

System-Denken

Entscheiden und Handeln Teil 2

Entscheidungs-Probleme als System

Referent Werner Furrer



System - Methodik beim Entscheiden

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» behandeln wir mit der Methodik des System-Denkens. Mit diesem Instrument können wir die begrifflichen und die theoretischen Zusammenhänge der Theorie darstellen. Aber wir verwenden wir die System-Methodik v.a. als massgebendes Arbeits-Instrument, um reale **Entscheidungs-Probleme** zu analysieren und zu lösen, wie in der neben stehenden Skizze unter b2) notiert.

Wie die System-Methodik als Instrument dient, um das Thema «Entscheiden» zu **beschreiben** und darzustellen, haben wir unter **b1)** erwähnt.

Mehr formalistisch ist das unter

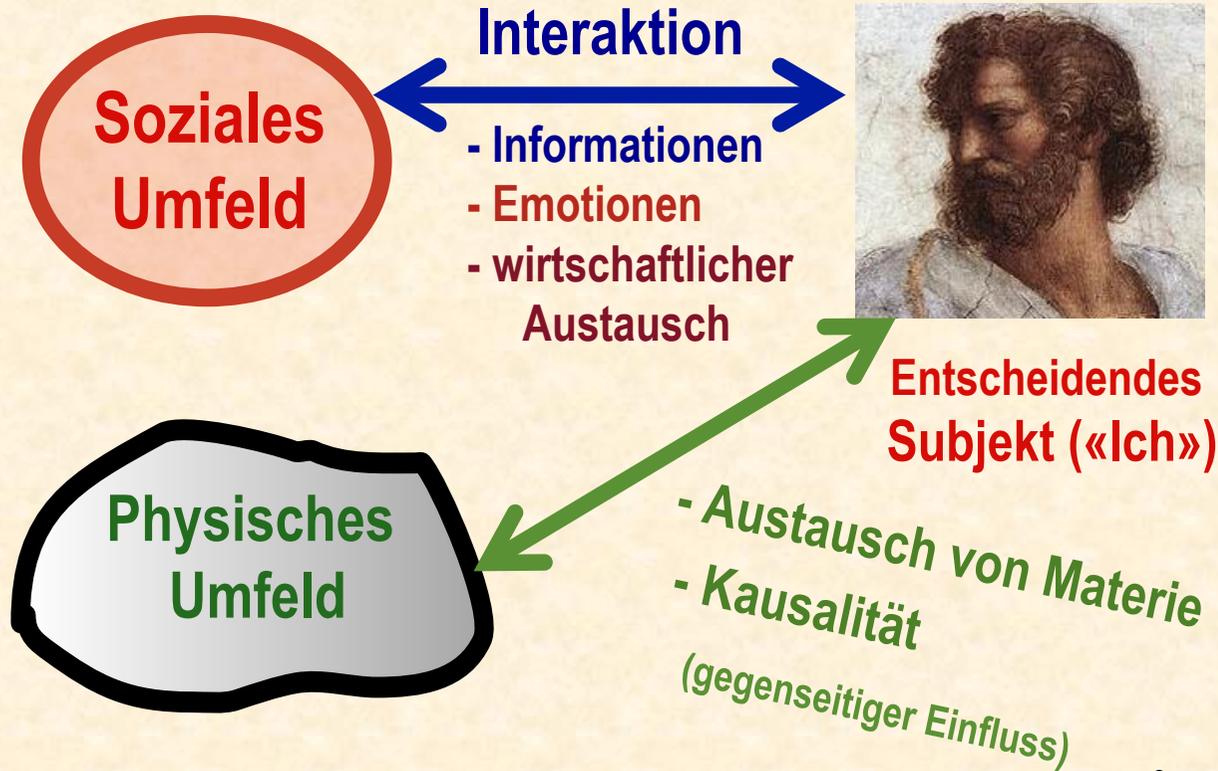
a) erwähnte Anliegen, die Disziplin «Entscheiden und Handeln» passend **begrifflich** in das System-Denken ein zu ordnen. Wir verstehen im vorliegenden Zusammenhang die Entscheidungs-Methodik als **rationalen Bereich** der **subjektiven Kategorie** – ein Widerspruch oder gar eine

dreiste Anmassung? Entscheide werden häufig – immer? - durch «Emotionen» ausgelöst, allenfalls von solchen begleitet oder gar durch sie gesteuert? Diese sind jedoch weniger präzise fassbar und somit nicht unser zentrales Thema. Wir postulieren 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, durch ein elementares Empfinden, wie Schiller geschrieben hat, «*Hunger und Liebe lenken das Welt-Getriebe*». Das Thema Entscheiden könnte 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.

Komponenten eines Entscheidungs-Systems



«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» des abstrakten Subjekts 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.

Typische Relationen zum Thema Entscheiden

«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

19

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 zwischenmenschlicher Beziehungen illustriert und damit einen Teil des hier aktuellen Themas vorweggenommen. Die Liste auf dem neben stehenden Bild enthält 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 Relation 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, aber auch zwischen Personen und Sachen.

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)



Handeln =
Transformation der Information in physische Wirkung

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 mögen gerne 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 noch mehr den Einflüssen dieser Umwelt ausgesetzt, die im vorliegenden Zusammenhang aus dem Geschehen ausserhalb des abstrakten «Bewusstseins» besteht, d.h. in unserer Graphik aus dem Bereich ausserhalb des roten Quadrats.

Die Information «von aussen» habe ich vielleicht gesucht, oder sie wurde mir ungefragt auf gedrängt, ist aber vielleicht dennoch nützlich oder ärgerlich, etwa die Anordnung, der Befehl einer mächtigen Instanz.

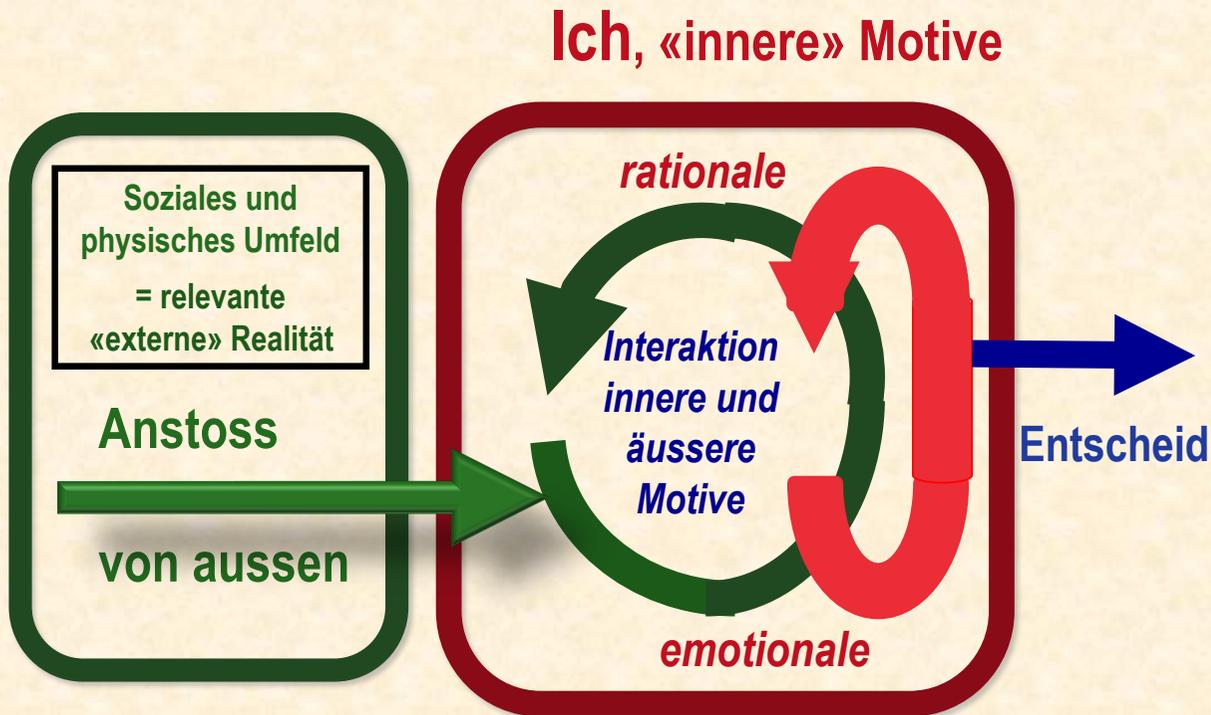
Sogar eine willkürliche Idee, die in meinem Bewusstsein auf taucht, kommt gemäss dieser Konstruktion «von aussen». In einer möglichen und legitimen Selbstbetrachtung ist das «Ich» zugleich auch Teil der Aussenwelt.

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 vorhandene 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 **Wirkung auf die Aussenwelt** aus, vielleicht eine physische, wenn das handelnde Subjekt einen Gegenstand bewegt, eine Maschine in Betrieb setzt oder andere Subjekte zu einer Handlung veranlasst.

	<p><i>Durch Information gesteuerte Prozesse</i> haben wir bereits in einem früheren Zusammenhang als «<i>kybernetisch</i>» bezeichnet.</p>
--	--

Anlass (=Ursache) zu einem Entscheid = Wirkung



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

21

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.

Über die Prozesse, wie ein

Individuum zu einem Entscheid motiviert wird, mag es viele Abhandlungen in Psychologie, Philosophie, Belletristik usw. geben. Unser Anliegen im vorliegenden Zusammenhang ist bescheiden. Wir wollen mit unserem allgemeinen Schema bloss daran erinnern, die Quellen,

die Motive, die das Individuum «Ich» zum Entscheiden veranlassen, könnten relevant sein, sowohl wenn ich über meine eigenen Motive nachdenke, wie auch, wenn ich die Entscheide von anderen analysiere.

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

Wir stellen das Problem aus der Perspektive eines (allenfalls mit) zuständigen **Individuums** «Ich» dar, das über seine Motive nachdenkt, warum dieses Individuum – selber? – entscheidet, oder warum andere entscheiden, eine zuständige Instanz, allenfalls ein **Kollektiv** statt das betroffene Individuum, wie später noch detaillierter darzulegen ist.

Vielleicht werde ich *durch äussere Umstände, durch das soziale und physische Umfeld, veranlasst*, zu entscheiden – durch wichtige Ereignisse oder durch den banalen Alltag. Der Zug steht zur Abfahrt bereit. Soll ich einsteigen?

Die relevanten «äusseren Umstände» des Individuums, symbolisieren wir in unserer Graphik durch das grün markierte Recht-Eck. Dieses Umfeld oder mit quasi äquivalenten Bezeichnungen die «Umgebung», die «Um-

welt» stellen wir bei einem wichtigen Entscheid als **System** dar, unterteilen dabei das Ganze geeignet in Teile und wählen aus diesen die jeweils **relevanten Bereiche** aus.

Aus dem sozialen Umfeld kommen Fragen, Empfehlungen, Angebote für privaten oder wirtschaftlichen Nutzen, Forderungen, Befehle, Drohungen, neutrale Informationen, Irreführungen, Schmeicheleien usw.

Das **physische Umfeld** liefert Ressourcen, die manchmal durch störende Prozesse gefährdet sind, Schmerz, statt Lust.

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.

Manchen Motiven, die zum Entscheiden veranlassen, unterstellen wir, sei seien «**subjektiv**»; kommen «**aus dem Inneren**» des entscheidenden Individuums, entspringen vielleicht einer momentanen Laune, einer vagen neuen

oder einer schon lang gehegten Idee, einer Hoffnung, einer Gedanken-Assoziation usw.

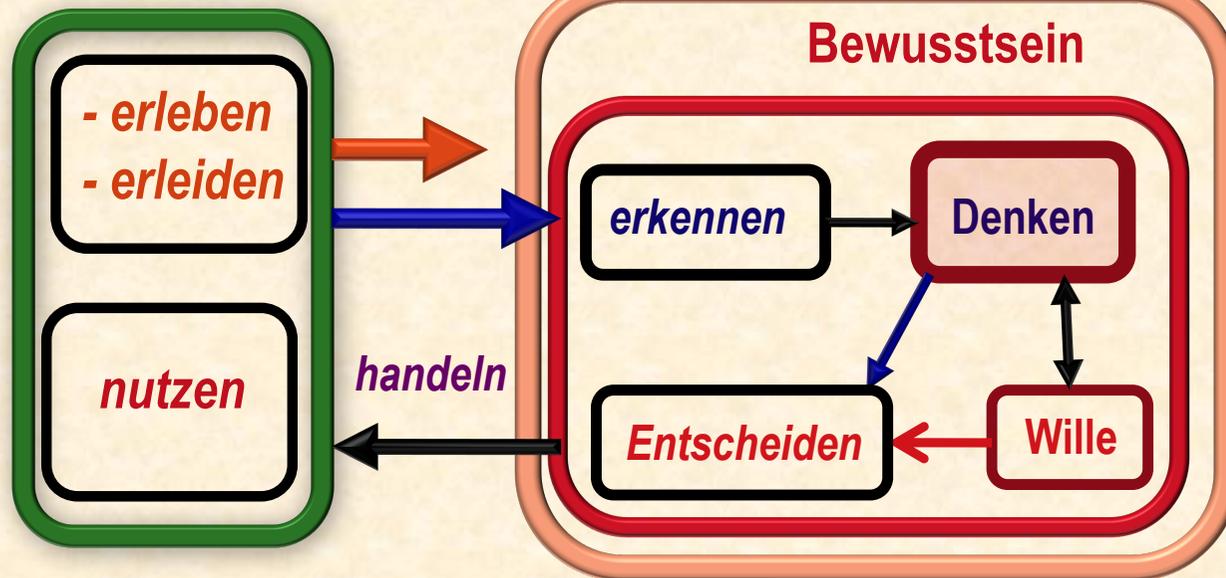
Im typischen Fall verarbeitet das Ich innere und äussere Motive zu einem Entscheid. Das *Wissen, die Kultur des Menschen und seine Macht zu handeln*, beeinflussen, ob und wie jemand entscheidet. Bin ich in der Lage, eine unverschämte Forderung zurück zu weisen, einer Schmeichelei zu widerstehen, in einer 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*. Der Entscheid wirkt im typischen Fall - aber nicht zwingend - nach aussen, abhängig davon, wo wir die Grenzen zur Umwelt ziehen. Zudem kann ich entscheiden, nichts zu tun oder den endgültigen Entscheid auf zu schieben und vielleicht noch weiter nachzudenken.

Wille und Denken des Individuums «Ich»

«Umgebung» =
Geschehen



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

22

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 «erkennen» sie durch unser Denken.

Mit den Komponenten «Denken» und «Wille», d.h. Teilen des Bewusstseins, skizzieren wir den für das Ent-

scheiden 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 lange Debatten auslösen, insbesondere mit der Ansicht, *«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*

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 eine von Botticelli gemalte Schönheit. Von abstrakteren

Bedeutungen des Begriffs «Umwelt» soll in nachfolgenden Abschnitten noch die Rede sein.

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

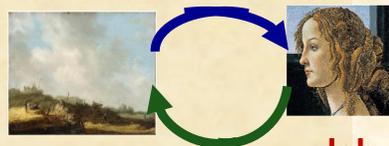
b) objektiv:

- soziales Umfeld:

Familie, Freunde, persönliche Bekannte

(politische) Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft

- physische Natur



«Ich»

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».

Wir unterstellen als mögliches, nicht zwingend gültiges Modell ein völlig abstraktes «Ich», das alles, was es wahrnimmt und allenfalls beeinflussen will, in dieser Perspektive zur «Umwelt» zählt.

Jeder «Bereich» dieser Umwelt produziert typische **Ergebnisse**, 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, meine **aktuell relevanten Umständen**, Interessen, Bedürfnissen, momentanen Aufgaben 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 einseitig 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, meistens 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 bestimmt.

Interessen - Sphären der Umwelt: *Nutzen, Probleme*



Varianten – (quantitativ) bewerten – Entscheiden?

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».

Unsere Betrachtung passt auch zu einem Konzept, bei dem «Nutzen» und «Schaden» eine Bedeutung haben, die über das rein ökonomische Konzept hinaus geht.

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! Einen Nutzen könnte ich mit einem präventiven Aufwand erzielen, ich müsste den Schirm tragen.

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. Vielerlei Probleme sind hingegen ein Anliegen von alles oder nichts.

Zwischen potentielltem Aufwand und Nutzen gibt es in unserer Umgebung oft Bereiche, 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 als 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 potentiell notwendige «Aufwand» ist eine Form des Risikos, ein Thema, das später noch zu vertiefen 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)	<i>Erwartung</i>
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, sondern nur dank einer Leistung, einem **Aufwand**.

Wer ernten will, muss 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 3

Ziele und Werte

