

System-Denken

Entscheiden und Handeln

Überlegungen und Taten des Individuums

Teil 3



Bau – Stelle

Dieser Modul ist teilweise noch in Bearbeitung

Referent Werner Furrer



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

57

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

Dies ist die **3 Datei** zum Thema **Entscheiden und Handeln** – v.a. über die Taten und Handlungen des **Individuums**, der einzelnen Person.

V: 26.04.19

Formalitäten

© Copyright:

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

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

Haftungs-Ausschluss

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

Es gelten bescheidene copyright-Bestimmungen.

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

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

System-Denken, Entscheiden und Handeln

Inhalt, momentan nicht bereinigt

Formalitäten

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

Kollektiv: Konkurrenz gegensätzlicher Meinungen und Interessen

Ziel-Hierarchien

Maslowsche «Bedürfnis-Hierarchie»

Konkurrierende, gegensätzliche («widersprüchliche») Ziele bewältigen

Kompromiss der Ziele

Maslowsche «Bedürfnis-Hierarchie»



Graphik aus: [h_https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie](https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie)

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

ganzes Konzept
Ansichts-Sache!

60

Die Bezeichnungen «oben» und «unten» haben neben ihrer konkret räumlichen vielfältig zusätzliche, symbolische Bedeutungen, die allerdings mehrdeutig sind und manchmal unterschiedlich verstanden werden.

Die Maslowsche «Bedürfnis-Hierarchie» zitieren wir hier nicht als Dogma, sondern als Möglichkeit, wie jemand die Ordnung seiner Prioritäten beschreiben mag.

Dieses Schema, den Zusammenhang zwischen «oben» und «unten» zu illustrieren, eigentlich die «Ausdehnung zwischen oben und unten» ist graphisch suggestiv, aber je nachdem

auch missverständlich.

In der Graphik **zu oberst** ist das Anliegen mit der **niedrigsten Priorität**, um das ich mich kümmere, wenn

alle anderen, in einem gewissen Sinn banalere, aber dringende Bedürfnisse erfüllt sind - die «**Selbstverwirklichung**» - was immer darunter zu verstehen sei, eine Aufgabe, die jedermann auf seine eigene Weise interpretiert und sich ihr nach eigenem Gutdünken widmet oder die er vor lauter wichtigerem Alltag legitimer Weise vernachlässigt, immer wieder oder andauernd.

Wer unter komfortablen Umständen lebt, hat vielleicht Musse, sich ausschliesslich dieser «Selbstverwirklichung» zu widmen. Andere sind froh, wenn sie jeden Tag ihre «physiologischen Bedürfnisse» befriedigen können.

Aber, wie erwähnt, geht es uns im vorliegenden Zusammenhang nicht darum, die Bedeutung der Prioritäts-«Schichten» zu interpretieren, sondern um eine denkbare *Methode*, wie jedermann die Hierarchie seiner eigenen Prioritäten *veranschaulichen* mag.

Am hier verwendeten graphischen Schema fehlt insbesondere jeder Hinweis auf den mutmasslich benötigten *Aufwand*, den das Individuum leisten muss, um sich das betreffende Bedürfnisse zu erfüllen. Das Schema bleibt über die Zeit unveränderlich, eine praktische und im ersten Ansatz legitime Vereinfachung.

Im konkreten Fall sind die verschiedenen Bedürfnisse zu differenzieren - «physiologische Bedürfnisse» z.B. ist ein weites Feld und ebenso die anderen erwähnten Bedürfnisse! Für den Hungrigen ist Essen ein elementares physiologisches Bedürfnis. Wenn der Gesättigte weiter isst, erfüllt er ebenfalls ein «physiologisches» zur Befriedigung von «Lust» gerichtetes Bedürfnis.

Die abgebildete Figur ist ein **Drei-Eck**, das die Seiten-Ansicht einer **Pyramide** darstellen könnte, und im vorliegenden Zusammenhang auch manchmal als solche bezeichnet wird.

Die Pyramide ist eine ur-alte architektonische Form, mit der sich Machthaber verherrlicht haben, wenn die Position oben an der Spitze ihre eigene Person symbolisierte.

In einer wichtigen nüchternen Version, die aber nicht unmittelbar zu unserem aktuellen Thema gehört, ist die Pyramide, ein Instrument, die *Anzahl Betroffener* einer statistischen Gesamtheit darzustellen. «Oben» und «unten» repräsentieren ein quantitatives Merkmal einer Gesamtheit, z.B. die Anzahl Personen einer bestimmten Einkommens-Stufe. Am meisten Leute, diejenigen mit geringem Einkommen, gibt es unten.

Ziel-Hierarchien = «first things first»

a) Begrifflich: konkret – abstrakt

z.B. abstrakt «gut», konkret «gut essen» (!?)

b) Prioritäten: wichtig - «sekundär»

z.B. angenehme Gefühle – ausgeglichene Finanzen (!?)

-> Zuteilung der Mittel

c) Zeit – Management:

lang-fristig wichtig – akut dringend

(= teilweise «Maslow-Pyramide») -->

Eine «Ziel-Hierarchie» postuliert, es sei wichtiger, ein «höheres» Ziel zu erfüllen, als ein niedriges. Aber die grobe, praktische Realität sperrt sich immer wieder gegen solche theoretische Konstruktionen, und ohnehin müssen zunächst die verwendeten Begriffe definiert und erklärt werden, was sie bedeuten.

Es gibt verschiedene Varianten einer «Ziel-Hierarchie». So hat eine **abstraktere Version** eines Begriffs eine allgemeinere, **umfassendere Bedeutung**, als eine mögliche konkrete. Eine abstrakte Version von «gesund» ist «gut» -

abstrakter, aber zugleich unverbindlicher, je nachdem mehrdeutig und somit manchmal umstritten.

Für Shakespeares Falstaff wäre eine brauchbare Version von «gut» «gut essen». Leute, die «gesund»

leben wollen, werden bei diesem Ziel mässig essen und andere das, was sie sich überhaupt leisten können. Um eine *abstraktere Version eines Begriffs* zu finden, müssen wir diesen *interpretieren*.

Auch die einprägsame englische Sentenz «first things first» muss ich im konkreten Fall interpretieren, wenn ich wissen will, was damit gemeint ist. «**Prioritäten setzen**» ist eine nahe liegende Übersetzung und Interpretation dieses Prinzips, wobei damit allenfalls **die zeitliche Reihen-Folge suggeriert** wird, aber v.a. auch, wie man die **Mittel zuteilen** soll, die finanziellen Mittel und die Zeit, die ich aufwenden muss oder will. Manchmal habe ich die Wahl. Selber kochen ist vielleicht billiger. Die dafür aufgewendete Zeit fehlt dann für andere Aufgaben. Wenn ich gut essen will, ist das vermutlich teurer.

Manchmal ist offensichtlich, was ich sofort erledigen muss, bei anderer Gelegenheit lohnt es sich, wenn ich darüber nachdenke, den Nutzen und die Probleme abwäge, die mit jeder Variante verbunden sind.

Das «**Management der Zeit**» fordert uns zu einer weiteren Version, Prioritäten zu setzen. Wir könnten die Sentenz wiederholen - «first things first» - diesmal auf die Zeit bezogen. Dies bedeutet, die von der Zeit her *dringendsten Aufgaben* soll man auch als erstes er-

ledigen. Aber was heisst das, «am dringendsten»? Eine Aufgabe zu erledigen, beansprucht eine gewisse **Dauer**. Eine solche hat einen Anfangs- und einen **End-Zeit-Punkt**. Die Priorität bezieht sich im typischen Fall auf diesen letzteren, wenn eine Arbeit erledigt sein, z.B. das Essen auf dem Tisch stehen, ein Text fertig geschrieben, ein Produkt hergestellt sein muss. Da denken wir bereits an nahe liegende, darauf folgende Termine, wann die Gäste mit dem Essen fertig sein, die Texte gelesen, die Produkte geliefert sein sollten.

Wenn ich weiss oder mindestens eine Ahnung habe, wie lange es dauert, die **anstehende Aufgabe** zu erledigen, kann ich den Zeit-Punkt berechnen, **wann ich anfangen** soll – ich und vielleicht noch andere am Projekt beteiligte Personen. Daneben habe ich meistens zusätzlich anderweitige Aufgaben zu erledigen, die hoffentlich weniger dringend sind und dann halt «auf der langen Bank» enden.

Im Modul über Relationen haben wir die Disziplin des **Projekt-Managements** erwähnt und kurz erläutert, ein Instrument, das hilft, den Zusammenhang einer Gesamtheit von einander abhängiger Aufgaben zu erledigen. Wer grosse Projekte bewältigen, z.B. ein Haus bauen will, nutzt für solche Zwecke entwickelte

	Computer-Programme
--	--------------------

Konkurrierende, gegensätzliche («widersprüchliche») Ziele bewältigen

- **Prioritäten: absolute und relative Ziele**

- **Kompromisse:**

a) von allem ein wenig

b) von Fall zu Fall (abwechselnd) das eine oder andere

-> = *Rezept für das Individuum und das Kollektiv*

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

52

Natürlich, «*ich muss Prioritäten setzen*», eine zutreffende, aber je nachdem wohlfeile Empfehlung, die bereits Entscheidungen voraus setzt. Ich unterscheide **Wichtiges** und **Dringendes** von weniger Wichtigem – wenigstens unter den aktuellen Umständen, die sich gelegentlich ändern werden.

Die Bezeichnung «Priorität» könnte man so verstehen, ein aus gewähltes, *aktuelles Anliegen sei in vollem Umfang zu befriedigen*, statt *allenfalls teilweise*, was jedoch nicht bei allen Wünschen möglich ist. Entweder kaufe ich den

offerierten Pullover oder ich verzichte.

Wenn ich am bereits erwähnten **Scheide-Weg** einen gewichtigen Entscheid treffen, die eine oder andere Verzweigung wählen muss, kenne ich unter günstigen

Umständen die Konsequenzen von jeder möglichen Variante, habe mindestens eine plausible Ahnung, wohin sie führen. Vielleicht habe ich die Wahl, meine verfügbaren Mittel in eine Weiterbildung zu investieren, oder ich will mir lieber etwas mehr Komfort leisten und setze dabei andere Prioritäten.

Der Scheide-Weg ist eine Metapher für einen Entscheid, bei dem ich zwingend **entweder** die eine **oder** die andere Variante wähle – mindestens im Moment. In anderen Versionen eines Entscheidungs-Dilemmas kann ich **sowohl** vom einen, **als auch** vom anderen haben – nicht alles im vollen Umfang, aber von allem ein bisschen, etwa, wenn meine finanziellen Mittel zwar beschränkt sind, aber doch gewisse Möglichkeiten erlauben.

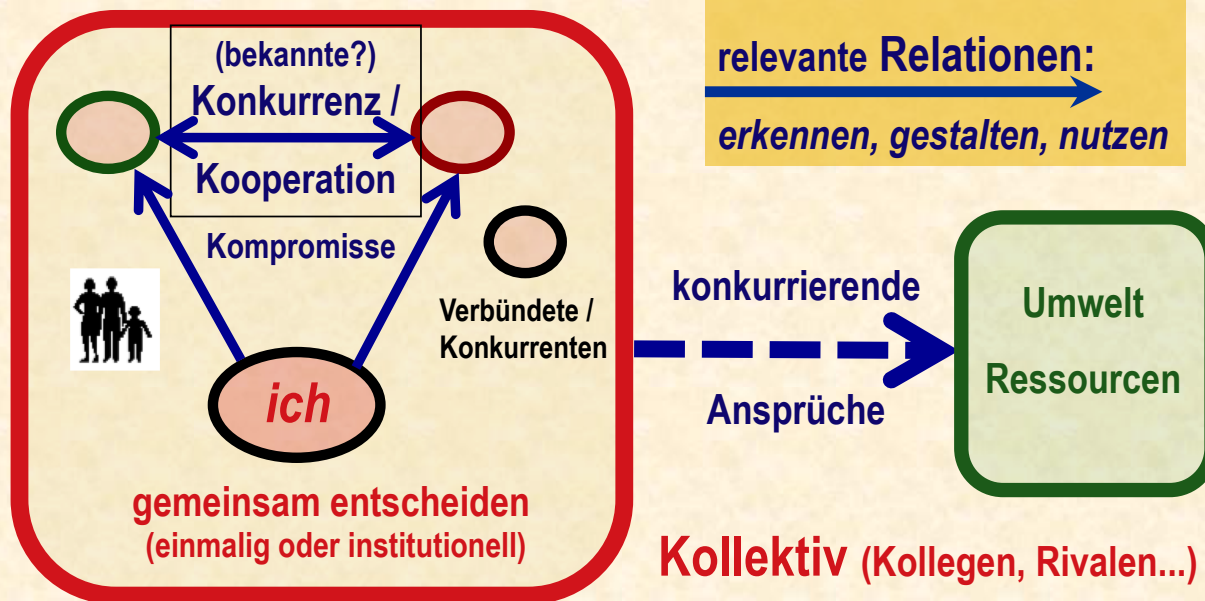
Kompromisse sind manchmal die Lösung zwischen den konkurrierenden Ansprüchen meiner Möglichkeiten, analog wie zwischen den Ansprüchen konkurrierender Parteien. Um das Kalorien-Budget nicht zu strapazieren, nehme ich von allen angebotenen Leckerbissen ein wenig.

Wenn mich meine Wanderungen mit dem Ziel, schöne Landschaften zu erleben, wiederholt an die gleiche Verzweigung führen, kann ich vielleicht **ab-**

	<p>wechselnd den einen oder den anderen Weg gehen, abstrakt mal das eine oder andere Bedürfnis erfüllen, eine Möglichkeit, mit der insbesondere auch ein Kollektiv seine Mitglieder bei guter Laune halten mag.</p>
--	--

Kollektiv: Wir und unsere Gegensätze, Konkurrenz gegensätzlicher Meinungen und Interessen

Ich: *im Kollektiv: Mit entscheiden oder nur beobachten?*



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

5

Mit meinem Bewusstsein, meinem Denken, bin ich ein Individuum, als handelnde Person jedoch oft eingebunden in eine **soziale Gemeinschaft** – ein «**Kollektiv**». Aristoteles bezeichnete den Menschen als «zoon politikon», als «soziales Wesen».

Ein **Kollektiv** ist häufig *durch Relationen definiert* (statt durch Eigenschaften der Komponenten), entweder durch *Relationen, die zwischen den am Kollektiv beteiligten Personen bestehen*, wie wir in der vorliegenden Skizze unterstellen oder durch Relationen zu einer aussen stehenden Instanz oder beides zugleich.

In der besten Ehe soll es manchmal Reibereien geben, behaupten Kenner, eine Behauptung, die wir hier nicht überprüfen, sondern bloss begrifflich einordnen.

Bereits 2 Personen können sich zu vielerlei Varianten eines «Kollektivs» finden, in dem für unser Thema interessanten Fall, um ein gemeinsames ein Anliegen zu bewältigen.

Wir haben das Thema *«ich und meine logischen Widersprüche»* bereits erwähnt. Relationen zwischen Individuen mit einer verwandten Bedeutung bezeichnen wir als **Gegensätze**, z.B. eine emotionale Abneigung, aus welchen Gründen auch immer. In einer typischen Version sind Personen in einem gemeinsamen Kollektiv beides zugleich - Konkurrenten und Kooperierende, abhängig vom aktuell relevanten Anliegen. Zur Illustration denken wir an die elementarsten Kollektive, Partnerschaft, Familie, eine Gruppe von Kollegen – privat oder bei der Arbeit. *Unterschiedliche Ansichten*, zu was auch immer, sind das unvermeidliche Minimum an «Gegensätzen», die auch in der besten Partnerschaft vorkommen. Manchmal sind sie ärgerlich und manchmal ein Anstoss, gemeinsame Anliegen zu verbessern.

Der typische rationale Gegensatz ist **Konkurrenz**. Zwei oder mehr Personen beanspruchen die *gleiche Ressource*, von der nicht für alle genug vorhanden ist, z.B. eine bestimmte Position in der Firma oder Kunden für ihre Produkte, Wähler für ihre Politik, Sitz-Plätze in der Eisen-Bahn oder allgemein eine knappe «Ressource» in der Umwelt.

In der Graphik des vorliegenden Abschnittes ist das Individuum «Ich» eine Person, Teil eines Kollektivs von 3 oder mehr Personen. Ich unterhalte vielleicht zu jedem der Kollegen die gleichen Relationen, wie die beiden unter sich. Wir *kooperieren* oder sind manchmal *Konkurrenten*. Oder ich bin aussen stehender Beobachter, oder jedenfalls neutral oder koordiniere, wie wir gemeinsam vorgehen, und all diese Beziehungen werden sich immer wieder verändern.

Wir haben die Person «Ich» in die untere Ecke des Drei-Ecks gestellt, das quasi auf dem Kopf steht. Eine oben an die Spitze eines Drei-Ecks gestellte Person «Ich» könnte die Interpretation suggerieren, sie stehe auch hierarchisch zu oberst, in unserem Zusammenhang nur eine von mehreren Möglichkeiten. Das Drei-Eck könnte eine «tri-laterale» Beziehung repräsentieren oder drei bilaterale oder mehrere parallel bestehende.

Parallel zu den rationalen können vielerlei emotionale Relationen bestehen, neu entstehen, sich ändern, sich gegenseitig beeinflussen. Ich versuche, bestehende Relationen zu erkennen, zu verstehen, mir meine eigenen bewusst zu machen. Vielleicht gelingt es, nützliche Relationen zu schaffen, bestehende zu verbessern, schädliche zu neutralisieren.

Pendente Aufgaben, «Prioritäten-Matrix»



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

56

Für die hier vorgestellte Variante einer «**Prioritäten-Matrix**» sind mehrere Versionen im Umlauf.

Im Unterschied zum üblichen Schema, arbeiten wir hier nicht mit der konstruierten Variablen «Dringlichkeit», sondern mit der richtigen Zeit, die je nach aktuellem Thema in Minuten oder auch in Jahren zu verstehen ist.

Dem entsprechend repräsentiert im vorliegenden Schema das Feld links oben die wichtigsten Aufgaben und rechts unten wäre das Feld, das wir gar nicht erst notiert haben, das die Liste der *gemäss aktueller Erkenntnis*

unwichtigsten Aufgaben umfasst.
In diversen Darstellungen werden diese am wenigsten wichtigen Aufgaben gönnerhaft als Kandidaten für den

Papier-Korb qualifiziert, vielleicht zu Recht - aus der aktuellen Perspektive. Aber später könnten solche vernachlässigten, verdrängten Probleme unverhofft akut werden.

Das hier vorgestellte Schema ist insgesamt eine grobe Vereinfachung, mit deren Hilfe wir eine erste Übersicht über die pendenten Aufgaben, Projekte (=Probleme!) gewinnen mögen. Von da aus können wir in einer nächsten Stufe ein Konzept entwickeln, bei dem wir den Zusammenhang der verschiedenen Varianten differenzierender bewerten.

Die einzige in der vorliegenden Darstellung erwähnte potentiell **kritische Variable** ist die *Zeit*. Akuten Problemen, bei denen wir uns im Moment auf das Management der Zeit konzentrieren sollten, begegnen wir immer wieder.

In der erweiterten Perspektive berücksichtigen wir, wie gehabt, die verschiedenen «**materiellen Ressourcen**» - *Personen, Finanzen, verfügbare Geräte* usw.

Entscheiden unter Risiko



Information: Gefahr bekannt? Freie Wahl oder Zwang? Alternativen?

-> Netto_Nutzen = Risiko_Aufwand - Ertrag

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

7

Ohne präzise Information über das neben stehende Foto von dubioser Herkunft gehen wir davon aus, das riesige Krokodil sei eine in einem Freizeit-Park installierte Imitation aus Kunststoff, das ganze Bild somit die **Demonstration** einer **Gefahr** und eines **Risikos**.

Für den fröhlich lachenden jungen Mann besteht unter der Annahme, dass wir es mit der Attrappe eines Krokodils zu tun haben, dennoch das Risiko, dass er sich an den Zähnen der Plastik-Skulptur verletzt oder dass er diese beschädigt und damit Ärger mit der Park-Verwaltung bekommt.

Wäre das Krokodil echt,

würde man die Tat des jungen Mannes als **grob-fahrlässiges Wagnis** bezeichnen, eine krasse Form von Risiko.

Wir haben in der Graphik, mit der wir das Thema illustrieren, die

	wichtigsten Umstände erwähnt, die mit einem Risiko verbunden sind: Die handelnde Person hat mindestens eine Ahnung von der Gefahr, minimales Wissen, d.h. Information dazu, und sie hat die Freiheit , die Gefahr auf sich zu nehmen oder ihr auszuweichen, im typischen Fall mit einer unbehaglichen Alternativen zwischen mehreren Risiken.
--	---

Risiko einer wissentlich, vorsätzlich begangenen Tat oder Unterlassung

Voraussetzungen für ein Risiko



die entscheidende Person hat ein Minimum

- a) an Information über die bestehende Gefahr
- b) einer freien Wahl

Risiko einer Tat: - *kontra-produktives Ergebnis*
-> *unerwünschte Folgen* - *kein Erfolg (= vergeudeter Aufwand)*
- *entstehender Schaden*

Risiko einer Unterlassung: *verpasste Chance*

Wir definieren Risiko als eine *Gefahr*, die die handelnde Person *wissentlich* auf sich genommen hat und mindestens bis zu einem gewissen Grad freiwillig, bzw. «vorsätzlich».

Gemäss unserem Begriffs-Konzept ist das Risiko *ein wichtiger spezieller Fall einer Gefahr*, die das handelnde Subjekt - «Ich» - oder anstatt einem Individuum ein Kollektiv, z.B. ein Unternehmen bewusst und mit einem gewissen Grad an Freiheit auf sich nimmt, weil es von einer solchen Aktion, einen «Nutzen» erhofft, z.B. einen finanziellen Erfolg, oder etwa gar bloss einen «Kitzel», eine spezielle Form von «Lust»,

etwa bei einer gewagten Sport-Art.

Wir unterscheiden zunächst 2 Varianten eines Risikos, dasjenige einer **Tat**, die *unerwünschte Folgen* haben

könnte und dasjenige einer **Unterlassung** dass die entscheidende Person *nicht gehandelt* hat, sondern passiv geblieben, z.B. vor dem nahenden Gewitter nicht weg gelaufen ist – mutig, töricht, unwissend, träge oder resigniert? Manchmal bedeutet die Unterlassung ein verpaste Chance.

Etliche Sport-Arten sind mit mehr oder weniger Risiko verbunden, z.B. Klettern am Fels, Delta fliegen usw. Die Liebhaber solcher Kunst sind durch vielerlei mögliche Motive inspiriert.

Das typische Dilemma bei den Risiken im vorliegenden Zusammenhang ist jedoch nicht nur, ob die betroffene Person frei-willig ein Wagnis eingeht, wo möglich zum blossen Vergnügen, oder ob sie statt dessen lieber gemütlich im Fauteuil die Zeit vergehen lässt. Zu unserem Thema gehört v.a. auch die *unvermeidliche Wahl* zwischen mehreren Risiken und insbesondere die ökonomische Betrachtung, indem wir das Risiko als **Aufwand** verbuchen, von dem wir einen **Ertrag** erwarten, vielleicht vergeblich oder nicht genug, oder dass wir im Gegenteil einen grösseren Schaden erleiden.

Eine Wahl zwischen 2 Risiken wäre z.B., ob sich ein Patient einem heiklen chirurgischen Eingriff unterzieht oder lieber mit seinem Leiden dahin siecht. Mit einer

	<p><i>Investition</i> setzt ein Unternehmer sein Kapital einem Risiko aus, während er ohne dieses Wagnis das Geld vielleicht erst recht verlieren würde. Feuerwehr-Leute gehen je nachdem ein hohes persönliches Risiko ein für einen Nutzen, der der Allgemeinheit zugute kommt. Eine Versicherungs-Gesellschaft übernimmt finanzielle Risiken ihrer Kunden gegen eine von diesen bezahlte Prämie.</p>
--	--

Gefahr -> Risiko: Information und freie Wahl

«objektive» Gefahr = potentiell schädlicher Prozess
-> drohender Schaden (allenfalls ausbleibender Nutzen)

zum Handeln kompetente,
verantwortliche Person(en)

bedrohte Person(en)
und deren Werte



- Information über die Gefahr beim verantwortlichen Subjekt:
umfassendes Wissen oder Grad einer Ahnung

- Risiko = akzeptierte Gefahr bei einer Tat (oder Unterlassung),
die ein schädliches Ereignis oder einen schädlichen Prozess auslösen könnte

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

9

In der Ferne auf dem Bild einer Landschaft im Abendlicht herrscht ein Gewitter – für ein Segel-Schiff eine **potentielle Gefahr** und ein **Risiko**, falls der Kapitän beschliesst, dennoch in Richtung Horizont zu fahren, vielleicht aus Lust am Abenteuer oder aus einem triftigen Grund, weil dort der Hafen liegt, den die Passagiere dringend erreichen müssen.

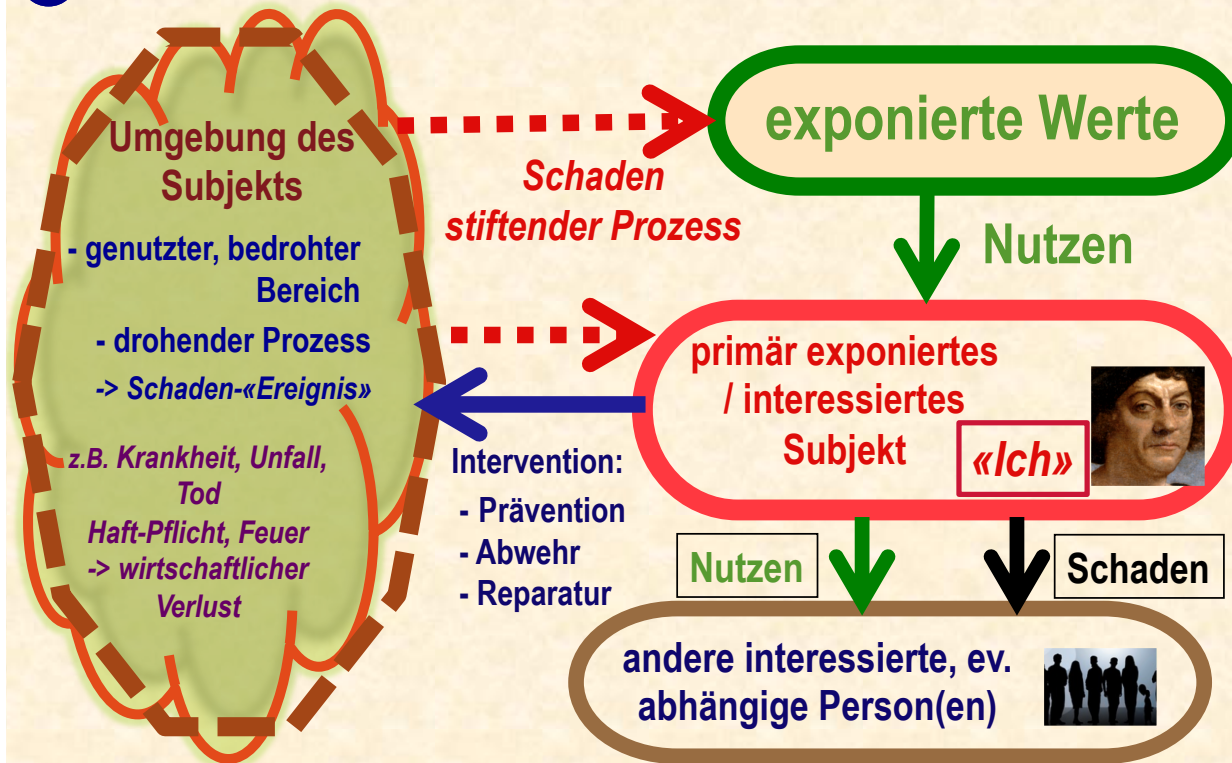
In der Literatur wird je nachdem unterschieden zwischen «Gefahr», quasi «Gefahr an sich» und «Exposition», z.B. Glatt-Eis und dass dort tatsächlich eine Person unterwegs ist. Wir ziehen die Bezeichnung

«**potentielle**» und «**akute Gefahr**» vor. Letztere bedeutet, dass Personen oder allgemein «Werte» dieser Gefahr ausgesetzt sind.

Eine minimale **Kompetenz**, wonach die handelnde Person einigermassen **frei wählen** kann, gehört zum Begriff Risiko. Wer beschliesst, einen glitschigen Weg zu betreten, geht ein Risiko ein. Während diese Person unterwegs ist, unterliegt sie nur noch einer Gefahr, keinem Risiko mehr. So lange der Kapitän noch umkehren könnte, ist seine Fahrt ein Risiko, aber die Alternative, um zu kehren, vielleicht ebenso. Das Entscheidungs-Dilemma besteht oft in der **Wahl zwischen mehreren Risiken**.

Von der Gefahr betroffen – **bedroht** - sind alle an Bord, aber indirekt auch deren Angehörige zu Hause sowie die *Unternehmen*, bei denen das Schiff und die Mannschaft *versichert* sind. Deren bedrohte Werte sind die Summen, die sie im Fall eines Unglücks zahlen müssten. Ein solches *ökonomisches Risiko* lässt sich *quantifizieren*.

Gefahren-Prozess und interessierte Person (en)



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

10

Die «Umgebung» des Subjekts «Ich», die wir auch als «externe Realität» bezeichnet haben, ist je nachdem diffus. auch wenn es gelingt, die **aktuell relevante Umgebung** zu **erkennen** und gegen nicht Relevantes ab zu grenzen.

Das zentrale Subjekt «Ich» haben wir in diesem Abschnitt mit einem Portrait von Christoph Kolumbus versehen, der während seiner beruflichen Karriere allerhand Risiken eingegangen ist und Gefahren überstanden hat und somit ein markanter Repräsentant eines Risiken exponierten Subjektes war.

Unterwegs zusammen mit Kolumbus und von den gleichen Gefahren bedroht, war auch dessen Mannschaft. Bedroht sind **Werte** des Subjektes, ein Teil des **Nutzens**, den das Subjekt aus der relevanten «Umgebung»

bezieht, wobei wir auch die Erfüllung von ethischen und ästhetischen Werten als «Nutzen» verstehen und insbesondere natürlich auch diejenige von **ökonomischen Werten**. Wie gehabt umfasst die «Umgebung» insbesondere auch den Körper des betroffenen Subjekts, seine Gesundheit usw.

Damit man Nutzen und Schaden gegen einander auf rechnen kann, müssen sie mit der gleichen Grösse bewertet werden – in Geld-Einheiten, d.h. die **ökonomische Dimension** des Risikos, oder dieses bezieht sich überhaupt nur auf ökonomische Werte. Durch Geld bewertete Interessen kann man **versichern**, falls eine Gesellschaft einen solchen Dienst anbietet. Dies bedeutet z.B. bei *Krankheit* oder *Unfall* die Kosten für die *Heilung*, während die Betroffenen mit den psychischen Schäden selber fertig werden müssen.

Je nach Anliegen ist das bedrohte Subjekt den Risiken in seiner Umgebung nicht völlig ausgeliefert, sondern hat verschiedene Möglichkeiten, zu handeln.

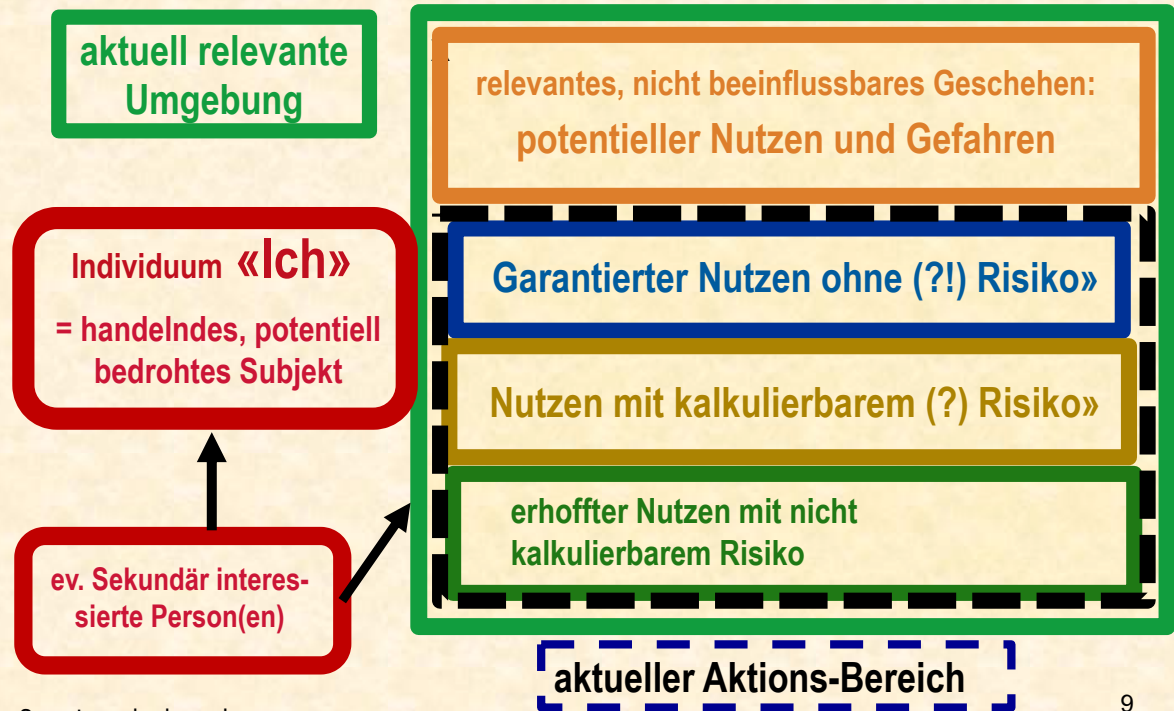
Besonders elegant sind Methoden der **Prävention**, dank der ein drohender Schaden nicht eintreten kann oder höchstens in einer milderer Form, z.B. dank einer **Schutz-Impfung** gegen eine drohende Infektion, oder eine solidere, dafür teurere Bau-Konstruktion gegen die

Gefahr eines Brandes oder ein Helm auf dem Kopf, wenn man mit dem Fahr-Rad unterwegs ist.

Wenn die Prävention nicht wirksam war und es dennoch brennt oder Leute krank werden, sollen geeignete Methoden den Schaden mildern oder dessen Folgen beseitigen, z.B. medizinische Dienste gegen Krankheit oder die Lösch-Truppe gegen das Feuer. Spezielle Verfahren der Medizin unterstützen die Heilung.

Diese im vorliegenden Abschnitt etwas beiläufig erwähnten Möglichkeiten, zu handeln und wie, sind natürlich das zentrale Anliegen bei unserem Thema, das noch gebührend dargestellt werden soll.

Gefahr und Risiko für eine wissentlich, vorsätzlich begangene Tat oder Unterlassung



w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

9

Die Begriffe «Gefahr» und «Risiko» werden je nachdem mit einer äquivalenten Bedeutung verwendet. Im vorliegenden Zusammenhang ist das Risiko ein wichtiger spezieller Fall einer Gefahr, die das handelnde Subjekt - «Ich» - bewusst und mit einem gewissen Grad an Freiheit auf sich nimmt, weil es

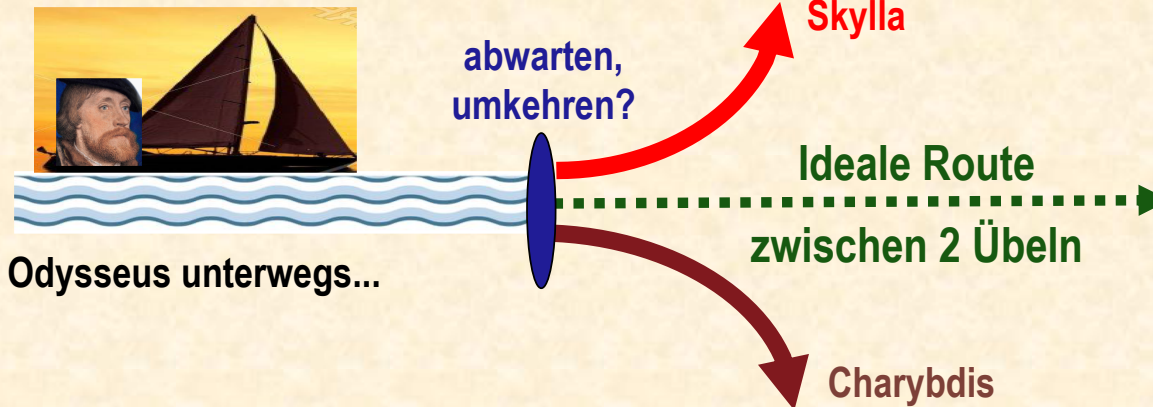
Xxx

xxx Risiko:

Das handelnde Subjekt weiss, dass eine Gefahr besteht, nimmt sie in Kauf und wählt vielleicht zwingend eine unter verschiedenen Möglichkeiten

Entscheid unter Risiko: zwischen Skylla und Charybdis

-> existentiell dramatischer, formal einfacher Entscheid?



unbehagliche Wahl zwischen 2 Risiken:
oft typisch: *Wahl zwischen Wagnis und nichts tun*

w3.system-denken.ch

copyright by Werner Furrer

8

Ein markanter gefährlicher Abschnitt, den Odysseus und seine Mannschaft auf ihrer Rück-Reise von Troja zu überwinden hatten, war die enge Durchfahrt zwischen den beiden einander gegenüber liegenden gefährlichen, seither sprichwörtlichen Küsten-Abschnitten Skylla und Charybdis.

Die See-Fahrer hatten allenfalls die Wahl um zu kehren oder zu warten – worauf? Vielleicht auf eine gute Idee für einen völlig anderen Weg! Diese Möglichkeit gibt es manchmal. Vielleicht gab es auch Varianten, lieber in der Nähe des weniger gefährlichen Ungeheuers zu segeln?

Wir haben manchmal die Wahl, ein Risiko einzugehen statt nichts zu tun und hoffen dabei auf einen grösseren Nutzen, wenn wir das Risiko auf uns nehmen,

hoffen, es werde trotz Risiko nichts Böses passieren. Entscheiden heisst in einer Situation zwischen Skylla und Charybdis, die Risiken beider Varianten zu evaluieren.

Oft gehört zu jeder möglichen Variante ihr typisches Risiko, und es ist vielleicht schwierig, alle Risiken gegeneinander abzuwägen. Aber wir wollen wenigstens versuchen, diese zu erkennen und wo möglich zu verstehen.

Wahrscheinlich bezog sich dieser Teil der Odyssee auf ein reales, heikles Problem der See-Fahrt, wohl auf die Meer-Enge von Messina zwischen Sizilien und Kalabrien, wie bereits antike Autoren annahmen.

Das unbehagliche Dilemma des Odysseus demonstriert eine existenziell dramatische Entscheidung, die «formal einfach» ist, da zwischen 2 bekannten, klar definierten Möglichkeiten zu wählen ist.

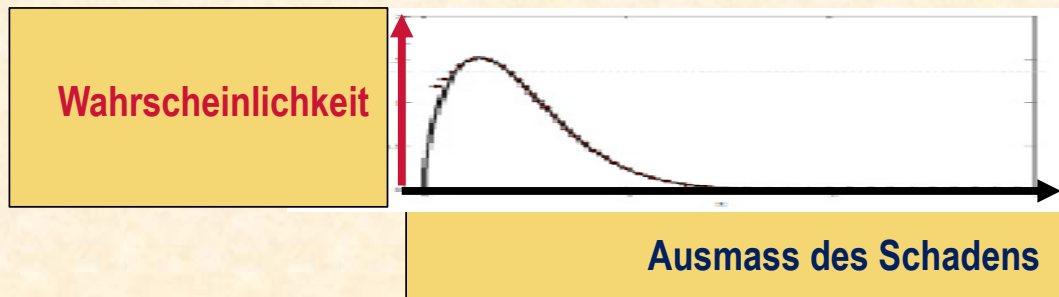
Manchmal wählen wir stattdessen eine Variante, weil uns zusätzliche Möglichkeiten nicht eingefallen sind.

Risiko-Wahrscheinlichkeit

Risiko = Wahrscheinlichkeit, dass....

- a) ... ein erwarteter Nutzen nicht, oder
- b) ... ein befürchteter Schaden ein tritt

Wahrscheinlichkeits – Verteilung für das Ausmass eines Schadens



Im vorliegenden Zusammenhang definieren wir **Risiko** als **Wahrscheinlichkeit**, dass ein denkbarer Schaden tatsächlich eintritt oder ein aktuell erwarteter, **möglicher Nutzen nicht**.

Xxx Ein denkbarer Schaden wäre zunächst gleich bedeutend mit einer «Gefahr»,

Etwas eingeschränkt auf eine ökonomische Beurteilung, Wahrscheinlichkeit x für einen Schaden vom Ausmass y , gemessen in Geld-Einheiten: Risiko = (Wahrsch_x, Betrag).
XXXX

Xxx Risiko - Management



XXX

Fortsetzung: Entscheiden und Handeln, Teil 4

(in Entwicklung)

