

MICHAEL FRITZ

DIALEKTIK FÜR ENTSCHEIDER

FÜHREN ZWISCHEN AUTONOMIE UND BINDUNG

## Urheberrecht

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte liegen beim Autor. Jede Verwendung ohne Zustimmung des Autors ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Digitalisierung, Vorlesung, Video- und Audio-Recording, Übertragung, Übersetzung, Kopieren, Vervielfältigung, Mikroverfilmung, Scannen, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen und Datenverarbeitungssystemen.

© Copyright 2023, [www.michaelfritz.de](http://www.michaelfritz.de), Hamburg/Germany

Selbstveröffentlichung von Michael Fritz, Hamburg

1. Auflage im November 2023: 1.000 Stück

Dieses Buch trägt die Nummer:



Den Druck besorgte die Uhl-Media GmbH in Bad Grönenbach,  
den Einband die Conzella Verlagsbuchbinderei in Pfarrkirchen.

## **Glossar**

Gelegentlich verweist ein ›Pfeil auf einen Artikel im Glossar.

## **Genderklausel**

In diesem Buch verwende ich meistens die männliche Ansprache. Gemeint sind aber immer alle Geschlechter. Mit der Vereinfachung der Geschlechteransprache beabsichtige ich ausschließlich einen halbwegs angenehmen Lesefluss, welcher ja ohnehin schon durch den Gegenstand des Buches beansprucht ist.

## **Nachbestellung des Buches**

Die erste Auflage ist noch nicht im freien Buchhandel erhältlich. Bei Interesse an weiteren Exemplaren kontaktieren Sie uns bitte.

## **Bestellung der Tafeln des Anhangs**

Wenn Sie die im Anhang dargestellten Übersichten zu Bildungszwecken, für Ihre Konferenzräume oder anderwärtig nutzen möchten, wenden Sie sich bitte an mein Sekretariat:

[sylvia.neumann@michaelfritz.de](mailto:sylvia.neumann@michaelfritz.de)

# Kapitelverzeichnis

Vorwort.....	9
1. Vom analytischen Zuhören.....	22
Gewissheit von Wahrheit unterscheiden.....	34
Stillschweigende Voraussetzungen hören.....	46
2. Grundlegung von Rationalität .....	52
Vier kritische Fragen.....	55
Kritik und Person .....	59
Metaphorische Täuschung.....	69
3. Urteilkraft und Begriff .....	82
Der Dreischritt des Aristoteles .....	89
Vom theoretischen zum Erfahrungsbegriff.....	96
Dialektische Begriffe .....	111
Vertiefung.....	116
4. Einführung in Argumentation .....	130
Der dialektische Algorithmus (DA).....	140
I. Vollständigkeit herstellen.....	142
II. Gegenargumente integrieren.....	149
III. Notwendigkeit prüfen.....	169
IV. Erfüllbarkeit prüfen.....	180
5. Grundlegung von Konfliktfähigkeit.....	184
Was ist ein Konflikt? .....	196
Ursachen.....	196
Konflikt bedeutet Wettbewerb.....	200
Konflikte sind produktiv .....	208
Merkmale .....	221
Partnerschaftliche Bindung.....	230
Emotionale Verläufe .....	234
Konfliktlösen.....	242

6. Über Führung .....	245
Die Ungleichheit unter Partnern .....	249
Bedingungen von Führung .....	255
Zwischen Autonomie und Bindung .....	260
Die inneren Zwecke von Führung .....	266
Vom Wert der Abhängigkeit .....	273
Selbstachtung und Selbstwert .....	278
Partnerschaft am Beispiel .....	285
7. Glossar .....	297
8. Anhang .....	368
Grundlegende Fragen der Rationalität .....	369
Hauptsätze der Dialektik I-V .....	370
Hauptsätze der Dialektik VI-IX .....	371
Grundlegung von Konfliktfähigkeit .....	372
Die vier inneren Zwecke .....	373
Hauptsätze über Konflikte .....	374
Hauptsätze über Führung I-III .....	375
Hauptsatz über Führung IV .....	376
Hauptsatz über Führung V .....	377
Merkmale von Konfliktverläufen .....	378
Der dialektische Algorithmus (DA) .....	379
The Dialectical Algorithm (DA) .....	380
Ausgewählte Literatur .....	381
Dank .....	382

Verstanden haben wir eine Aufgabe genau dann,  
wenn wir über Bedingungen der Möglichkeit  
ihrer Lösung entschieden haben.

Michael Fritz

## Vorwort

**A**llgemeine Dialektik ist die Lehre von der Urteilskraft des Menschen, der sein Leben in Gegensätzen, in einer Vielzahl von Spannungsfeldern begreift. *Praktische* Dialektik verstehe ich unter anderem als Anleitung, um Irrtum, Dummheit und Täuschung beim gemeinsamen Entscheiden zu mindern; sie ist daher von besonderem Interesse für Manager, für selbstständige und angestellte Unternehmer. Für sie schreibe ich dieses Buch. Es freute mich aber sehr, wenn auch andere, insbesondere aus dem Bildungssektor und der Politik, mit meinen Darstellungen etwas Nützliches anzufangen wüssten.

Schon in der Antike schlägt der Ausnahmephilosoph Sokrates seinen Dialogpartnern deren vermeintlich *eine* Wahrheit um die Ohren; davon erfahren Sie, liebe Leserin und lieber Leser, im ersten Kapitel. Aber kaum ist der Leichnam seines Lehrers kalt, erfindet Platon schon wieder idealisierte und zeitinvariante Formen jenseits der sinnlichen Welt, die er wahre Ideen nennt. Etwas später liefern die Neuplatoniker das epistemologische Material für das Christentum, welches die eine Wahrheit im Monotheismus kristallin macht. Anstatt, dass die Deutschen aus diesem mehr als tausend Jahre währenden Denkfehler lernen, wiederholen sie den hellenischen Irrtum: Zwar rüttelt Immanuel Kant im späten 18. Jh. mit seiner

Vernunft-Kritik an der Möglichkeit des Menschen, sichere Wahrheit zu erkennen, doch schon eine Generation später führt Georg W. F. Hegel diese Option wieder ein. Wer von der Wahrheit und der Dialektik spricht, kommt fortan an deutschen Philosophen nicht mehr vorbei. Karl Marx gießt die Wahrheit in eine sozialökonomische Klassentheorie; französische, englische und viele andere europäische Denker folgen ihm. Nicht nur der Marxismus, sondern fast alles, was jetzt die politische Sphäre erreicht, hört mit „-ismus“ auf und markiert den Anfang des Jahrhunderts der großen Ideologien.

Die Nationalsozialisten eliminieren per Gleichschaltung die Dialektik aus dem deutschsprachigen Bildungssystem und machen mit der Durchsetzung ihrer Gewissheiten ernst; auch mithilfe der Rhetorik. Merke: Wähnt sich jemand im Besitz unumstößlicher Wahrheiten und ist er mit den nötigen Mitteln ausgestattet, diese vermeintliche Wahrheit gewaltsam durchzusetzen, ging das schon immer schrecklich aus. Dann bricht in Europa erst alles auseinander und daraufhin alles zusammen. Mit der Verarbeitung des Holocaust, auch nach Wiederbelebung der Dialektik durch die Frankfurter Schule und ihrer Abkömmlinge, wird alles noch einmal anders. Zum Glück.

Die Praxis von Top-Entscheidern in Wirtschaft und Politik erreichte Dialektik allerdings erst wieder mit dem Wirken der Jesuitenpatres Oswald von Nell-Breuning und Rupert Lay. Ohne diese beiden großen Denker wäre ich selbst nie zur Dialektik gekommen und vermutlich auch nicht so plötzlich zur Philosophie; denn ich fand meine eigenen Gewissheiten zunächst bei den Natur-, Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften, nicht aber bei den Theorien des Geistes. Heute wünsche ich mir sehr, dass Physik und Philosophie wieder zusammenwachsen, etwa so, wie man es bei Gottfried



Wilhelm Leibnitz und Isaac Newton, Ludwig Boltzmann und David Bohm, bei Einstein oder auch in der Familie der Weizäckers erkennen konnte. Wenn man beansprucht, ein Verstehen über alle forschenden Provinzen hinweg herzustellen, wenn also Neurowissenschaftler mit Politikern und IT-Experten einen Dialog pflegen, aber auch Physiker mit Pädagogen und am Ende Philosophen mit Managern reden, dann ist es schon fast gut. Wenn sie alle aber das Vermögen wiedererlangen, zusammen entscheiden zu können und dabei sich auf *notwendige Voraussetzungen* berufen sowie ihre Fachbegriffe so *definieren*, so dass die jeweils anderen gutheißen, was zu tun sei, dann ist es Dialektik.

Das sollten Sie wissen: Dialektik beabsichtigt heute keine Wahrheitsfindung mehr, sondern eine Multiperspektivität herzustellen, und zwar in der praktischen Hauptsache, unsere Leben zu entfalten und unsere Erkenntnisfortschritte und Produktivität zu verbessern. Dialektik ist demzufolge von *Wert* für Entscheider, die den *Mut* haben, beim Urteilen und Entscheiden sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen. Wer aber regelmäßig mit andern gemeinsam entscheidet, der findet beruflich eine Heimat und privat ein Zuhause. Dort benötigt man die Fähigkeit, unter *Konfliktbedingungen* belastbaren Konsens herzustellen, was meiner Ansicht nach die Bemühung um Integration von Emotionalität (*Affekte*), *Rationalität* und *Sozialität* einschließen sollte. Dieser Gedanke zieht sich *durch* das Buch und, mit Glück, die Leserin und den Leser *in* das Buch.

Konfliktbereitschaft verlangt weniger auszuweichen als mehr das Halten von Spannung: Der *Autonomie* von Gemüts-, Verstandes- und Vernunftserkenntnis liegt unsere *Beziehungshaftigkeit*, besonders unsere Lebensentfaltung in *Bindungen* gegenüber. Folglich sind Eigensteuerung und Verbundenheit in konkreter Praxis

oft Gegenspieler. Sie sind dialektische Begriffe, nämlich solche ›Gegenteile, die ohne den jeweils anderen nicht sinnvoll sein können und bei denen die Änderung des einen Pols den jeweils anderen variiert. Man kann es so bedeuten: Dialektik ist die Kunst, aus Gegensätzen Gewinn zu ziehen.

Über einen Umweg, den ich im 5. Kapitel abschließe, führt Dialektik zu Fragen des Umgangs mit ›Affekten (Pfeile zeigen Artikel im Glossar an.): Wer ein Unternehmen führt, für den ist Zeitknappheit und daher Planung ein Thema. Unsere Terminkalender sollten jedoch keine Gefängnisse sein, sondern die selbstgewählte Antwort auf die Frage, was wir mit unserer Arbeitszeit anfangen wollen. Wenn also aus Zeitknappheit wieder einmal Zeitdruck wird, dann leidet unsere ›Wahrnehmungstiefe; die Momente rauschen vorüber. Das Leben fühlt sich dann oberflächlicher an, aber eben nicht leichter, erfolgreicher und glücklicher. Vielmehr spüren wir Zeitdruck als ›*Ungeduld*, die durchaus zwei Gesichter hat. Sie ist zum einen Anspannung in Erwartung von Verbesserungen, was der Möglichkeit nach ein ausgesprochen produktiver Affekt ist. Ungeduld liefert uns nämlich einen *Drive*; sie ist psychische Energie. „Hinten wird noch debattiert, aber vorne ist da, wo schon entschieden wird.“ Geschwindigkeit ist ein Erfolgsfaktor; nicht nur bei Innovationszyklen und der Lücke zwischen Kundenanfrage und Angebotsausgang. Früher hieß es: Die Großen schlucken die Kleinen. Heute fressen die Schnellen die Langsamen.

›*Schnelligkeit* konkurriert jedoch mit ›*Besonnenheit*; wieder ein dialektischer Dipol. Wenn wir also nicht allzu spontan auf unsere Ungeduld reagieren, ihr demzufolge nicht bloß ausgeliefert sind, sondern viel mehr, sie zu gebrauchen wissen, dann kann sie uns helfen, ganz bemerkenswerte Entscheidungsprozesse im Führungsteam

freizusetzen. Weil unsere Ungeduld *anderen* emotionalen Widerständen etwas entgegensetzen hat: Um Spannungen aufbauen und halten zu können, stellt sie den notwendigen Gegendruck.

Angewandte Dialektik liefert raffinierte Verfahren für rationale Argumentation und Begriffsbildung, die aber ohne Rücksicht auf die emotionalen Kräfte wirkungsschwach blieben. Eine praktische Dialektik grenzt daher Affekte nicht aus, sondern sie integriert sie.

*Wer seine rationalen und emotionalen Kräfte auf die Durchsetzung von entscheidungsnotwendigen Fragen richtet; wer sich außerdem die Antworten abholt und diese zu Entscheidungsvoraussetzungen verarbeitet, der ist schon fast ein Dialektiker.*

Wer darüber hinaus ein Unternehmen und insofern meist auch Menschen führt, der möge neben allen leichten Stimmungen auch seine Ungeduld im Meeting und insgesamt in jeder Verhandlung zur nützlichen Verfügung haben. Er darf aber keinesfalls von seiner Ungeduld besessen werden, denn das *Gehabtwerden* ist das andere Gesicht der Ungeduld: Wir verlieren dann uns selbst im Monologisieren und damit auch den Kontakt zum Partner. Wir verlieren den Dialog, weil wir plötzlich das *Fragen* vergessen. Denn um die Wahl der notwendigen Fragen und das Transformieren der Antworten zu Entscheidungsvoraussetzungen geht es zuerst bei dem **dialektischen Algorithmus**, welcher durch eine Reihe von notwendigen Schritten führt, um klug und gemeinsam zu entscheiden. Dieser Algorithmus führt aus grauer Theorie heraus und geradewegs hinein in die Entscheidungspraxis von Managern. Man mag sich zwar zum Urteil hinreißen lassen, der dialektische Algorithmus sei die pure Vernunft, doch gleichzeitig möge man erkennen, dass Gefahr droht, emotionale Ansprüche zu vernachlässigen, wenn sich der Blick auf das Rationale über die Maßen verengt.

Infolgedessen setze ich ganz allgemein eine entwickelte ›Impulskontrolle voraus: Anstatt von Gefühlen besessen zu werden oder sie zu verleugnen, sollte man sie viel öfter *besitzen*; einerseits, um sie an und für sich genießen zu können und andererseits, um von ihnen klugen Gebrauch zu machen. Es braucht allerdings einige Seiten konzentrierten Studiums, um die Bedingungen der Möglichkeit zu erkennen, wie man nicht nur von seinem Gefühl, sondern vom Verstande überhaupt Gebrauch machen kann. Was es aber bedeuten könne, sich seines *eigenen* Verstandes zu bedienen, dazu gibt es, je nach Perspektive, durchaus einige wertvolle Antworten. Ich beschränke mich in diesem Buch auf eine dialektische Sichtweise und innerhalb dieser auch nur auf deren praktischen Teil. Kant kommt insgesamt zu kurz, Hegel wird außerhalb des Vorworts erst gar nicht erwähnt. Es würde mir aber behagen, wenn Sie, verehrte Leserin und verehrter Leser, wenigstens in einigen Passagen auch das akademische Interesse gewürdigt fänden.

Die Einführung in praktische Dialektik umfasst, erstens, notwendige Grundgedanken über das ›Zuhören an sich; insbesondere die Fähigkeit des Dialektikers, ›assoziatives Zuhören vom analytischen zu unterscheiden. **Vom analytischen Zuhören** heißt demnach das erste Kapitel. Wir begegnen dort dem *sokratischen Fragen* und mit ihm der Forderung nach der Befähigung, stillschweigende Voraussetzungen nicht nur hören, sondern dann auch diplomatisch ›verhandeln zu können. Dieses ist ein unerlässlicher Schritt, hin auf eine praktische Vernunft, insbesondere um das ›Überzeugen vom Überreden zu unterscheiden.

Von einem Buch über Dialektik würden Sie vielleicht erwarten, dass nach einem Kapitel über Sokrates auch Platon an die Reihe käme. Ich lasse diesen aber fast aus, verweile stattdessen bei dem ersten Griechen, um die *Einflussnahme über Fragen* einer genaueren

Untersuchung zu unterziehen. Wer anderen nämlich mit der verdeckten Absicht zuhört, sich hauptsächlich an der Klugheit der eigenen Antwort zu berauschen, der kann andere leider nicht besonders gut verstehen. Und zwar schon deshalb, weil er die Alternativen zu den vorgegebenen Fragen nicht prüft und infolgedessen unbewusst unterschlägt. Wer aber auch *eigene* Fragen beansprucht und sich nicht nur fremden Erkundigungen fügt, der sollte aus einem kritischen Vermögen schöpfen, welches beansprucht, die entscheidungsnotwendigen Fragen überhaupt zu erkennen, um ihnen rechtzeitig soziale Geltung zu verschaffen; davon handelt das zweite Kapitel, die **Grundlegung von Rationalität**.

Den verehrten Platon aus Platzgründen vernachlässigend widme ich mich im darauffolgenden Kapitel einer Forderung des *Aristoteles*: Man möge sich tunlichst darüber klar werden, wovon man überhaupt spricht; nämlich nicht nur von emotionalen Bedeutungen seiner Worte, sondern auch von ›sachlichen oder rationalen; also von *Verstandes- und Vernunftsbegriffen*. Solche eben, deren Erklärung und Bedeutung einem kritischen Nachfragen standhalten müssen. Im dritten Kapitel, **Urteilkraft und Begriff**, geht es um das aristotelische ›Definieren, dessen Beherrschung eine Bedingung von ›Glaubwürdigkeit ist. Aristoteles steht hier für eine noch größere Möglichkeit, nämlich die Fragmentierung des allgemeinen Bewusstseins durch Fachsprachen, welche füreinander und für Alltagssprache in großen Teilen unverständlich geworden sind, mindestens im Ansatz zu beheben und ein allgemeines Verständnis zu erreichen, ein weniger in Provinzen zerstreutes allgemeines Bewusstsein wiederherzustellen.

Nicht nur für die oberste Chefetage ist das Vermögen, ein Verstehen über das große Ganze herzustellen kein *Nice-to-have*, wenn man auf lange ›Partnerschaften, auf Verbundenheit aus ist und kein ständiges Kommen und Gehen im Unternehmen dulden möchte.

Begriffsbildung und Verständlichkeit haben sehr viel mit kritischer Identifikation zu tun. Wohlgermerkt: Es geht mir nicht um Introjekte, sondern um Identifikate. Introjekte sind Grundannahmen, die sich für den Betreffenden – so würde er selbst sagen – gut „anfühlen“, ihm und anderen aber tatsächlich eher schaden als nützen, wenn er seine Glaubenssätze denn überhaupt zu benennen weiß.

Das Definieren nach der Regel des Aristoteles liefert ein Verfahren für Grundbegriffe und andere Annahmen, die *empirisch* überprüft werden können, so dass kritische Identifikation möglich ist. Jedes unserer Identifikate aber braucht einen Prüfstein, der es erlaubt, dass wir uns von Auffassungen und Entscheidungen auch wieder trennen, wenn es bessere, nützlichere gibt. Teile der Dialektik des Aristoteles liefern uns hierfür die notwendigen Fragen und Urteilsbegriffe.

Das vierte Kapitel ist von höchster Relevanz für angewandte Dialektik. Dort unterscheidet ich *begründende* und *bedingende* Argumentation. Es geht um das praktische Vermögen, eine drohende oder offenkundig sich festfahrende Pro-und-Contra-Diskussion in einen Diskurs über Entscheidungsvoraussetzungen zu wandeln. Führung ist mithin auch die Antwort auf die Frage, wie ein „Denken in Richtigkeiten“ in ein „Entscheiden über Möglichkeiten“ transformiert werden kann. Wer diesen Schritt am Beispiel nachvollzieht, der beginnt vielleicht, Dialektik zu mögen. Die zugrunde liegende Methode macht ein Zuwiderhandeln gegen erlernte Muster, gegen kommunikative Gewohnheiten erforderlich. Die dialektische Unterrichtung kumuliert in ihrer höchsten Abstraktion und allgemeinen Verfügbarkeit in der **Einführung in Argumentation** und dort speziell im zuvor benannten dialektischen Algorithmus.

Ich postuliere eine kleinteilige, wohlgeordnete und daher überschaubare Verfahrensvorschrift, die es Ihnen gestattet, echten Konsens von Scheinkonsens besser zu unterscheiden. Verkürzt gefasst

heißt das, Entscheidungsfragen geltend zu machen, sich die Antworten, Pro und Contra, zu besorgen und diese zu notwendigen Entscheidungsvoraussetzungen zu verarbeiten; zuerst, um eine Multiperspektivität zu schaffen, dann, um einen ›Basiskonsens herzustellen und, letztens, die Machbarkeit der ›Bedingungen aufzuweisen oder zu falsifizieren.

Ich komme jetzt auf das 5. Kapitel **Grundlegung von Konfliktfähigkeit**. Dort geht es, wie gesagt, um den produktiven und lebensentfaltenden Gebrauch eigener ›Affekte bzw. den vorteilhaften Umgang mit der Gemütslage anderer. Über den Genuss von Fröhlichkeit, Dankbarkeit und tiefer Freude braucht hier niemand unterrichtet zu werden. Dagegen werde ich die ›Wahrnehmung, die ›Interpretation und die Beurteilung von beschwerlichen Stimmungen, namentlich unsere aggressiven und frustrierten Affekte, zu bedenken geben, damit jene sich nicht in *fahrlässiger* ›Dominanz oder in *passiver Aggression* bahnbrechen müssen.

Ein reiches, aber nicht unbeherrschtes Gemüt, eine Impulsfestigkeit, ist eine Voraussetzung, das Bestmögliche aus den Ursachen eines Konflikts herauszuholen; nämlich eine konsensuale und rationale Entscheidung, um die beteiligten Werte, ›Erwartungen, Interesse und ›Bedürfnisse zu einem Ausgleich im Spannungsfeld von Autonomie und Bindung zu führen. Von diesem Spannungsfeld handelt das 6. Kapitel **Über Führung**.

Wenn wir zum Abschluss dieses Buches über *partnerschaftliche Bindung*, insbesondere über berufliche Partnerschaft nachdenken, welche für die weitaus meisten Manager über die äußeren ›Zwecke ihrer Arbeit zu inneren Zwecken, zum Sinn von Arbeit führen, und wir gleichzeitig für uns selbst sowie für andere eine *Befähigung zur Autonomie* beanspruchen, dann sind wir nicht nur in der Dialektik, sondern auch in einer Ethik des Führens und Sich-führen-Lassens angekommen.

Die Lektüre möchte insgesamt beitragen, dass das Wissen über nachmoderne Dialektik nicht verloren geht, sondern einen fortgesetzt humanen und wirksamen Eingang in verschiedene Praxen von Entscheidern findet. Vielleicht ist es mir ja gelungen, manches so aufzuschreiben, dass man nach dem Studium von Lehrbuch und Glossar kein Seminar mehr besuchen muss. Dennoch ist geistiges Verstehen – und somit Lesen – kein bloßes Anhäufen von Wissen. Wer ein hohes Maß an ›Reflexions- und ›Kritikvermögen für sich reklamieren darf, der quält sich gelegentlich selbst mit der Frage: „Was habe *ich* getan oder unterlassen, dass das hier nicht genau so läuft, wie ich mir das eigentlich vorstelle?“ Solches Fragen ist nicht Ausdruck einer Zwangsstörung, sondern kerngesunder Selbstkritik. Man wird in Konfliktfällen nämlich seinen Finger nicht auf andere richten, sondern vor der eigenen Haustür kehren wollen. Dort klebt immer der erste Denkkzettel.

Diese Aufgabe aber kann ein Buch über Führung und Entscheidungsfindung nicht besonders gut leisten: nämlich der verehrten Leserin, dem verehrten Leser ein Bild zu spiegeln, in dem sie oder er sich *zunächst nicht* wiederfindet. Ein Curriculum der angewandten Dialektik bevorzugt nämlich menschliche Begegnung, ein Aug in Aug, weil eine gewissenhafte Lehre das ›wohlwollende Konfrontieren mit scheinbaren Selbstverständlichkeiten zur Methode erhoben hat. Ich hoffe, mit der Unterstützung einiger befreundeter Manager und ihrer Unternehmen, bald eine KI entwickeln zu können, die eine solche wohlwollende Konfrontation achtsam leistet. Ich bin mir allerdings noch etwas unsicher, wie ich einer KI so etwas Ästhetisches wie ›Achtsamkeit beibringen werde, da KI noch über keine Selbstwahrnehmung verfügt. Aber das wird schon.

Zurück zum Buch: Beim bloßen Lesen selektieren wir das objektiv Vorhandene, das tatsächlich Dargestellte viel mehr, als wenn



uns jemand gegenübersteht, der uns widerspricht, unsere Meinung von den Dingen und von uns selbst begreift, vielleicht sogar wohlwollend angreift. Manchmal brauchen wir die Herausforderung durch andere, um unsere eigenen Grenzen zu erkennen und entscheiden zu können, ob wir jene in Zukunft vielleicht ganz anders verlaufen lassen wollen. Wer Freundschaften pflegt, der weiß, was ich meine. Freunde sagen uns wahrhaftig die Meinung. Unausweichlich. Man kann Freunde nicht überlesen. Es ist geradezu das Wesen von Freundschafts liebe: nämlich sich einander zuzumuten, wenn es schwierig wird.

Es geht also auch um Selbsterkenntnis im Spiegel des anderen. Ohne diesen Anspruch kann man heute meiner Ansicht nach Dialektik nicht mehr sinnvoll betreiben. Das einstige Spekulieren der Philosophie ist schlichtweg infertil, also unfruchtbar, geworden. Und es braucht dringend lebendige, emotional spürbare Erfahrung, dazu reflektierte Empirie, letztlich auch die soziale Prüfung. Man kann doch Konfliktfähigkeit nicht in einem Ankreuztest evaluieren!

Wir benötigen echte Meinungsverschiedenheiten und echte Konflikte, nicht nur ein Rollenspiel und ein Lehrbuch, um eine der Königsdisziplinen der Philosophie, die Dialektik, gewinnbringend zu erforschen. Aber ein Buch kann ein Anfang sein. Ob es mir aber mit dieser *Elementarlehre* am Ende wirklich gelungen ist, Sie zu dialektischen Versuchen in Ihrer Führungspraxis zu ermutigen, darüber mögen Sie, liebe Leserin und lieber Leser, selbst befinden. Als Seminarleiter lernt man, nicht nur gut auszuteilen, sondern auch gut einstecken zu können. Wenn Sie allerdings eher nach Lösungen suchen, wie man etwas mit *anderen* machen muss, anstatt an sich selbst zu arbeiten, wenn Sie letzten Endes doch nach Werkzeugen der Rhetorik suchen, um andere fremdzusteuern, dann wird die Lektüre keine besondere Freude für Sie sein.

Die im Buch angebotenen Theoreme der ersten vier Kapitel nenne ich **Hauptsätze der Dialektik**; die der 5. und 6. Kapitel sind **Hauptsätze über Konflikte und Führung**. Sie sind nicht in Stein gehauen; keine Monolithen, die im letzten Glazial herbeigeschliffen wurden, sondern sie unterliegen der fortgesetzten ›Kritik von Entscheidern, Managern, selbstständigen und angestellten Unternehmen. Von daher befinden sie sich in der Entwicklung und sie bezwecken nicht weniger als zum menschlichen Fortschritt beizutragen. Insgesamt bilden alle Hauptsätze zusammen die *Grundzüge einer komplexen Theorie über Führung und Konfliktfähigkeit*. Ich habe die Lehrsätze in den vergangenen dreißig Jahren in zehntausenden von kleinteiligen Interaktionsanalysen fortgesetzten Prüfungen unterzogen und ihre Nützlichkeit bisher nicht widerlegen können. Die Versuche fanden nicht unter Laborbedingungen mit Studenten statt, sondern in lebendigen ›Dialogen in Kleinstgruppen oder Beratungsgesprächen mit über 6.000 Führungskräften, wovon gut die Hälfte der ersten Führungsebene angehörten.

Man muss nicht spontan mit dem Geschriebenen einverstanden sein. Aber dass man es wenigstens verstehe und sich daher interessiere, was es bedeuten könne, von seinem eigenen Verstande Gebrauch zu machen, das wünsche ich mir sehr.



# 1. Vom analytischen Zuhören

**S**okrates verlangte von jedem, der sich weise nennen ließ, das eigene dogmatische Argumentieren zu erkennen und es durch ein Urteilen und Entscheiden zu renovieren, das bereit bleibt, eben diese Urteile oder Entscheidungen unverzüglich wieder aufzugeben, wenn die *Voraussetzungen*, unter denen man sie fällte, sich ändern oder geändert werden müssen. ›Dogmatisch ist eine Meinung oder eine Entscheidung demzufolge, wenn sie als unbedingt wahr oder unbedingt richtig behauptet wird.

Nun weiß ich zwar auch nicht sicher, was Weisheit ist, aber ich kann mitunter sagen, was unweise ist, weil ich wenigstens eine Bedingung von Weisheit als notwendig anerkenne. Sie tönt schlicht, aber ihre Praxis ist gar nicht immer leicht durchzusetzen:

*Erster Hauptsatz der Dialektik:*

**Weisheit verlangt, Gewissheit von Wahrheit zu unterscheiden, das heißt, die Bedingtheit jeder Erkenntnis anzuerkennen.**

Wahrheitslehren, also ›Ideologien, gelten demnach bedingungslos, sie sind statisch. Ihre Vertreter neigen zum Verkünden und

dazu, stur zu sein. Gewissheiten dagegen sind dynamisch; sie sind zeit- und kulturvariant. Sie unterliegen dem Lernfortschritt reflektierter Erfahrung beim Umsetzen von Entscheidungsvoraussetzungen. Wie schon im Vorwort bemerkt: Nur eine Generation nach Sokrates führt Platon den Glauben an die Wahrheit wieder ein. Platon erfindet und fordert den weisen Philosophenkönig, der angeblich über Wahrheit, über wahre Ideen, verfügen könne. Wie man einen Weisen vom weniger Weisen zu unterscheiden hätte, können wir bei Platon allerdings nicht nachlesen.

Sokrates lebte im 5. Jh. vor unserer Zeitrechnung. Erst rund 2200 Jahre nach seinem Tod, im späten 18. Jh., machte sich zum ersten Mal jemand wieder ernsthaft die Mühe, das Denken in Voraussetzungen zu benutzen, um nicht Wahrheiten zu beweisen, sondern vermeintliche Wahrheiten zu widerlegen. Immanuel Kant widerlegte die Möglichkeit, (ontologische) Wahrheit zu erkennen. Nicht die Dinge an sich erkennen wir, sondern ihre Erscheinungen. Das Subjekt, also der erkennende Mensch, erzeugt durch die Vorgaben seines Erkenntnisvermögens erst den Erkenntnisgegenstand. Und Kant widerlegte die Möglichkeit reiner Vernunftkenntnis. Man müsse sich daher darauf beschränken, nach der Bedingung der Möglichkeit von Vernunft überhaupt zu fragen. Selbst die Annahme der Existenz eines Gottes war für ihn lediglich eine notwendige Bedingung der Möglichkeit von Freiheit und Moralität überhaupt. Gott, oder wie wir heute sagen würden, das Göttliche, war für Kant also keine Tatsache „an sich“, sondern eine notwendige Vorstellung, um Gewissenhaftigkeit denken zu können. Das war zu seiner Zeit noch nicht ohne Risiko und daher recht couragiert.

Wer die Bedingtheit von Gewissheiten und den Selbstverständlichkeiten unserer Zeit erforscht, der ist demnach mutig wie Sokrates und Kant. Denn er muss mit dem Widerstand von zahlreichen Traditionalisten rechnen, die uns immer wieder das Märchen von

den guten alten Zeiten erzählen. Ihre fahrlässige Dominanz – das sind insbesondere ihre Monologe, ihre ›Killerphrasen („Wieso das ändern, funktioniert doch?“) und ihr übergriffiges *Royal We*, ihr ›Pluralis Majestatis, ihr ständiges Reden in der Wir-Form – verhindern immer noch und viel zu oft die Herstellung von Multiperspektivität und ›Kritikvermögen im ›Dialog, was ein sorgfältiges Konsensentscheiden sozial behindert. Ich will nicht unbedingt der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg unkritisch das Wort reden, aber wer seine eigene sprachliche Gewalt nicht zu erkennen und zu reflektieren versucht, obschon er Führung beansprucht, macht sich definitiv unattraktiv für die jetzt kommende Generation von ›intelligiblen und emotional begabten jungen Leuten. Kurzum: Wer brutal führt, zahlt drauf. „Macht ja nichts“, denkt mancher; aber das Schlimme ist, dass man dann auch nur Leute bekommt, die nichts anderes zu bieten haben als eine Mentalität des Heuchelns von ›Loyalität.

Gehorsamkeit und Vasallentreue sind käuflich, ›Autonomie und partnerschaftliche ›Bindung aber nicht: Man muss sich seines eigenen Verstandes bedienen und dazu auch andere ermutigen, notfalls diplomatisch nötigen, was Sie per sofort auch gerne ›Motivieren nennen dürfen. Allgemein kann man sagen, dass ein Führen ohne ›Selbstreflexion das Miteinander behindert. Wer aber auf Reflexion aus ist, der ist schon bereit zu lernen, anders zuzuhören. Genau deshalb wollen wir mit Sokrates fortfahren: Wir wollen anerkennen, dass Sokrates ein leuchtendes Vorbild im *analytischen Zuhören* war; in der Fähigkeit zu hören, unter welchen Voraussetzungen jemand recht hätte. Aber wir sollten aus seinem ›Fehler lernen, weil er oft genug auch unserer ist: Noch mehr als zu Sokrates Zeiten kommt es heute darauf an, aus Konfliktpartnern oder Konfliktgegnern nicht Feinde zu machen oder sich von ihnen zum Feind machen zu lassen. Gegneraggressivität will jemanden in die

Opposition befördern. Das ist legitim, wenn man den Wettbewerb nicht meidet. Feindaggressivität aber will schaden, sie will jemanden sozial oder physisch vernichten, was mir außerhalb einer Partei Schach recht unklug erscheint, denn fast jeder kommunikative Sieg von Mächtigen über Mächtige hat sich wenig später als Pyrrhos-Sieg entwertet.

*Es kommt nicht darauf an, andere zu besiegen, sondern Menschen gewinnen zu lassen, das heißt, möglichst viele am Gewinn zu beteiligen, letztendlich partnerschaftliche Bindungen zu gewinnen.*

Dahinter steht ein bisher nicht falsifiziertes Verständnis von empirisch nachweisbarer Verteilungsgerechtigkeit: Ein objektiver Vorteil von Rechtsstaat, Demokratie und sozialer Marktwirtschaft ist, dass es bisher kein anderes politisches und ökonomische System gab und gibt, in dem die sozial Schwächsten zu größerer Lebensentfaltung und besserem materiellen, geistigen und sozialen Wohlstand gelangen. Diese Unterscheidung ist für das Überleben der Menschheit noch einmal dringender geworden als zu Zeiten von Sokrates, Platon und Aristoteles.

Im Folgenden muss ich unseren verehrten Sokrates einmal von seiner akademisch-verbrämten Idealisierung befreien, bevor ich ihn wieder auf den verdienten Sockel erhebe: Sokrates wurde nämlich nicht nur zum Feind gemacht. Er war meiner Ansicht nach selbst auch Täter, er *machte* sich Feinde. Er hatte seinen Anteil am eigenen Scheitern, vor allem durch seine abwertende Argumentationsweise. Hatte er es darauf angelegt? Oder mangelte es ihm tatsächlich an Einfühlungsvermögen und Mitgefühl? Ob Sokrates kriegstraumatisiert war, können wir heute nur vermuten. Tatsache ist, dass man in der Sache noch so rechthaben kann und trotzdem kein Recht bekommt. Genau das passiert, wenn man auf andere

besserwisserisch wirkt und gleichzeitig den anderen Überheblichkeit vorwirft. Dann muss man damit rechnen, großen Zorn auf sich zu ziehen und von den anderen selbst ins Unrecht gesetzt zu werden. So geschah es Sokrates. Leider. Ich wünschte, Sokrates hätte noch einige Jahre länger seinem Schüler Platon die Vorlagen für kluge Dialoge geliefert. Aber nein, Sokrates musste sich ja unbedingt mit den Mächtigen anlegen; nicht nur mit Xanthippe, seiner klugen Frau, sondern gleich mit der halben Bürgerschaft Athens.

Es ist durchaus bemerkenswert, dass Sokrates heute als jemand dasteht, der scheinbar zu Recht seinen *politischen* Beitrag zum öffentlichen Wohl verweigern durfte, indem er sich vorwurfsvoll darauf berief, dass es in der Politik nicht zuerst um die Wahrhaftigkeit oder um die Wahrheit ginge. Mir erscheint solche Kritik gegen Politik aus heutiger Sicht wenig hilfreich, denn es geht in einer demokratischen und rechtsstaatlichen Politik immer zuerst um öffentliche Ordnung, dann um sozialen Frieden, um Familien und Bildung sowie um Wohlstand und nicht zuletzt um die Versorgung der Schwächsten.

Die These, dass Wahrheit und Wahrhaftigkeit den zuvor genannten Werten untergeordnet sind, ist vielleicht selbst nicht wahr, aber die Perspektive sollte man verstehen, denn mit Besserenwissen und zwanghafter Offenheit als höchste Werte kommt man in der Politik, auch in großen Unternehmen nicht wirklich voran. Wenn man aus Geschichte etwas lernen kann, dann auch das: Immer, wenn jemand die öffentliche Ordnung oder den sozialen Frieden zugunsten einer vermeintlichen Wahrheit, eines Wahrheitswahns oder eines Wahrhaftigkeitszwang opferte, starben Tausende. Gescheiterte Staaten, Religions- und Territorialkriege sind nur die fürchterlichsten Beispiele.



Das aber machte den griechischen Philosophen wieder sympathisch, wenn auch für viele seiner Zeitgenossen unerträglich un bequem: Wer sich selbst mit dem Besitz von ›Wahrheit ausgestattet sah, wer glaubte, frei von ›Irrtum und ›Täuschung zu sein, der wurde von Sokrates eines Besseren belehrt. Dass aber Sokrates sich selbst im Besitz einer größeren *Wahrhaftigkeit* als manche seine Mitbürger wähnte, das wurde ihm meines Erachtens nach zum Verhängnis. Wer, so wie Sokrates, politisch-ethische Konflikte über Schuldzuweisungen erklärt und wer, so wie Sokrates, sich aufs *Fingerpointing* verlegt, wer sich öffentlich zum moralischen Kläger selbst befördert, dem ist zwar der Applaus der Jugend sicher, aber die eigentlichen Entscheider ducken sich weg.

Diejenigen also, die tatsächlich in der Pflicht stehen, in Staat und Ökonomie politische ›Führungsaufgaben wahrnehmen zu müssen, denen ist eine Anklage keine Hilfe. Wer wirklich helfen will, muss zu Entscheidungen beitragen. Es genügt nicht, dagegen zu sein, auch nicht, sich an Straßen oder überkommenen Wertvorstellungen festzukleben. Protest kann ein großartiger Anfang sein, aber man muss im Leben viel weiter gehen. Wer wirklich helfen will, der muss sich in Familien, Organisationen und Unternehmen engagieren.

Um aber dem achtbaren Sokrates dennoch die Ehre zu erweisen, wollen wir annehmen, dass ohne sein eigensinniges Wirken die Inspiration zur Gründung der berühmten Platonischen Akademie gefehlt hätte. Diese Akademie war einer der institutionellen Fundamente für eine lange Bildungstradition einschließlich ihrer Wertorientierungen der westlichen Welt: Sogar die Römer führten 50 n. Chr. Dialektik als Schulfach ein. Der Renaissance-Humanismus erfand den spätantiken Bildungskanon noch einmal neu, bekannt als die „Septem Artes Liberalis“, die Sieben Freien Künste, die auch die Dialektik beinhalteten. Im angloamerikanischen Kulturraum

kennt man bis heute die Liberal Art Colleges, aus denen dreimal so viele Top-Führungskräfte hervorgehen wie von anderen Schulen. Auch in Deutschland gibt es wieder, trotz der geistigen Brandrodung durch die Nationalsozialisten, ungefähr seit den 1980er Jahren eine wachsende Szene von Freunden einer Dialektik, die sich nicht mehr auf die Wahrheit berufen, sondern die ›Beweglichkeit von Gewissheiten bevorzugen.

Sokrates war ein recht gebildeter Mensch, der selbst vielleicht nicht oft im Unrecht in der Sache war. Er, der andere nahezu ständig ins Unrecht setzte, hatte aber möglicherweise nicht bedacht, wie es sich für andere *anfühlen* muss, von ihm belehrt zu werden. Für sein Hinterfragen wurde er von seinen Schülern sicherlich verehrt, von Teilen der Aristokratie aber gehasst. Warum? Ich erkläre das grundsätzlich so: Es gibt eben nicht nur einen gefühlten Unterschied zwischen einem *Befragen* und einem *Hinterfragen*. Dieser ist präzise und empirisch nachweisbar und gehört an Türen von Konferenzräumen geklebt:

*Befragen zielt auf wohlwollendes Verstehen,  
Hinterfragen zweckt auf Widerlegen.*

Der Unterschied bestimmt sich folglich von der Absicht des Fragenden her. Wer aber andauernd *widerlegen* will und daher nicht *wohlwollend versteht*, den trifft die Ignoranz oder der Gegendruck derjenigen, die in der Entscheidungsverantwortung stehen in Staat, Unternehmung und Organisation. Nicht unbedingt zu Unrecht.

Am besten ist es daher meistens, erst einmal vor der eigenen Tür zu kehren und diese Selbsterkenntnis einzuräumen: Wir lieben es, befragt zu werden, und wir finden es bisweilen unangenehm, hinterfragt zu werden. Wir lieben es, wenn andere versuchen, uns wohlwollend zu verstehen. Aber wir können es nicht leiden, wenn

andere uns der Beschränktheit und Bedeutungslosigkeit verdächtigen, wenn sie versuchen, unsere Meinung zu widerlegen, *bevor* sie diese überhaupt verstanden haben. Dann schalten wir auf stur. Nicht unbedingt zu Unrecht. Es ist eine Bedingung von Weisheit, den folgenden Fehler überhaupt anzuerkennen:

*Es passiert uns, dass wir jemandem widersprechen,  
bevor wir ihn verstanden haben.*

Und zwar so verstanden zu haben, wie er es gemeint hat. Zum Verstehen gehört es allerdings nicht nur, die Voraussetzungen benennen zu können, unter denen jemand eine Meinung oder Entscheidung vertritt, sondern auch ein unerschütterliches Wohlwollen, insbesondere anzunehmen, dass der andere aus *guten Gründen* anderer Meinung sei, dass er sein Bestes versuche. Und nicht, weil er weniger bildungsfähig oder böswillig ist. Zum Wohlwollen gehört, dass ich anderen nicht unterstelle, was ich nicht wünsche, dass andere es mir unterstellen.

Das Belehren des Sokrates hat von daher etwas unangenehm Dominantes, weil man selbst nicht wünscht, auf erniedrigende Weise belehrt zu werden. Besonders nicht, wenn Dritte zugegen sind, auf deren Wohlwollen man angewiesen ist. Sicher, die Schüler des Sokrates hatten ihm das Mandat zu belehren erteilt. Alle anderen aber, die Sokrates auf der Agora, dem zentralen Marktplatz von Athen, in Dialoge verwickelte, hatten ihm den Auftrag zu belehren nicht erteilt. Wer aber andere belehrt, ohne legitimiert zu sein, sollte sich nicht wundern, wenn andere sich klein gemacht finden, was emotional bedeutet, sich beschämt zu fühlen und sich in dessen Folge auch offensiv zu verteidigen.

Nun könnte man einwenden, dass die Scham der anderen dem guten Sokrates ziemlich egal war, da es ihm um Wahrheit und

Wahrhaftigkeit ging, welche er angeblich höher achtete als sein eigenes Leben. „Ich weiß, dass ich nichts weiß,“ soll Sokrates gesagt haben. Was er gemeint hat, war aber möglicherweise: „Ich weiß, dass ich nichts sicher weiß. Und dein Problem ist, dass du lediglich glaubst, etwas sicher zu wissen. Du irrst dich. Und ich weiß das.“ Das ist das Dilemma des Sokrates, dass er etwas scheinbar sicher wusste, von dem er aber nur glaubte, es sicher zu wissen. Hans-Joachim Ringelwitz hat diesen Umstand sehr nett verpackt: „Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht.“ Ich mag Sokrates trotzdem sehr. Warum?

Das erkläre ich jetzt, denn wir drehen im Nu die Zeitmaschine fast auf die Stunde Null der Dialektik: Vor rund zweieinhalbtausend Jahren quält Sokrates die Oberschicht Athens mit einer fiesen Fragetechnik. Das *sokratische Fragen* gibt sich – wie gesagt – zunächst höflich und interessiert an der Meinung des Dialogpartners, hat aber in Wirklichkeit selbst eine *Hidden Agenda*; nämlich dem Mitbürger nachzuweisen, dass er Unrecht habe, obschon eben jener selbst der Meinung ist, über unabdingbar wahre Aussagen zu verfügen. Sokrates, das reizende Schlitzohr, stellte sich zu Beginn stets unwissend.

Folgendes Beispiel ist zwar nicht historisch, sondern von mir modifiziert und daher bedingt erfunden. Es ist jedoch insofern nicht gefälscht, als dass die *Struktur* der von Platon verfassten sokratischen Dialoge mit der des Beispiels identisch ist. Dass auch Platon seine sokratischen Dialoge, etwa die des Symposions, recht frei erfunden hat, gilt heute als historisch gesichert. Es geht im Folgenden also primär um das Verstehen des sokratischen Prinzips des *analytischen Zuhörens*. Es geht los.

Sokrates fragt Alkibiades, noch vor Beginn des Symposions, ob man beim abendlichen Festmahle reichlich geharzten Wein trinken dürfe. Nichts ahnend widerspricht der sportliche Alkibiades. Dieser gilt als widerspenstig und ist daher gerne mal anderer Meinung als alle anderen. Nicht ohne das Gefühl von Stolz, den weisen Sokrates zu belehren, ruft er seinem Lehrer zu: „Man soll gar keinen Retsina trinken.“ Sokrates zeigt sich augenblicklich so, also ob er einsichtig wäre: „Tatsächlich ist das so? Du musst es besser wissen als ich, denn du hast ja Ärzte in der Familie.“ Sokrates wiegt sein Gegenüber in Sicherheit und zeigt sich selbst, nach Gründen fragend, scheinbar belehrbar: „Erkläre du es mir. Warum soll man keinen Wein in guten Mengen zu sich nehmen? Sich ein bisschen zu berauschen ..., wo bleibt da denn der Spaß?“ Alkibiades wähnt sich seiner Sache vollkommen sicher: „Lieber Sokrates, das ist doch leicht zu erklären: Weil das gesundheitsschädlich ist.“ Daraufhin Sokrates: „Aha, dann hast du ja tatsächlich Recht, wenn du voraussetzt, dass man nichts tun soll, was der Gesundheit schadet? Ist das die Wahrheit, die du meinst?“ Alkibiades: „Das ist die reine Wahrheit, verehrter lieber Sokrates! Man soll seiner Gesundheit und der der Freunde nicht schaden.“ Jetzt kippt das Gespräch, denn Sokrates fragt: „Dann dürfen wir beide auch nicht in den

Krieg ziehen? Denn das schadet ja der Gesundheit, entweder der unsrigen oder der unserer Kameraden.“ - „Ach Sokrates, so habe ich das nicht gemeint ...“ Sokrates zieht am Nylonfaden den Angelhaken in die Lippe des Alkibiades: „Wohlan, dann stimmst du mir zu, dass die Voraussetzungen verhandelbar sind, unter denen man in den Krieg ziehen muss?“ - „Natürlich! Wenn die Polis in Gefahr ist und wenn die Hopliten gute Schwerter und mutige Führer haben.“ - „Aha, dann ist es möglich, unter den von dir genannten Voraussetzungen zu riskieren, dass wir Schaden an unserer Gesundheit nehmen?“ - „So betrachtet ja, mein lieber Sokrates.“ - „Wenn also die Gefahr nicht ausgeschlossen werden darf, der Gesundheit zu schaden, dann können wir auch sagen, mein lieber Alkibiades, unter welchen Bedingungen wir heute Abend Retsina trinken wollen ...“

Sokrates konnte also *analytisch zuhören*. Er konnte hören, unter welcher Voraussetzung sein Gesprächspartner Recht hätte, und er schlägt Alkibiades dann die Voraussetzung um die Löffel, wohlwissend, dass diese Voraussetzung („Tue nichts, was der Gesundheit schadet.“) nicht dogmatisch richtig sein kann, sondern nur bedingt richtig ist.

Solche Gespräche findet man geistreich, wenn man miteinander befreundet ist oder als Partner schon durch dick und dünn gegangen ist oder beim Feierabendweinchchen sitzt. Es ist aber nicht mehr

komisch, wenn eine Entscheidung ansteht, die unter Konfliktbedingungen konsensual getroffen werden muss. Sie ahnen vielleicht, dass es auch um die Unterscheidung von Überzeugen und Überreden geht, also um ›Autonomie und Heteronomie, um die Abgrenzung von Eigen- und Fremdsteuerung: Werde ich *vom anderen* überzeugt? Dann bin ich eher passiv und konsumiere den Überzeugungsversuch eines anderen. Oder habe *ich mich* davon überzeugt, ob der andere recht hat? Dann habe ich zumindest einen Eigenanteil am Geschehen. Um es ganz einfach zu sagen:

*Rhetorik fragt nach dem Verdienst des Redners,  
Dialektik nach der Leistung derjenigen, die sich ›überzeugen lassen.*

Sokrates war folglich ein Grenzgänger beider Künste. Wenn ein Gesprächspartner schon zu Gesprächsbeginn annimmt, „wer hier von wem zu lernen hat“, dann ist das verdeckte Fremdsteuerung und vielleicht auch ein bisschen überheblich. Nicht alle Athener fanden daher das analytische Zuhören des Sokrates angenehm und weise. Sokrates geht zwar in die Geschichte der Philosophie und der Dialektik ein, aber wegen seines undiplomatischen Hinterfragens wurde er verurteilt und hingerichtet. Leider.

## Gewissheit von Wahrheit unterscheiden

An einem weiteren Beispiel möchte ich Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, darstellen, welchen großen Wert das analytische Zuhören des Sokrates haben kann, wenn man es etwas taktvoller als Sokrates macht. Wir suchen also nach der diplomatischen Variante des sokratischen Fragens. Ich wähle mir für den folgenden Dialog einen virtuellen Gesprächspartner, die ChatGPT von OpenAI. Den Dialog mit der KI habe ich weder erfunden, noch habe ich ihn im Nachhinein korrigiert. Und ich bin erstaunt, mit welcher Präzision die KI allgemeines Bewusstsein zur Sprache bringt. Allerdings sind dem Chatbot auch die typischen Fehler des allgemeinen Bewusstseins zu eigen. Diese Fehler werden im Laufe des folgenden Gesprächs mit „ihr“ deutlich. Was mich aber am meisten beeindruckt hat, ist, dass mir die Fehler der KI so menschlich erscheinen, dass ich mich mit meiner eigenen Fehlerhaftigkeit darin wiedererkennen konnte. Ich hoffe, dass es mir gelingt, auch Ihnen diese Tür aufzuschließen.

Im folgenden Dialog versuche ich, den KI-Chatbot, die ChatGPT hier noch in der Version 3.0, zu verführen, mit absoluter Gewissheit, also mit Wahrheitsanspruch ihr Wissen zu behaupten und zu verteidigen. Ich verlege mich auf das sokratische Fragen und kann mich mit der KI tatsächlich auf einen Erkenntnisfortschritt verständigen, da die KI mein Hinterfragen nicht als beleidigend verstehen kann. Es geht los, ich stelle mich zunächst unwissend, so wie Sokrates es tat: