

SOKRATES, PLATON & Compagnie

Grundgedanken

1. Sokrates

Sokratische Dichotomie oder die Sokratische Differenz:

a) Bezeichnetes und Bezeichnung

Es gibt kein Wort, in keiner Sprache der Welt, welches bei beliebigen Zuhörern das gleiche Hintergrundverständnis garantiert. Leider sind Menschen bereit sich mit anderen Menschen zu solidarisieren, die zwar auch nicht wissen wovon sie reden, jedoch wenigstens die gleichen Worte verwenden.

Sokrates hinterfragte sogenannte Fachleute, um den Spruch des Orakels (Sokrates ist der Weiseste) zu falsifizieren, was ihm nicht gelang.

Der Sinn seiner Kommunikation war der gemeinsame Erkenntnisfortschritt. Das ist prinzipiell nur möglich, wenn Herrschaft strukturell ausgeschlossen wird. Es siegt die Qualität der Argumente und nicht die Hierarchie des Senders. Ein Problem ist zu lösen, wenn alle gegen das Problem und nicht gegeneinander kämpfen.

Das bedeutet für das Management:

Da wesentlich über das Wort - nicht über die Schrift geführt wird, und wir in einer Zeit sinnlosen Geschwätzes leben, werden nicht wenige Menschen unverantwortet geführt.

Die hohen Unternehmenswerte (Kundenorientierung, offene Kommunikation, Loyalität, Teamgeist und "Wir"-Gefühl) sind oft weiter nichts als leere Formeln. Das Schicksal der wirkungsorientierten Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze ist vielfach: gelesen-gelacht-gelocht.

Wer Unternehmenswerte verantwortet, muß sie auch plausibel machen können.

b) Realität und Wirklichkeit

Realität bezeichnet das was ist, Wirklichkeit bezeichnet das was wirkt. Realität ist in Sprache nicht einholbar. Zur Realität haben Menschen keinen sprachlichen Zugang, sondern einen pragmatischen. Realistisch kennzeichnet eine Entscheidung oder Handlung, die funktioniert. Jeder Konflikt beinhaltet den Hinweis auf Realitätsentfernung. Im Kampf gegen Realität steht der Sieger von vorne herein fest. Wer gegen Realität lebt, erlebt den Widerstand der Realität durch Konflikte.

Das bedeutet für das Management:

Alle Management-Entscheidungen sind Entscheidungen im Netz. Damit sind Entscheidungen aus vollständiger Information unmöglich. Fehlende Information begründet Angst. Managermut bedeutet Managerhandeln trotz Managerangst. Die Komplexität der Realität weitgehend einzufangen, ist tägliche Aufgabe.

Individuelle Wirklichkeiten sind aus der psychischen Ökonomie heraus an Konsistenz interessiert. Was sich im Subjekt zu widersprechen scheint, wird zensiert, unterdrückt oder blockiert. Die eigene Wirklichkeit organisiert ein Interpretationssystem, welches eher angenehm als nützlich ist. Da nicht wenige Manager die Macht haben, ihre Wirklichkeit durchzusetzen, kommt es - zeitverzögert - zu Schaden.

Der Realität kommt man nahe, wenn wir uns für möglichst viele Wirklichkeiten interessieren, in denen sich Realität unterschiedlich bricht. Je mehr Meinungen ich bedenke, desto realistischer kann meine Lösung werden. Die Einsamkeit der Manager hält sie auch in ihrer Wirklichkeit gefangen. Eigene Wirklichkeit dynamisieren und fremde Wirklichkeit mit Erfahrung zu erschüttern, ist Managerpraxis.

c) Wahrheit und Gewissheit

Wahrheit ist die Eigenschaft einer Aussage, Gewissheit ist die Eigenschaft einer Erkenntnis. Eine Aussage ist wahr, wenn sie mit dem Ausgesagten übereinstimmt. Wahr ist, was für alle Menschen gilt und von keinem widerlegt werden kann. Wirklichkeit ist der psychische Zustand, etwas nicht mehr sinnvoll bezweifeln zu können.

Für die eigene Wirklichkeit darf man niemand in die Pflicht nehmen. Dogmatik ist eine Wurzel vielen Übels. Was immer auf der Welt Böses geschieht, hat zwei Ursachen:

1. Menschen wännen sich im Besitz ewig gültiger Wahrheiten und glauben, aus diesem Wahn heraus auch andere verpflichten zu können.
2. Menschen sind voll guter Absichten ohne über die nötige Kompetenz zu verfügen. Der unaufgeklärte gute Wille ist eine Quelle des Schlechten.

Nicht selten rechtfertigen Täter ihre Aktionen über Mehrheit. Auch die Sicherheit im Kollektiv begründet nicht hinreichend eine Ethik.

Das bedeutet für das Management:

Mehrheitsentscheidungen sind nicht selten Armutszeugnisse des Denkens, weil Rationalität offensichtlich in ihrer Anschlussfähigkeit versagt hat.

Gegen das Mehrheitsprinzip in den Teambesprechungen:

- Meinungen weichen nicht zur Wahrheit auf, wenn sie von genügend Leuten geteilt werden.
- Eine Meinung ist um so mehr zu verdächtigen, je mehr Menschen sie haben.
- Menschen sind nur bereit sich auf dem kleinsten Nenner zu einigen
d.h.: Je trivialer - desto Konsens.

Dabei ist die Lauterkeit einer Absicht so wenig Erfolgsgarantie, wie die Intensität einer Ansicht Wahrheit begründet.

Nach Sokrates bedeutet Dummheit:

Dumm ist ein Mensch genau dann, wenn er seinen psychischen Zustand, etwas nicht mehr bezweifeln zu können, für andere als verbindlich erklärt.

Auseinandersetzungen über unterschiedliche Interpretationen von Vergangenem sind meist kontraproduktiv. Sinnvoll ist es, über Bedeutungsdifferenzen in der Aktualität zu kommunizieren.

Das bedeutet für das Management:

Es ist unsittlich, die Gründe für die eigene Meinung weder zu kennen, noch formulieren zu können, aber von anderen zu erwarten, daß sie sich daran orientieren.

Es ist unsittlich, gegen Gründe seine Meinung nicht zu ändern.

2. Platon

Auf Platon zurück gehen drei Regeln, um die Differenz zwischen reflektierender Sprache und tatsächlicher Realität in der Kommunikation einzufangen:

- Denke und handle alterozentriert

Dieses Wort ist in der Renaissance verloren gegangen. Geblieben ist der Gegenpol „Egozentrisch“. Alterozentriert ist jede Handlung und jedes Denken, das die Bedürfnisse, Interessen, Werte und Emotionen des anderen in den Vordergrund stellt.

- Sensibilisierung für Fremdemotionalität

Menschen wollen eher verstanden werden als bestätigt. Verstehen bringt Geborgenheit, Bestätigung führt nicht zur Dynamisierung von Konstrukten. Moralische Bewertungen und ungebetene Ratschläge belassen oft im Jetzt.

- Beachte die Kommunikationsfunktion der Sprache

Ein Mensch erfährt seinen Selbstwert wesentlich aus der Art, in der andere mit ihm reden. Kommunikation heißt, anderen Bedeutung zurückgeben.

Ob Menschen als Funktion oder als Person in eine Sozialität gelten, läßt sich über die Sprache ausmachen. Selbstdarstellungen und Kontaktvergewisserungen kennzeichnen soziale, personale Kommunikation. Information und Appelle richten sich eher an Funktionen. In einer Beziehung, in der soziales Wohlbefinden herrscht, sind alle Kommunikationsfunktionen annähernd gleich verteilt.

3. Aristoteles

1. Intellektuell redlich ist derjenige, der sagen kann wovon er spricht.

Die Philosophie ist die Mutter der Mathematik. Leibnitz hat sich mit seinen Grundlagen für die Computergeneration wesentlich an Aristoteles orientiert. Er hielt Denken für eine mathematische Abfolge. Formale Logik in der Dialektik geht auf Aristoteles wesentlich zurück. Das Denken in Bedingungen ermöglicht ein Metasystem in der Qualifizierung von Argumente in jeder Diskussion.

Notwendig ist eine Beziehung zwischen Meinung und Grund, wenn sich das Ereignis ohne die Bedingung nicht denken läßt.

Beispiel 1:

Nur wenn der Stromkreis geschlossen ist, brennt das Licht (Notwendig)
Hinreichend ist eine Beziehung, wenn das Vorliegen der Bedingung das Ereignis zwangsläufig zur Folge hat.

Beispiel 2:

Immer wenn es regnet, wird die Straße naß (Hinreichend).
Ist etwas weder notwendig noch hinreichend, ist es nützlich. Es besteht keine rationale Beziehung zwischen Grund und Meinung.

Behauptung:

Wenn logisch argumentiert wird, wird auch überzeugt.
Da Überzeugung ohne vorausgegangene Logik ebenso denkbar ist, wie Logik ohne zwingend folgende Überzeugung, ist die Argumentation nützlich.

Da im Management Sachlichkeit und Rationalität eine entscheidende Rolle spielen, ist die Aktivierung aristotelischer Argumentationsanalysen heute von entscheidender Bedeutung.

2. Die interessierte Quelle lügt.

Wer immer über einen Sachverhalt redlich informiert sein will, hat prinzipiell zwei Möglichkeiten: Entweder fragt er einen informierten, uninteressierten Unbeteiligten, oder er sucht sich zwei gegensätzlich interessierte Quellen, um eine annähernde Wahrheit zu konstruieren. Tucholsky sagt es ca. 2000 Jahre später auch treffend:
„Ich fürchte niemanden mehr, als den Leser von nur einer Zeitung!“

Michael Löhner, Erstaufführung - Salzburg, Oktober 1994