

# Unverkäufliche Leseprobe des Ullstein Taschenbuchverlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Ullstein Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.ullstein-taschenbuch.de>

Rupert Lay

# **Dialektik für Manager**

Methoden des erfolgreichen  
Angriffs und der Abwehr

Ullstein

*Besuchen Sie uns im Internet:*  
[www.ullstein-taschenbuch.de](http://www.ullstein-taschenbuch.de)

*Umwelthinweis:*

Dieses Buch wurde auf chlor- und säurefreiem Papier gedruckt.

Ullstein Verlag

Ullstein ist ein Verlag des Verlagshauses

Ullstein Heyne List GmbH & Co. KG.

4. Auflage 2003

© 1974 by Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig  
in F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH, München

Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld

Titelabbildung: action press, Hamburg

Druck und Bindearbeiten: Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany

ISBN 3-548-36472-1

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage . . . . .	9
Vorwort . . . . .	11
Einführung . . . . .	13
Was ist Dialektik? . . . . .	13
Zur Geschichte der Dialektik . . . . .	14
Einführung in die Hilfswissenschaften der Dialektik	27
Hermeneutische Aspekte der Dialektik . . . . .	27
Linguistische Aspekte der Dialektik . . . . .	43
Kommunikationstheoretische Aspekte der Dialektik . . . . .	52
Psychologische Aspekte der Dialektik . . . . .	60
Soziologische Aspekte der Dialektik . . . . .	77
Logische Aspekte der Dialektik . . . . .	83
Allgemeine Dialektik . . . . .	110
Regeln fairer Dialektik . . . . .	110
Exkurs: Diskutieren im Antipathiefeld . . . . .	130
Abwehr unfairer dialektischer Angriffe . . . . .	132
Dialektische Fähigkeiten . . . . .	155
Spezielle Dialektik . . . . .	164
Das Gespräch . . . . .	165
Die Diskussion . . . . .	178
Die Debatte . . . . .	194

Der Leiter . . . . .	198
Das Interview . . . . .	206
Die Rede . . . . .	216
Rhetorische Vorbemerkungen . . . . .	217
Die Meinungsrede . . . . .	220
Durchführung der Rede . . . . .	225
Anhang . . . . .	250
Lösungen der Aufgaben . . . . .	250
Texte . . . . .	253
Literatur . . . . .	259

## *Vorwort zur 11. Auflage*

In weniger als acht Jahren hat die Gesamtauflage von »Dialektik für Manager« die Marke von 100 000 hinter sich gelassen. In diesen Jahren haben sich in Theorie und Praxis eine Fülle von neuen Einsichten durchgesetzt, die eine völlige Neubearbeitung des Buches angebracht erscheinen lassen. Diese betrifft vor allem den theoretischen Teil.

Ich danke dem Verleger, daß er mir die Möglichkeit einer so gründlichen Neubearbeitung gab.

## Einführung

### *Was ist Dialektik?*

A. Kommunikative Dialektik ist

1. Die Kunst, Überzeugungen auf andere zu übertragen,
2. die Kunst, kommunikativ Probleme zu lösen.

B. Dialektik des Diskurses ist die Kunst durch gemeinsamen Erkenntnisfortschritt

1. Konsens herzustellen,
2. Probleme zu lösen.

In diesem Buch handeln wir über kommunikative Dialektik.

Um diese Kunst zu beherrschen, ist es notwendig,

- den richtigen Gedanken (Logik)
- mit den richtigen Worten (Kommunikationstheorie)
- in der richtigen Sprache (Hermeneutik und Linguistik)
- in der richtigen Rolle (Soziologie)
- vor dem richtigen Publikum (Psychologie)
- in der richtigen Intention

auszusprechen

Logik, Kommunikationstheorie, Hermeneutik und Linguistik, Soziologie und Psychologie sind also wichtige Hilfswissenschaften der Dialektik. Dialektik stellt sich als eine Kunst vor, die umfassende Forderungen an den sie Ausübenden stellt. Sie ist keineswegs nur »Technik«, sondern setzt eine — für viele Menschen neue — Orientierung zu sich selbst, zum anderen Menschen und den zu lösenden Problemen voraus.

Dieser geschichtliche Rückblick hat kein historisches Interesse. In der Dialektik begegnen wir vielmehr einer Kunst, deren Beherrschung im 15. Jahrhundert aus dem europäischen Bildungswissen verschwand und sich allenfalls noch in jenen Hochschulen erhielt, die der mittelalterlichen Philosophie und Theologie verpflichtet waren. Die Kunst der Dialektik geriet ganz ähnlich in Vergessenheit wie etwa die Kunst des Schiffbaus bei den Guanchen (den Bewohnern der kanarischen Inseln vor deren Besetzung durch die Spanier). Obwohl ihre Inseln zum Teil in Sichtweite liegen und obschon sie zweifelsfrei mit irgendwelchen Fahrzeugen einmal ihre Inseln erreichten, wußten sie nichts mehr von der Schifffahrt. So ist denn auch das dialektische Wissen heute nahezu nicht mehr vorhanden. Viele Menschen haben sich über Trial-error-Mechanismen zwar einige Techniken angeeignet, die ihnen in Situationen, in denen sie überzeugen müssen oder wollen, hilfreich sind — doch handelt es sich dabei meist um selbstgestrickte Rezepte von begrenzter Brauchbarkeit.

1. Der Auslöser für die Ausbildung der Kunst der Dialektik dürfte Sokrates (†399 v. Chr.) gewesen sein, der eine bis dahin schon den Philosophen durchaus geläufige Unterscheidung popularisierte und zum Gemeingut menschlichen Wissens zu machen versuchte. Es ist das die (an sich triviale) Unterscheidung von Wahrheit und Gewißheit. Er wies seine Athener Mitbürger darauf hin, daß sie zwar sehr vieles zu wissen meinen (also sehr vieler Sachverhalte unzweifelhaft

sicher seien), daß sie aber in der Tat so gut wie nichts wüßten (d. h. nicht in der Lage seien, die Dinge so zu erkennen, wie sie tatsächlich sind). Heute unterscheiden wir in Anlehnung an die sokratische Einsicht zwei Reihen von wohl zu unterscheidenden Begriffen:

semantische Eigenschaften	psychologische Zustände
Wahrheit	Gewißheit, Sicherheit Evidenz
Wissen	Meinen Glauben
Realität (= reality)	Wirklichkeit (= actuality)

»Wahrheit« definieren wir mit Aristoteles als die Eigenschaft einer Aussage, die sagt, was ist. »Gewißheit«, »Sicherheit«, »Evidenz« bezeichnen psychische Zustände, in denen es einem Menschen mehr oder weniger unmöglich ist, eine bestimmte Überzeugung sinnvoll zu bezweifeln. Ganz offensichtlich haben diese beiden Eigenschaften (einmal einer Aussage, das andere Mal einer psychischen Befindlichkeit) kaum etwas miteinander zu tun.

Entsprechend unterscheiden wir »Realität« als das von der Menge aller möglichen wahren Aussagen Bezeichnete von »Wirklichkeit« als der Menge der individuellen oder kollektiven Überzeugungen, an denen ein Mensch, eine Gruppe oder eine Gesellschaft nicht sinnvoll zweifeln kann, ohne sich selbst radikal infrage zu stellen. Solches radikale Infragestellen wird über psychische und soziale Mechanismen zumeist sehr wirkungsvoll verhindert. So darf es uns auch

nicht wundern, daß Sokrates wegen Gottlosigkeit (denn alle Theologie scheint auf der Gleichsetzung zu beruhen: »Was gewiß ist, ist auch wahr«, kann sie doch »nur« Gewißeheiten vermitteln) und Verführung der Jugend (denn auch die Politik folgt dem gleichen Muster wie die Theologie) zum Tode verurteilt wurde. Bis zum heutigen Tage tun übrigens viele für Religion wie für Politik Verantwortliche fast alles, um diesen Unterschied zwischen Wahrheit und Gewißeheit nicht ins allgemeine Bewußtsein dringen zu lassen. Besteht doch gerade das Wesen des Vorurteils darin, daß Menschen ihre Selbstverständlichkeiten als Wahrheiten behaupten. Angewandte Politik und Verkündung eines religiösen Glaubens ist aber zumeist nichts anderes als der Versuch, eigene Gewißeheiten auf andere zu übertragen. Das aber funktioniert nur begrenzt bei kritischen Menschen, die die sokratische Unterscheidung (übrigens der Grund aller Weisheit und jeder Toleranz) in praxi zur Kenntnis genommen haben — und danach ihr Entscheiden und Handeln einrichten.

So nimmt es denn nicht wunder, daß die Geschichte der europäischen Philosophie als Geschichte der Versuche beschrieben werden kann, das sokratische Ärgernis aus der Welt zu schaffen. Es sei hier nicht verschwiegen, daß alle solche Versuche, seien sie begriffstheoretischer oder erkenntnistheoretischer Art, ausgesprochen unbefriedigend geendet haben.

2. Als erster entwickelte Platon erkenntnistheoretische und praxisorientierte Strategien, um Wahrheit und Gewißeheit wieder unter einen Hut zu bringen. Uns interessieren hier

ausschließlich die praktischen (denn die erkenntnistheoretischen etwa der Ideenlehre sind überholt).

Die praktischen Strategien sind die der Dialektik.

Platon war der Ansicht, daß man wahren Aussagen über den Menschen und seine Sache nur nahe kommen könne, wenn man darauf verzichte, »identische« (sich in allen Gebrauchssituationen nach Inhalt und Umfang gleichbleibende) Begriffe zu verwenden. Die »Wahrheit« liege nicht in den Worten, sondern zwischen ihnen, sei nicht bei einem Menschen, sondern sei zwischen den Menschen. Konsequenterweise stellte er deshalb seine Philosophie auch nicht in Traktatform vor, sondern wählte die Methode des Dialogs. Damit war die Dialektik als Kunst geboren.

Bei Platon war sie »Wahrheitsfindungs-Dialektik« — wir würden heute von *Problemlösungs-Dialektik* sprechen. Und diese Form der Dialektik ist seit der Renaissance völlig in Vergessenheit geraten.

3. Schon zu Lebzeiten Platons gab es eine Schule von Philosophen, die der Skeptiker, die der Meinung waren, man könne wahre Aussagen nicht machen oder — wenn man sie schon zufällig mache — doch nicht sicher als wahre identifizieren. Für sie hatte Dialektik eine andere Funktion: Sie solle Gewißheiten (über die hinaus man ja doch nichts sicheres wissen könne) von einem Menschen auf den anderen transportieren. Wir sprechen heute von *Gewißheitstransfer-Dialektik*. Diese Form der Dialektik ist in gewissen rudimentären Resten noch unter uns lebendig. Schon alleine, weil — wie gesagt — die Verbreitung von politischen, religiösen und ökonomischen Überzeugungen ein wichtiges In-

strument aller derer war und ist, die Herrschaft über andere ausüben. Herrschaft ohne Überzeugungstransfer nennt man gemeinhin *Diktatur*. Und gegen Diktatoren sind wir heute allergisch. So bleibt denn allen Führenden nur der Überzeugungstransfer als ein entscheidendes Instrument der Ausübung von Führungsfunktionen.

Die praktische Beschränkung der Dialektik auf deren skeptische Spielart (also auf Überzeugungstransfer-Dialektik) hat die Dialektik in den Ruf gebracht, ein manipulatorisches Instrument in der Hand der Führenden zu sein. Das aber zu einigem Unrecht.

4. Im Rom der frühen Kaiserzeit wurde »Dialektik« als Schulfach eingeführt — und blieb es bis ins ausgehende Mittelalter. Niemand konnte eine Wissenschaft studieren, es sei denn, er hätte sich zuvor ausgiebig in Dialektik geschult. Der Einzug der Dialektik in die Schule und später in die frühen Semester des Hochschulstudiums machte es nötig, die Dialektik und ihre Hilfsdisziplinen (vor allem die Logik) schulmäßig aufzuarbeiten. Das führte zur Ausbildung bestimmter Regeln. Der wichtigste hier zu erwähnende Regelkomplex sind die »Drei Regeln des Platon«. Nicht daß sie irgendwo in den Schriften Platons ausdrücklich genannt würden — aber sie lassen sich mit einigem guten Willen als die Gesetzmäßigkeiten ausmachen, nach denen Platon seine Dialoge aufgebaut hat, bzw. als Regeln, durch deren Beachtung Platon seine Dialog-Figuren aus dialogischen Fehlläufen herausholte. Diese Drei Regeln des Platon sind, leicht ergänzt, auch heute noch die Grundlage jeder Dialektik. Da sie während anderthalb Jahrtausenden

zum selbstverständlichen Besitz jedes auch nur halbwegs gebildeten Europäers gehörten, seien sie hier aufgeführt. Vieles, was Sie unter dem Abschnitt »Dialektische Fertigkeiten« lesen werden, ist nichts als eine Ausfaltung des technischen Aspekts der Regeln des Platon.

a) *Die erste Regel des Platon:*

Sei alterozentriert!

»Alterozentriert« meint eine psychische Grundeinstellung, die es einem Menschen erlaubt, von sich selbst und seinen Interessen (Bedürfnissen und Erwartungen) abzusehen und sich auf das Ziel, das er verfolgt und auf die Menschen, die dabei eine Rolle spielen, möglichst umfassend einzustellen, um sein Ziel (Problemlösung oder Überzeugungstransfer) zu erreichen. Alterozentrierung hat zu Gegenbegriffen »Egozentrik« und »Altruismus«. Von der Egozentrik unterscheidet sich die Alterozentrierung, insofern nicht das eigene Ego mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt der Organisation der Interaktion steht, sondern das Ziel und der andere Mensch; vom Altruismus, insofern ich nicht zunächst und primär des oder der anderen Nutzen suche, sondern meine Ziele in der Interaktion (Problemlösung oder Überzeugungstransfer) durchsetzen will.

Da diese Grundhaltung der Alterozentrierung heute nirgendwo mehr vermittelt wird, sie aber für jede Form beherrschter Dialektik notwendige Voraussetzung ist, muß der Schüler in Sachen Dialektik keineswegs nur Techniken lernen und Fehler zu meiden suchen, sondern eine oft un-

gewohnte neuartige psychische Grundeinstellung trainieren. Hier wird deutlich, daß sich dialektisches Training nur in seinen Vorstufen mit bloß-technischen Fragen beschäftigen darf. Die weitaus meisten Fehler beruhen nicht auf technischem Fehllernen, sondern auf psychischen Fehlhaltungen. Sie zu erkennen und beheben muß also das Ziel jedes Dialektik-Seminars sein, das nicht in der Vordergründigkeit der Unerheblichkeit stecken bleiben will. Andererseits zeigt auch die Unfähigkeit vieler Menschen zu alterozentriertem Einstellen, wie sehr die Dialektik in ihren elementaren Voraussetzungen außer Gebrauch gekommen ist.