.

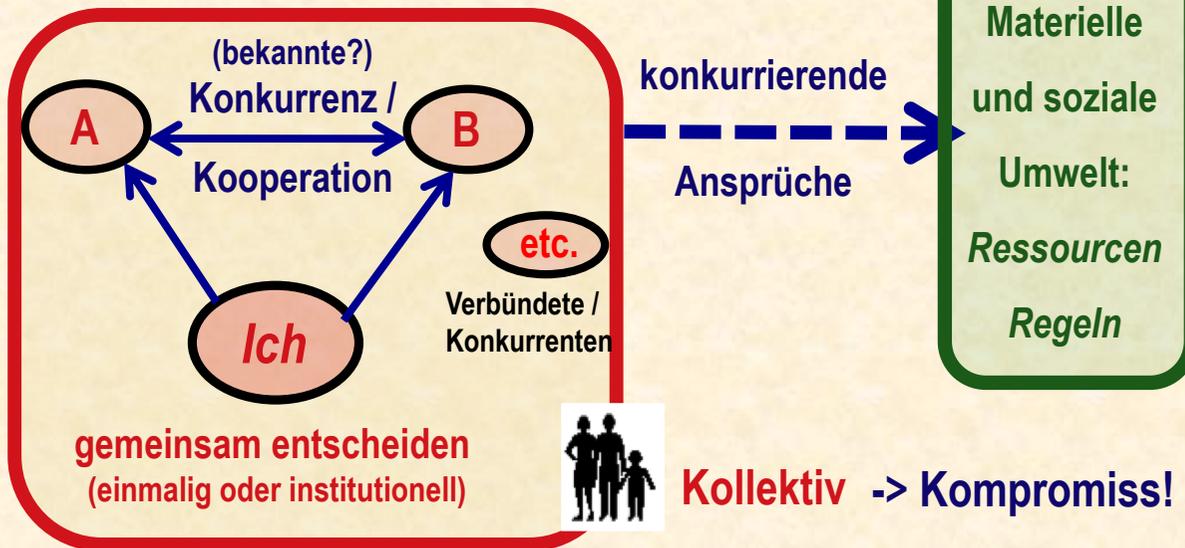
(In einer weiteren Bedeutung des Wortes ist mit «Organisation» die *Struktur der Relationen* unter den beteiligten Personen gemeint, die Informationen und Instruktionen austauschen. Die Gesamtheit dieser Beziehungen hat im typischen Fall eine hierarchische Struktur.)

Prominente kollektive Entscheidungs-Träger sind staatliche Institutionen, das **Parlament** eines Landes, die **Regierung** und die staatliche **Verwaltung**. Leicht überspitzt könnte man behaupten, ihre Aufgabe sei nicht, etwas zu tun, sondern zu entscheiden, was andere zu tun haben.

Die Vertreter in der Regierung und in einem Parlament stammen im typischen Fall aus einer politischen Partei und bilden dort jeweils ein Teil-Kollektiv, eine «Fraktion».

## Tri-laterale Relationen im Kollektiv: Kooperation oder Konkurrenz

**Ich, meine Rolle: Mit entscheiden im Kollektiv, betroffen sein oder nur beobachten?**



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

45

Das hier dargestellte allgemeine Schema repräsentiert einen Ausschnitt aus den Relationen des Individuums «Ich» innerhalb seines aktuell relevanten Kollektivs, d.h. in seiner momentanen *sozialen Umgebung*, wobei wir für eine umfassende Analyse allenfalls weitere Elemente der materiellen Umwelt ein beziehen.

In einer einfachen Variante besteht das «Kollektiv» nur aus den 3 Personen, die sich um den gleichen Auftrag bewerben und somit zu einander in *Konkurrenz* stehen, oder sie bilden ein Team, das *gemeinsam* eine *Aufgabe* bewältigen,

z.B. eine Maschine reparieren muss oder eine schwierige Berg-Tour plant.

Sogar in einer Situation, wo die Leute kooperieren sollten, erleben sie immer wieder Momente, wo sie

unterschiedlicher Ansicht sind, wie die aktuelle Aufgabe zu bewältigen sei. Vielleicht mögen sie sich persönlich nicht, oder jeder will beweisen, dass er der schlaueste ist.

Die engere «soziale Umgebung», die uns im vorliegenden Zusammenhang interessiert, sind die **Kollegen im Entscheidungs-Team**, Verbündete oder Gegner, die meine Ansichten und Absichten vielleicht unterstützen oder bekämpfen – im Moment, und bei der nächsten Gelegenheit ist vielleicht alles anders.

Zentrale Relationen zwischen den Kollegen sind der **Austausch von Information** – Gespräche, Diskussionen, Texte, gesetzliche Verpflichtungen, vielleicht Verträge. Ein anderer Typ einer solchen Relation beschreibt die formalen Kompetenzen in der Organisation.

Falls ich unter den waltenden Regeln etwas zu sagen habe, überlege ich, **was will, sollte, kann ich tun, wie**, um **meine Ziele** zu erreichen?

Ja woher denn, ich gehöre zwar zu diesem Kollektiv, vielleicht sogar freiwillig, aber ich habe nichts zu dem zu sagen, was die Ton angehenden Leute beschliessen und werde versuchen, mich so gut wie möglich zu arrangieren, meinen engen Spiel-Raum nutzen, indem ich beobachte, was da ab läuft.

Oder ich kann, ja muss mit entscheiden, oder sogar

allein entscheiden – leider? - oder nein, mit grossem Vergnügen, mit grossen Erwartungen und hoffentlich mit viel Verstand! Dieser, die Ratio und andererseits die Emotionen, Wünsche und Hoffnungen stehen vielleicht im Konflikt zu einander, und manchmal soll einmal mehr der Verstand Diener meiner Emotionen sein, mir zu angenehmen Gefühlen verhelfen! Mit meinen wichtigen Bezugs-Personen bin ich üblicher Weise durch mehrere permanente bi-laterale Relationen verbunden und je nach meinem Anliegen durch vielerlei aktuell relevante «akute» Relationen.

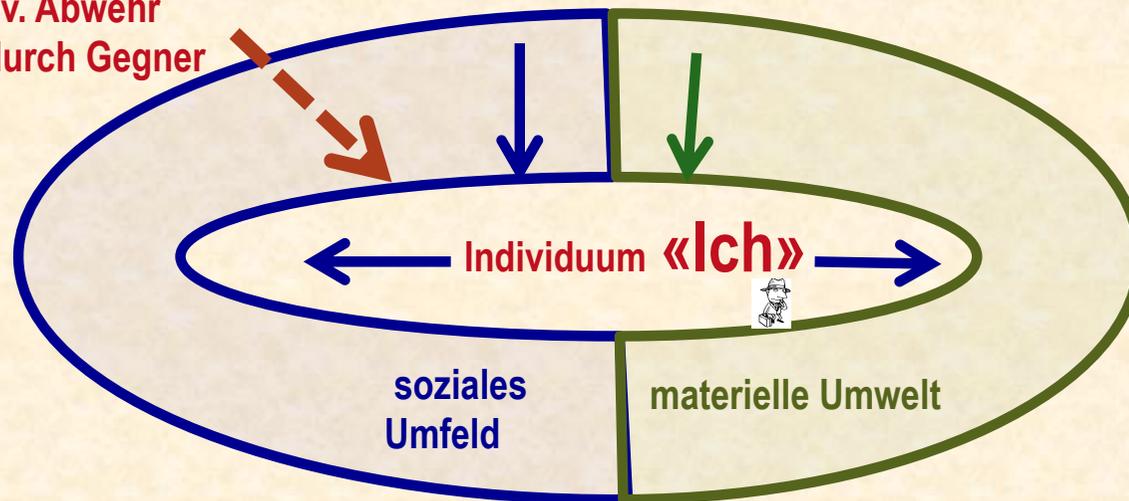
Ich könnte mit jemandem privat **befreundet** sein und zugleich geschäftlich mit dieser Person in **Konkurrenz** stehen. Verwandtschaftliche Relationen bleiben bestehen, vielleicht parallel zu emotionalen und solchen der Geselligkeit, wie ich sie gegenüber vielerlei Personen pflege, die sich im Laufe des Lebens unvermeidlich ändern.

Im Hinblick auf einen aktuellen Kontakt, z.B. betreffend eine **mögliche Zusammenarbeit** kann ich eine Relation als a) potentiell «*günstig*» oder b) im Gegenteil als «*gefährlich*», «*schädlich*» ein schätzen, da wir gegensätzliche Ansichten und Interessen haben, oder gar eine persönliche Abneigung empfinden, sowie als weitere

	<p>Möglichkeit c) «<i>indifferent</i>», «<i>neutral</i>». Eine dieser Varianten trifft gegenüber jeder beliebigen Person zu – im Moment und je nach aktuellem Thema, wenn ich eine Zusammenarbeit erwäge oder zu einer solchen gezwungen bin.</p>
--	---

## «Macht» = Möglichkeit, zu entscheiden und zu handeln

ev. Abwehr  
durch Gegner



Ich und das Umfeld (= «ego-zentrisches Referenz-System»)

→ beeinflussen, steuern, ab wehren

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

45

Das Individuum «Ich» im Zentrum der neben stehenden Figur ist vielleicht eine ganz kleine Nummer auf diesem Planeten, hat aber dennoch die Kompetenz, ja die Aufgabe, seine Umwelt aus der «ego-zentrischen Perspektive» zu betrachten und zu beeinflussen, wie in der Skizze mit Pfeilen angedeutet, während andere Pfeile den Einfluss repräsentieren, dem das Individuum ausgesetzt ist.

Wir unterteilen in einer sehr vereinfachten Version die Umwelt in das **soziale Umfeld** und die **materielle Umwelt**, zu der man auch den eigenen

Körper des Individuums zählen kann.

Je nachdem, welche Absicht die handelnde Person hat, wird das soziale Umfeld versuchen, diese zu unterstützen oder ab zu wehren und oft gibt es in diesem

Umfeld Sympathisanten, **Verbündete**, aber auch **Gegner, Konkurrenten**, die versuchen, die Absichten des Individuums zu vereiteln.

«**Macht**» in einem nüchtern neutralen Sinn des Wortes bedeutet, die Möglichkeit, zu entscheiden und zu handeln. Ihr Mass ist der **Erfolg**. Im engeren Sinn bezieht sich dieser Begriff v.a. auf das soziale Umfeld. Wir erwähnen im vorliegenden Zusammenhang den ohnehin vagen Begriff «Macht» eines einzelnen Individuums, die manchmal erst durch ein organisiertes Kollektiv wirksam wird.

Wer bei diesem Thema mehr ins Detail gehen will, wird die aus der eigenen Perspektive willkommenen Einfluss-Faktoren mit einer anderen Art Pfeil darstellen, als die unwillkommenen, ferner unterschiedlich starke Einflüsse durch variabel dicke Pfeile darstellen und natürlich die beiden Umwelt-Bereiche detaillierter unterteilen.

## Formaler und faktischer Entscheidungs-Träger: Wer hat die eigentliche Macht?

Thema	formaler E-Träger	faktischer E-Träger	massgebender Einfluss
<b>Familie</b> 	<b>Eltern</b>  <i>(traditionell Vater!)</i>	<i>von Fall zu Fall</i>	<b>Kinder</b> 
<b>Staat</b>	<b>Staats-Oberhaupt</b>  <i>(ev. Monarch)</i>	<b>Parlament</b> 	<b>staatliche Verwaltung / Medien</b> 
<b>Unternehmen</b> 	<b>Geschäfts- Leiter</b> 	<b>Sach -Bearbeiter</b> 	<b>Kunden / Öffentlichkeit</b> 

www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

23

Wenn die britische Königin die Sitzung des Parlaments eröffnet, verkündet sie das Programm, das sie während der kommenden Legislatur-Periode bewältigen wolle. Der Text, den sie dabei ab liest, war jedoch von der Premier-Ministerin geschrieben worden, die ihrerseits von einer Mehrheit der Abgeordneten im Parlament gewählt worden war.

Wer offiziell einen Entscheid verkündet und von aussen vielleicht als Machthaber wahrgenommen wird, hat manchmal praktisch nichts zu sagen. Wer faktisch entschieden hat, wissen manchmal sogar

die Beteiligten selber nicht so genau.  
Die Königin ist im britischen System der repräsentativen Monarchie «formaler» Entscheidungs-Träger, während faktisch das Parlament und die Regierung

entscheiden. Im extremsten Fall müsste die Königin verkünden, «*ich habe beschlossen, die Monarchie ab zu schaffen*»!

Da die Parlamentarier viele Details nicht kennen, werden solche oft von den Zuständigen der **staatlichen Verwaltung** entschieden. Die **Medien** haben formal keine Macht, beeinflussen, ja bestimmen faktisch jedoch mit ihren Kampagnen vieles, manchmal im guten Sinn und manchmal in verhängnisvoller Weise.

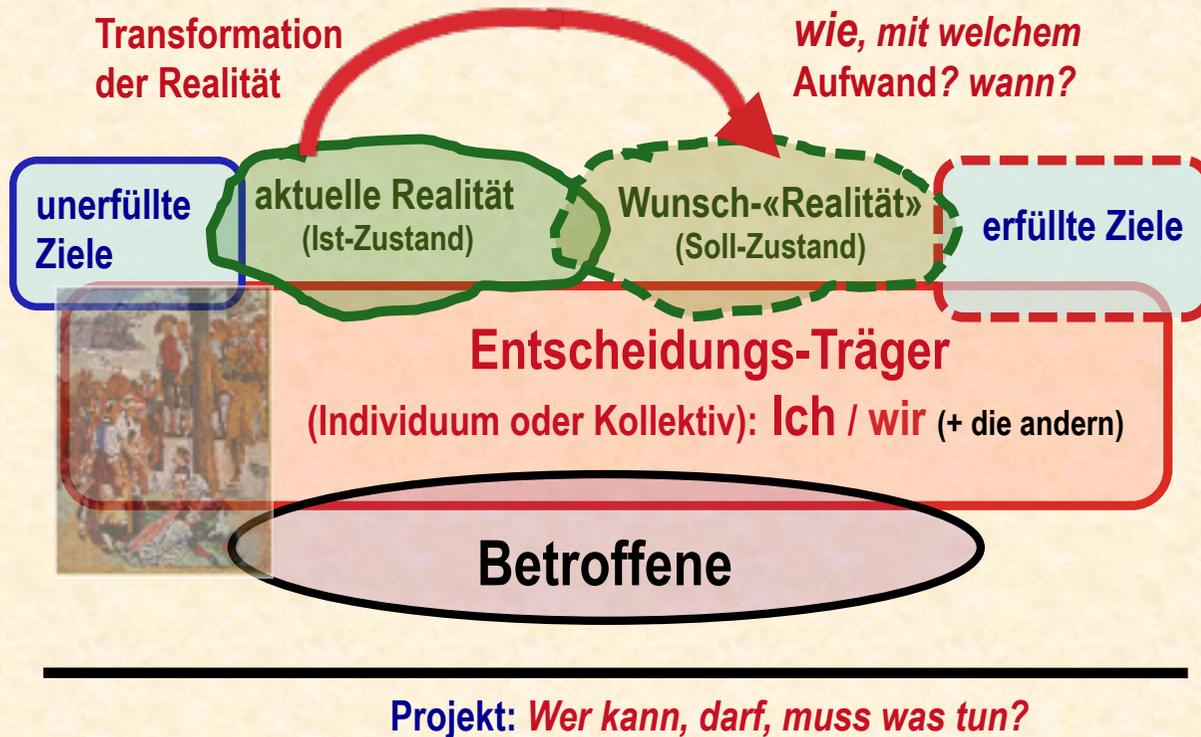
Der Mechanismus funktioniert in manchen sozialen Gruppen, wonach eine gegenüber aussenstehenden sichtbare Instanz formal entscheidet, aber eigentlich nur den Entscheid verkündet, den andere Instanzen getroffen, vielleicht erzwungen haben, allenfalls solche im Hintergrund. Zwar entscheiden die Eltern über Angelegenheiten der Familie – in traditionellen Gesellschaften der Vater. Aber in einer freien Gesellschaft machen die Kinder ihren Einfluss in legitimer Weise geltend.

Ohnehin wirken vielerlei Einflüsse von aussen auf unsere Entscheide, die Kultur, die Werbung, das soziale Umfeld usw.

Das typische **Unternehmen** ist theoretisch und oft auch faktisch streng hierarchisch organisiert. Dennoch wird diese Struktur oft vielfach durchbrochen, etwa

	wenn Information und fachliches Wissen mehr an der Basis vorhanden sind.
--	--

# Komponenten eines Entscheidungs-Systems



www.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

25

Wir haben bereits in der Einleitung eine Liste mit den wichtigsten **Komponenten eines Entscheidungs-Systems** gezeigt.

In der Skizze des vorliegenden Abschnitts werden die wichtigsten Komponenten gemäss einem allgemeinen Konzept des System-Denkens, wie gehabt durch Flächen dargestellt.

Im Zentrum steht der Entscheidungs-Träger, je nachdem ein **Individuum** – aus der subjektiven Perspektive ein «**ich**» – vielleicht ein fürchterlich kompliziertes Wesen mit vielerlei Problemen, das sich allenfalls dank ausreichender Psychologie verstehen lässt – oder nein, ein

banaler Mensch, ohne dass die Probleme deswegen zwingend einfacher werden.

In einer erweiterten Version ist der Entscheidungs-Träger ein **Kollektiv**, Personen, die gemeinsam etwas

beschliessen sollen und dabei unvermeidlich interne Meinungs-Unterschiede bewältigen müssen. (Im linken Bereich deuten wir mit dem Bild einer Lands-Gemeinde eines kleinen Schweizer Kantons einen solchen «kollektiven» Entscheidungs-Träger an (Gemälde von Albert Welti, 1910/12). Die stimm-berechtigten Bürger entscheiden durch Abstimmung, nach voran gehender Diskussion).

Unter günstigen Umständen haben die zum Entscheidungs-Träger gehörenden Personen **gemeinsame Ziele** und Ansichten, wie diese zu erreichen sind oder mindestens brauchbare Regeln, wie sie zusammen entscheiden und sich zuvor über ihre Ansichten informieren.

In einem minimalen Ausmass ist der Entscheidungs-Träger von seinen Beschlüssen selber **betroffen**, manchmal sogar ausschliesslich, manchmal jedoch v.a. Leute, die selber nichts zu sagen haben.

Der in die Tat umgesetzte Entscheid soll die **Realität verändern**, «transformieren», um so das Ziel zu erreichen – eine je nachdem triviale Aufgabe, die bereits mit einem Schluck Wasser erfüllt ist, oder vielleicht führt die angestrebte Transformation der Realität zu unlösbar schwierigen Problemen, oder fordert einen Aufwand, der sich durch den erwarteten Nutzen nicht rechtfertigen lässt. Es ist bereits viel gewonnen, wenn sich dieser

**Aufwand berechnen** lässt, z.B. als Geld-Ausgabe.

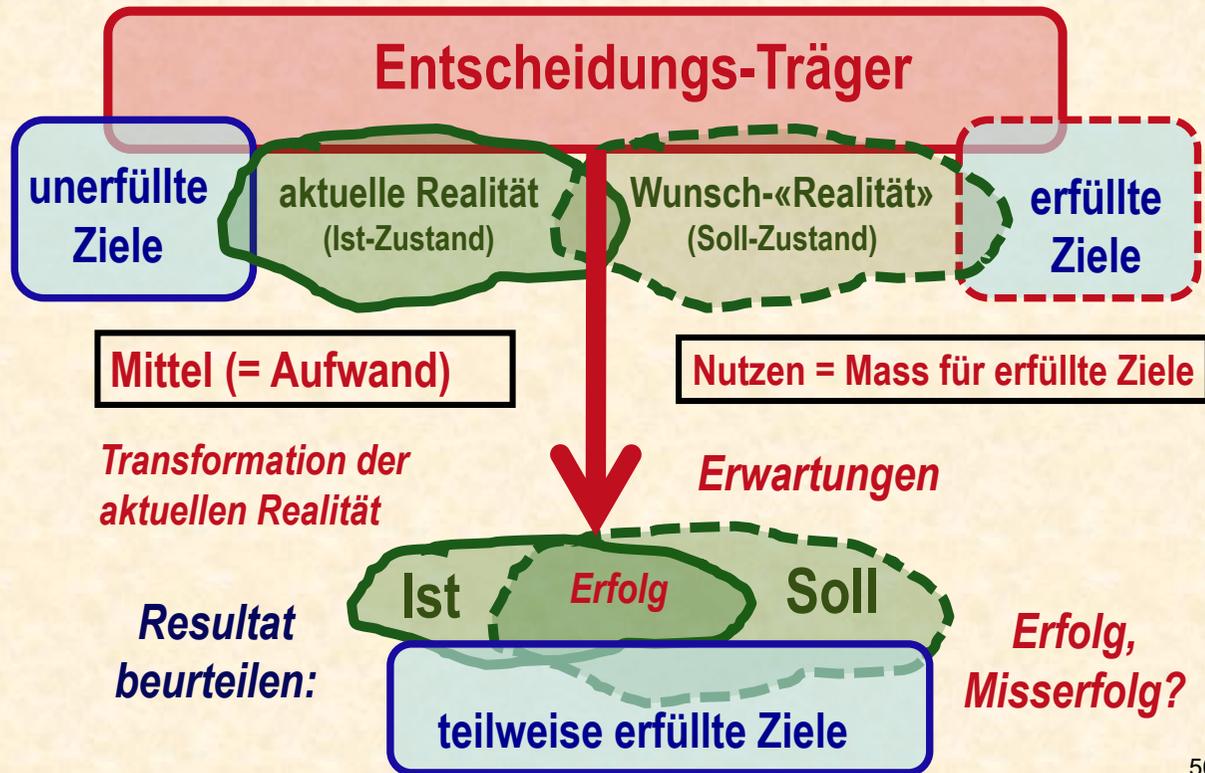
Der rote gebogene Pfeil repräsentiert diese Transformation der aktuellen in die Wunsch-Realität, etwa gar den «grossen Sprung in die Zukunft» oder vielleicht einen solchen auf den harten Boden der Realität, ein durch Illusionen motiviertes unergiebiges Wagnis.

An diesem Abschnitt unserer Überlegungen ist die notwendige «Transformation» vielleicht erst ein Projekt – ein **Entscheidungs-Problem**, ob wir den vermuteten Aufwand leisten wollen, sofern wir überhaupt frei sind, zu wählen.

Vielleicht will ich die angestrebte Veränderung unbedingt, «um jeden Preis» - hoffentlich eine nützliche Veränderung. Aber es gelingt nicht. Ich weiss nicht, wie ich meine Ziele erreichen könnte. Solche Probleme haben auch Leute, die nicht in einer so dramatischen Situation sind, wie z.B. Insassen im Gefängnis. Für diese gibt es manchmal die gleiche Lösung wie für Leute mit klein-bürgerlichen Problemen – auf bessere, günstige Zeiten warten! «*Ab warten und Tee trinken*», wie die Briten sagen, eine Weisheit, die an die Kategorie «Zeit» erinnert und daran, dass eine **vollständige System-Analyse** mir vielleicht zur richtigen Lösung des Problems verhilft.

	<p>Wenn wir mit realistischer Aussicht auf Erfolg beschlossen haben, störende Teile an den herrschenden Umständen zu ändern, müssen wir diesen Entscheid noch «umsetzen», manchmal eine komplizierte Angelegenheit, die wir als «<b>Projekt</b>» bezeichnen und mit den Methoden des Projekt-Managements bewältigen, etwa beim Bau eines Hauses. Dabei sind insbesondere die einzelnen Aufgaben an kompetente und verfügbare Personen zu verteilen.</p>
--	---

## «Transformation der Realität»: Ziele, Mittel, Nutzen



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

50

Mit dieser Fortsetzung des voran gehenden Abschnitts stellen wir die angestrebte «Transformation der Realität» dar, was sich an der aktuellen Realität verändern muss, damit die Ziele erfüllt werden - das aktuelle Ziel - mindestens teilweise, wie wir hoffen.

Manchmal ist das Ergebnis meiner Taten jedoch ein Fehlschlag, mindestens teilweise, und die Graphik erinnert an die Aufgabe, das tatsächliche Resultat zu beurteilen. Das ist zwar frühestens möglich, wenn der Entscheid in die **Tat** umgesetzt wurde, wie durch den roten Pfeil suggeriert, aber manchmal kann «man» - ich

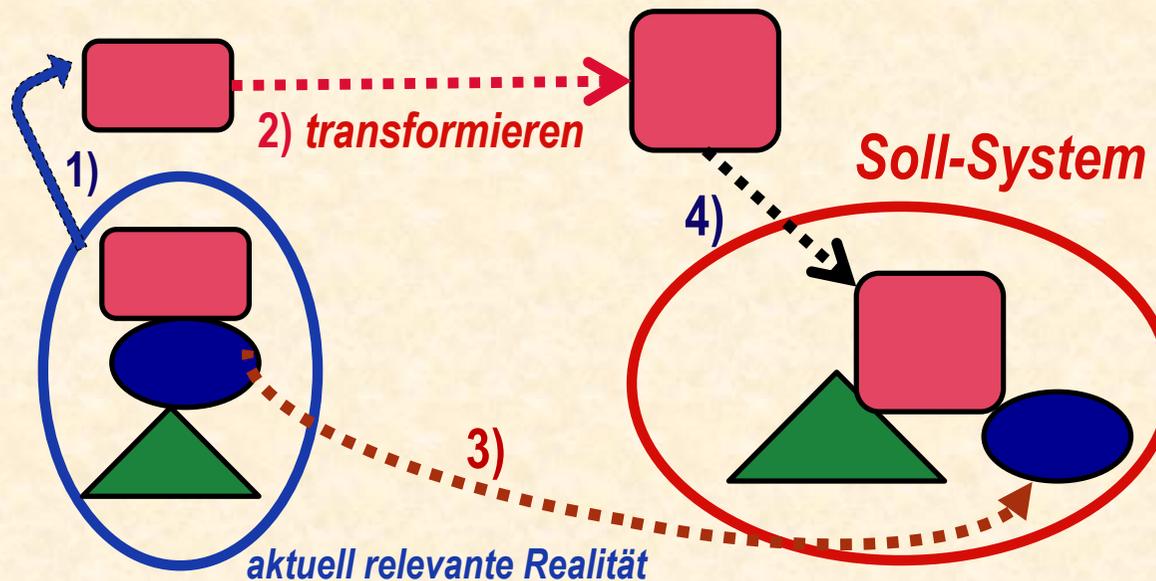
oder wir Entscheidungs-Träger oder aussen stehende Beobachter - verschiedene Varianten prüfen, welche **Resultate** eines geplanten Entscheids denkbar und

möglich sind, der erwartete, erhoffte Erfolg oder eine der möglichen Varianten, zu scheitern?

Die typische Tat erfordert einen **Aufwand** und soll einen **Nutzen** bringen, ja im Sinne der Ökonomie ist Nutzen, ein Mass für die Erfüllung eines Ziels. Falls wir beide Grössen quantifizieren, z.B. mit **Geld** bewerten können, werden wir den **maximalen Netto-Nutzen = Ertrag – Aufwand** anstreben. Der Entscheid wird zu einem berechenbaren ökonomischen Problem – oftmals allerdings eine Illusion.

## Transformation des aktuell relevanten in das Soll-System

-> **Transformation der Kategorien** (Teile, Relationen, Raum, Zeit etc.)



Unser Bild ist als metaphorische Darstellung des Themas zu verstehen, nicht als universale Methode zur Lösung aller Probleme.

Immerhin, wenn man das aktuelle und das Soll-System präzise beschrieben hat, umfasst dies auch die Ausprägung der Kategorien und wie diese nach der Transformation verändert sind. Solche Information mag die Lösung des Problems unterstützen.

Unsere plakative Illustration besteht aus farbigen Flächen, die man sich als Teile eines Puzzle vorstellen könnte. Allerdings müsste bei einem solchen

in der endgültigen Lösung die ganze Fläche lückenlos bedeckt sein und die einzelnen Teile erhalten bleiben, während in unserer symbolischen Darstellung die rote Fläche transformiert wird.

Die Flächen können wir uns als Repräsentanten von 3-dimensionalen Körpern, als Bau-Klötze vorstellen, die sich zu einfachen Figuren zusammen setzen lassen oder als Bau-Teile einer Maschine, oder als Atome einer chemischen Verbindung.

Abstrakt formuliert ist das aktuelle System durch seine **Teile** und die **Relationen** zwischen diesen bestimmt und die notwendige Transformation ebenfalls. Bei der hier demonstrierten Transformation werden vorwiegend die gleichen Teile verwendet. Wir könnten uns auch eine **Reorganisation** eines Unternehmens vorstellen. Die rote Fläche und somit die durch sie repräsentierte Person wird ein bisschen verändert, z.B. durch eine zusätzliche Ausbildung.

Bei der hier demonstrierten Transformation geht man **Schritt um Schritt** vor, wie bei der Montage eines Apparates aus einzelnen Teilen – eine je nachdem einfachere Variante, die aber nicht bei jedem Typ einer Transformation möglich ist.

## Subjektive (Sub-) Kategorie Werte: Was ist wie zu bewerten?

**ethische**

**gut / böse, schlecht;**

Schulden / Ansprüche

Zentrale ethische Fragen,

Subjekte

S2\_etc

a) **subjektiv**: a.1) «was, welche Leistungen **schulde ich** wem, a.2) **auf welche Leistungen von wem habe ich einen legitimen Anspruch**»?



b) **objektiv (inkl. staatliches Recht)**: «wer schuldet wem, was; hat an wen, welchen **legitimen Anspruch**»?

**ästhetische**

**schön / hässlich** (angenehm für die Sinne -> «Lust»)

**ökonomische**  
= **Nutzen**

**nützlich, vorteilhaft / schädlich; günstig / teuer;**

(un) erwünscht; soll (te), muss, darf sein / getan werden, was nicht?



**Wert (=Ziel-) Konflikte des Individuums mit sich selbst und mit anderen!**

copyright by Werner Furrer

51

In diesem Abschnitt setzen wir das Thema des voran gehenden mit einigen Details fort.

«Werte» kann man als Teil-Kategorie der «subjektiven Kategorie» auffassen und die zentrale ethische Frage aus der Perspektive des Individuums wie folgt formulieren: «**was, welche Leistung schulde ich wem**» und umgekehrt, «**auf welche Leistungen von wem habe ich einen legitimen Anspruch**»? Die Antwort hängt natürlich von den konkreten Umständen ab.

Es mag ein Verständnis von «objektiv» geben, das gleich bedeutend ist mit «Wert-frei». Aber mit gutem Grund berücksichtigen wir die Werte, falls

wir für dieses Anliegen die nötige Musse haben, und die ökonomische Bewertung eines Zusammenhangs ist

oft – fast immer? - zwingend. In einem ersten Schritt ist die subjektive Kategorie, wie alle anderen eine Aufgabe für das Denken, darüber hinaus oft eine Herausforderung an das Handeln. Jedes Individuum ist für die Beurteilung und Gestaltung der subjektiven Kategorie in hohem Mass kompetent und selber zuständig.

Formal sind die Werte quasi eine Subkategorie der umfassenderen subjektiven Kategorie. Von dieser subjektiven Sub-Kategorie Werte erwähnen wir 3 wichtige Formen: ethische, ästhetische und ökonomische, die man auch einzeln als Sub-Kategorie verstehen kann.

**Ethische Werte** beurteilen ein System nach den Kriterien gut / böse, schlecht - im typischen Fall mit Nuancen, wie bei den anderen Werten auch, etwa gar, obschon etwas anrühlich, quantitativ. Ethische Fragen kann das Subjekt - Individuum oder Kollektiv - für sich selbst beantworten und daneben quasi objektiv, was muss / müsste getan werden, wenn jemand in diese Lage kommt. In der subjektiven Form lautet die Frage, «*was, welche Leistungen schulde ich wem, bzw. im Kollektiv schulden wir, statt ich allein*»? Es gibt auch die Ethik des legitimen Anspruchs, die man allerdings den wenigsten Leuten extra beibringen muss. Es schaut ohnehin jeder so gut wie möglich für sich selbst zum rechten.

Objektiv auf andere bezogen und primär ohne persönliches Interesse formuliert lautet die ethische Frage, «wer schuldet wem was, hat an wen welche legitimen Ansprüche? Insbesondere das staatliche Recht gibt eine detaillierte Antwort auf diese Fragen, kluger Weise im Geiste einer robusten Ethik, wonach die staatlichen Instanzen, die das Recht setzen und bei Bedarf durchsetzen sich nur bei wichtigen Anliegen in den Handel und Wandel des Volkes einmischen, damit viel freier Raum bleiben möge für die individuelle Anwendung der eigenen ethischen Regeln.

**Ästhetische Werte** beurteilen ein System nach dem Kriterium schön / hässlich, wiederum je nachdem mit Nuancen. Im engeren Sinne bezieht sich der Begriff auf visuelle Eindrücke - Gemälde, Skulpturen, Landschaften, Personen usw., was wir jedoch nahe liegender Weise erweitern auf schöne Musik.

Bei der Belletristik, der schönen Literatur, wird besonders deutlich, dass Ästhetik mehr bedeutet, als ein blosser Sinnes-Eindruck, dass ästhetische Empfindungen vielmehr durch eine Verbindung von Sinnes-Eindruck, denken und fühlen entstehen.

Wir erweitern den Begriff und beziehen auch Empfindungen über andere Sinne auf den Begriff Ästhetik.

Danach gäbe es eine solche für jede Art von Lust und Sinnlichkeit, insbesondere auch für den guten Geschmack und Geruch, d.h. für die «Ästhetik des Essens».

Objekte und das heisst wie gehabt, insbesondere auch ein Geschehen, Prozesse, die auf eine der erwähnten Arten ästhetisch wirken, gibt es in der Natur, andere lassen sich durch die in der betreffenden Kunst geübten Personen - Künstler - herstellen. Ästhetik ist manchmal reiner Selbstzweck eines in einer solchen Absicht hergestellten Objekts und manchmal, z.B. an einem Gebrauchs-Gegenstand, etwa einem Auto, eine wichtige *Neben-Wirkung*. Die meisten Leute sind auf ihre Art gerne Konsumenten der Ästhetik, d.h. Geniesser. Aber manchmal ist eine ästhetische Wirkung unnötig oder zu teuer, womit wir beim dritten Typ eines Wertes angelangt sind, dem ökonomischen.

Waren und Dienst-Leistungen haben einen in Geld-Einheiten bewerteten Preis, gemäss dem der Erwerber den Anbieter entschädigt und der irgendwie durch eine Übereinkunft entstanden ist. **Ökonomische Werte** haben eine quasi objektive Seite, werden im engeren Sinn durch die Kunst der Buchhaltung, Rechnungslegung, Controlling und ähnliche Disziplinen ermittelt und verwaltet. In einem etwas verallgemeinerten Sinn können wir eine

solche Bewertung auch auf einen nicht monetären Zusammenhang von Aufwand und Ertrag anwenden, auf jede Anstrengung oder wenn wir uns einen Verzicht abringen, um damit irgend einen Nutzen zu erzielen. Bewertet wird dann subjektiv und meistens nicht mehr quantitativ.

In einer idealen Welt würden sich die verschiedenen Werte ergänzen, in der realen stehen sie oft in Konkurrenz zu einander, wobei die schöne Ökonomie oft das letzte Wort hat und Schiedsrichter ist. Etwas Gutes tun? Ich hätte an sich nichts dagegen. Aber es ist zu teuer. Ich kann mir ja nicht einmal die verschiedenen schönen Dinge leisten, die ich eigentlich gerne hätte.

Solche Konflikte bei der Konkurrenz der Werte muss schon jedes Individuum mit sich selbst ausfechten und erst recht innerhalb eines Kollektivs, wo das eigene Wert-System immer wieder mit dem anderer Individuen kollidiert. Dazu gibt es auch Konflikte bei der Konkurrenz der Werte zwischen den Kollektiven, z.B. ethnischen und religiösen Gruppen, die je nachdem sehr unterschiedliche Wert-Ordnungen haben.

Gut sind Handlungen, die berechnete Ansprüche erfüllen, böse wäre, wenn jemand berechnete Ansprüche nicht erfüllt oder nicht berechnete Ansprüche stellt.

Wie legitime Ansprüche zu stellen und zu erfüllen sind, ist auch ein wichtiges Thema des **staatlichen Rechtes**, *wer hat unter welchen Umständen welche «Leistung» zu erbringen und von wem was zugute?* Eine «Leistung» kann gemäss dem im vorliegenden Zusammenhang verwendeten Jargon insbesondere auch bedeuten, eine falsche Tat zu unterlassen. «Gut» und «böse» sind dabei nicht immer äquivalent mit «gerecht» und «ungerecht», sondern mit «Rechts»-, bzw. «Gesetzes-konform» oder aber «Rechts-widrig». «Gesetzes-konform» ist manchmal eine moralisch fragwürdige, ja im Sinne einer strengen Ethik ungerechte Angelegenheit - *«Recht wird Unrecht, Wohltat Plage»*, wie bereits Goethe notiert hatte.

Den **ökonomischen Nutzen** haben wir hier qualitativ, statt präzise quantitativ formuliert - nützlich und vorteilhaft, statt schädlich; günstig, statt teuer.

## Individuum: Konkurrenz der eigenen Ziele (= «System»)

### Ich und meine («logischen») Widersprüche:

- *Wir wollen alles und zwar sofort!*
- *für das Gute, gegen das Böse!*



Weniger wichtige Ziele fallen lassen oder alle Ansprüche reduzieren

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

52

*Wir wollen alles und zwar sofort* - einst das Motto der «bewegten Jugend», ist immerhin eine klare Ansage, wenn auch bloss eine Karikatur widersprüchlicher Ziele. Der Wunsch «*mehr Geld und dafür weniger arbeiten*», wäre dagegen eine bereits konkreter formulierte Version dubioser Erwartungen – unter sehr günstigen Umständen vielleicht sogar möglich.

Das plakative Ziel «*mehr Geld, weniger arbeiten*» ist zunächst vor allem unpräzise. Die nahe liegenden ersten Zusatz-Fragen lauten: «*Ja bitte, aber wie viel überhaupt, wie, mit welchen Mitteln und wozu?*»

Derartige Ziele sind potentiell «widersprüchlich», ein «**bi- polarer Antagonismus**», vergleichbar einem gespannten Seil. Ist dieses elastisch genug und können die Protagonisten die benötigte Kraft aufbringen, lassen sich

beide Ziele in einem gewissen Mass erreichen. Lassen wir die apodiktischen Steigerungen «mehr» und «weniger» weg, wird uns die eigentliche Relation zwischen den beiden Grössen bewusst. **Arbeit** ist für gewöhnliche Menschen das **Mittel**, das Geld der «Zweck», um seine eigentlichen materiellen Ziele zu erfüllen.

In einem allgemeinen, nicht streng buchhalterischen Sinn ist die Arbeit ein «Aufwand», das «Geld», d.h. das Einkommen – ein «Ertrag». Ist unter den aktuellen Umständen das zu leistende Quantum Arbeit variabel oder deren «Wert», die Entschädigung, die ich dafür bekomme?

Der unpräzise Begriff «Ziel» wird zur Projektionsfläche von vielerlei Wünschen. In der Hektik des Alltags kann ich die Übersicht über meine Wünsche und Möglichkeiten verlieren, erst recht, wenn es mehr als 2 sind, ein keineswegs nur privates, persönliches Problem. Grosse Illusionen dieser Art werden auch gerne in der Politik verbreitet. Die Tugend des rationalen Denkens empfiehlt, dass wir uns allfällig naive Widersprüche bewusst machen.

Spontan haben im typischen Fall diejenigen Sorgen und Probleme Priorität, die im Moment unser Bewusstsein belegen, während andere versteckte Belange

wichtiger sein könnten. Das ist einstweilen ein Hinweis auf das noch detaillierter abzuhandelnde Problem «Management der aktuell relevanten hängenden Entschiede», durch das wir z.B. weniger wichtige Wünsche fallen lassen oder deren Umfang reduzieren.

*Für das Gute, gegen das Böse* – ist gewiss kein falsches Ziel, aber ohne Inhalt. Feststellend entscheiden, bedeutet, innerhalb der aktuellen konkreten Möglichkeiten diese Qualitäten zu erkennen.

### **Fortsetzung unter Teil3**

a\_Sys\_D\_Entscheid\_Handeln\_kombiniert\_Teil3.pdf
