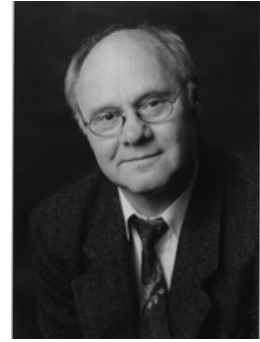


Dietrich Dörner

Die Logik des Misslingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen

Rowohlt-Verlage, 2. Auflage; Neuerscheinung 2003



Diese Zusammenfassung basiert auf der 2. Auflage (1993). An Aktualität hat das Buch nichts verloren. Im Gegenteil: Die heutigen Forschungen bestätigen Dörner allerorten. Eine besonders farbige Zusammenstellung des heutigen Standes unserer Fehler bei Beurteilungen gibt es bei Rolf Dobelli: „Die Kunst des klaren Denkens“, 2011 im Carl Hanser Verlag erschienen.

Dietrich Dörner, *1938 in Berlin, emeritierter Professor für Psychologie an der Universität Bamberg, Mitglied der Max-Planck-Gesellschaft, hat mit umfangreichen und intensiven Versuchen die Planungsfähigkeit des Menschen getestet. Seine Hinweise sind oft verblüffend und immer wichtig.

Einige Ergebnisse:

Die Denkstruktur des Menschen ist geprägt durch die Evolution. Die „Mechanik“ des menschlichen Denkens ist entwickelt worden, um kurzfristige Probleme zu bewältigen. Es ging sozusagen um das Feuerholz für den nächsten Winter. Die Fähigkeit zu langfristigen Voraussagen ist keine typisch menschliche Fähigkeit. Sie war im Kampf um das Überleben nicht erforderlich.

Das Planungsverhalten des Menschen ist geprägt durch die großen Schwierigkeiten mit der Zeit umzugehen. Gerade weil wir uns nicht in die Entwicklung, also die Zukunft hineindenken, besteht die Tendenz die Zukunft als Fortschreibung der Gegenwart anzunehmen. Es ist auch typisch für uns Menschen, dass wir keine Vorstellungskraft für die Zukunft haben.

Ein anderes Problem: Der Mensch neigt dazu, keine Erfolgskontrollen durchzuführen. Solche Kontrollen könnten das eigene Sicherheitsgefühl beeinträchtigen.

Dem Menschen fehlt auch die Fähigkeit, Probleme zusammenhängend zu sehen und die wechselseitigen Beeinflussungen verschiedener Fragen zu erkennen. Das Übergewicht hat im menschlichen Gehirn immer das jeweils aktuelle Problem. Computer-Planspiele, die Entwicklungen über Jahrzehnte hinweg simulieren, bis zu 30 Jahre, haben gezeigt: Es besteht kein nennenswerter Zusammenhang zwischen den Intelligenz-Testwerten der Teilnehmer und den Leistungen bei komplizierten Problemlösungen. Die besondere Schwierigkeit der meisten Testpersonen war es, die „Vernetztheit“ zu erkennen. Die Tatsache also, dass man gleichzeitig viele Merkmale beachten muss und dies, obwohl der Informationsstand nie zuverlässig ist. Gerade die heutige Informationsflut (1993!) und die stets verbleibende begrenzte Erkenntnisfähigkeit des Menschen führen Dörner zu der Erkenntnis.

„Das Realitätsmodell eines Akteurs kann nun richtig oder falsch, vollständig oder unvollständig sein. Gewöhnlich dürfte es sowohl unvollständig wie auch falsch sein und man tut gut daran, sich auf diese Möglichkeit einzustellen.“

Besonders folgende Tatsachen führen häufig zu fehlerhaften Planungen:

- Wer versucht, alle Informationen zu bekommen, gerät regelmäßig unter Handlungszeitdruck, weil die Informationssammlung viel zu lange dauert. Man muss also darauf verzichten alle möglichen Informationen zu sammeln.
- Das menschliche Streben nach Sicherheit hindert Planer daran, die eigenen Annahmen kritisch zu überprüfen; besonders problematisch ist der Umgang mit Zielen.
- Dörner verweist darauf, dass es „implizite“ Ziele gibt, die man nicht berücksichtigt, von denen man vielleicht gar nichts weiß. Er unterscheidet zwischen folgenden Zielgruppen:
 - Anstrebens- oder Vermeidungsziele
 - allgemeine oder spezifische Ziele
 - klare oder unklare Ziele
 - einfache oder mehrfache Ziele
 - implizite oder explizite Ziele

Im Umgang mit Zielen soll man möglichst bestrebt sein positive Ziele zu haben, die auch nicht zu global sein dürfen. Andererseits stört eine zu frühe Festlegung eines Endziels. Bei großräumigen Programmen empfiehlt sich daher eine „Zwischenzielmethode“.

- Besonders wichtig bei aller Zielgestaltung ist es, gerade auch an diejenigen Situationen und Zustände zu denken, die man beibehalten möchte. Nur dadurch kann man „implizite Probleme“ deutlich machen.
- Dynamische Systeme zeigen eine besondere Schwäche des Menschen. Dynamik verlangt den Umgang mit der Zeit, und das ist eine Fähigkeit, die dem Menschen nicht angeboren ist. In Systemen muss man die Fragen der positiven und negativen Rückkoppelungen prüfen; positive Rückkoppelungen gefährden gewöhnlich die Stabilität eines Systems, negative Rückkoppelungen stärken es.
- Bei der Systemprüfung unterscheidet Dörner zwischen kritischen Variablen. Das sind die zentralen Variablen eines Systems und andererseits die „Indikatorvariablen“: sie beeinflussen das System nur gering, zeigen aber sehr gut den Gesamtzustand. Um das System zu steuern, muss man die Zielvariablen kennen und wissen, wovon sie kausal abhängen.

Sein Resümee: Die Eingriffe müssen fast immer geringer sein als vermutet, aber es müssen immer mehrere Eingriffe an verschiedenen Stellen sein, nicht nur an einem (scheinbar) zentralen Punkt.

Dr. W. Beck