Rezension

Hartwig Eckert und José Julio Gonzalez (Hrsg.): **Zielverführung**. Wer für alles eine Lösung weiss, hat die Probleme nicht verstanden, Altan Verlag: Unterhaching 2017, 176 Seiten. ISBN 978-3-930472-51-2

Dieser Band ist ein schlüssiges Set von Beiträgen, die zusammen eine Ganzheit bilden,
– eine kohärente Aussage zur Problematik der „Zielverführung". Darunter verstehen die Autoren einen falschen Anreiz durch Pseudoziele, die attraktiv sind, denen aber die Bodenhaftung fehlt, sodass sie kontra- produktive Ergebnisse verursachen. Ursache der Zielverführung ist oft eine Anmassung von Wissen (nach Friedrich von Hayek) und damit verbunden der Hang zu simplen Lösungen, welche systemische Zusammenhänge vernachlässigen. Ein wohlklingendes, reduktionistisches Ziel findet den Beifall der Menge, die verführt wird, weil das Ziel weder operational noch an zielführende („telische") Massnahmen geknüpft ist.

Dieses Buch vereint ein Team von Autoren, die sich als Systemdenker einen Namen gemacht haben: Dietrich Dörner, Hartwig Eckert, Ines Heindl, Gunnar Heinsohn und José Julio Gonzalez.

Die Autoren diagnostizieren aus empirischer Sicht, dass das Verhalten der Entscheidungsträger in dynamisch-komplexen Systemen in der Regel „antitelisch" sei – frei zu übersetzen mit „systemwidrig". Es wird sodann gezeigt, wie der einfache oder der naheliegende Weg leicht ins Desaster führt. Die Autoren legen auch eine Logik für die Entwicklung zielführender Strategien dar. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass Ziele nicht isoliert, sondern jeweils nur in ihrer Vernetzung mit anderen Zielen und mit den Wegen zu ihrer Erreichung betrachtet werden müssen.

Das systemische Denken wird als eine Errungenschaft dargestellt, die es dem Homo Sapiens ermöglicht, komplexe Sachverhalte besser zu verstehen. Dies insbesondere was langfristige und weiträumige Implikationen gegenwärtiger Handlungen, mit ihren Nebenwirkungen und Rückkopplungen, betrifft. Mittels Systemdenken lässt sich deshalb in Organisationen, aber auch auf der Ebene der Gesellschaft als Ganzes, bei Parteien und Politikern, die Qualität von Entscheiden und Massnahmen wesentlich erhöhen.

Es gibt leistungsstarke Methoden für die Anwendung des Systemdenkens. Am Beispiel der qualitativen Systemdynamik wird gezeigt, wie chronische Zivilisationsprobleme, etwa Pathologien im Gesundheitswesen, im Verkehrssystem, in der Ökologie und Wirtschaft verstanden und in der Folge gelöst werden können. Systemdenken hilft Torheiten vermeiden.

Schon Platon diagnostizierte törichtes Verhalten in der Politik und plädierte dafür, die Politiker auszubilden, ehe man sie den Anforderungen ihres Amtes aussetzt. Man müsse sie befähigen, Regeln und Metaregeln zu verstehen und zu gestalten. Letztere sind Regeln für den Bau von Regeln, etwa:
„Vernachlässige nie die Nebenwirkungen
…" Systemdenken ist lernbar. Solche Metaregeln haben enormes Potential und sind einer der wirksamsten Wege zu einem effektiven Management.

An anderer Stelle wird gezeigt, dass und inwiefern selbstorganisierende Systeme den hierarchisch organisierten überlegen sind, weil sie viel besser auf die Bedingungen vor Ort eingehen können. Es sind aber nicht allein strukturelle Faktoren, die erfolgs- und misserfolgsentscheidend sind. Es sind Verhaltensmuster, namentlich törichte Ent-

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2018-2-192 Generiert
durch Universitaet St. Gallen , am 04.07.2018, 12:08:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

scheidungen, mit denen eine „Fehlermaschine" angeworfen wird, – mit fatalen Konsequenzen. Elf Typen der Torheit werden unterschieden, die zu den meisten möglichen Fehlern in Politik und Krieg führen. Das traurige Bild wird relativiert, da es im Prinzip relativ leicht ist, diese möglichen Fehler sowie ihre Ursachen zu erkennen und zu vermeiden.

In diesem Sinne hat das ganze Buch eine realistische, konstruktive Ausrichtung, anstatt dem oft beobachteten destruktiv-pessimistischen Duktus zu folgen. Es bietet vielfältige Gestaltungshilfen für einen besseren Umgang mit komplexen Problemen und konkrete Anregungen für ein besseres Management. Das Buch hält was sein Titel verspricht. Damit ist dem Werk die verdiente Verbreitung bei Politikern, Führungskräften und anderen Entscheidungsträgern zu wünschen.

Markus Schwaninger, Prof. em. Dr.,
Universität St. Gallen