

Klaus-Jürgen Grün

Moderne Dialektik

Können Manager Philosophen sein?

Klaus-Jürgen Grün

Moderne Dialektik

Können Manager Philosophen sein?

Sie erfahren in dieser Broschüre,

- wie sich praktizierte Philosophie von akademischer Philosophie sowie von Glaube und Religion unterscheidet,
- warum praktizierende Philosophen am besten als „Dialektiker“ zu bezeichnen sind,
- welche Inhalte mit moderner Dialektik verbunden sind und
- welchen Nutzen diese Lehrinhalte für Führungskräfte und Manager, aber auch für jeden interessierten Menschen bringen können.

Das Andere der akademischen Philosophie

Manager sind so wenig Philosophen wie andere Menschen auch. Dies gilt, wenn wir Philosophie allein im akademischen Sinn verstehen wollen. Denn für eine Philosophie im Elfenbeinturm ist unser Gehirn nicht gemacht. Der eigentliche Raum der Philosophie ist das Leben der Menschen – ihre Ziele, ihre Sorgen, ihre Wünsche, Hoffnungen, Nöte, Emotionen und Probleme, die durch Philosophie als sprachlich artikulierte Gedanken eine rationale Beschreibung erhalten. Insofern hatte Karl Raimund Popper Recht, als er sagte: „Alle Menschen sind Philosophen“. Denn zur erfolgreichen Bewältigung alltäglicher Herausforderungen und beruflicher Besonderheiten gehören einige Kenntnisse und Fertigkeiten, die mit methodischem Denken und dem Verständnis von Sinnfragen zu tun haben.

Mit der Anforderung, das Fühlen, Denken, Entscheiden und Handeln sowohl Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik als auch der interessierten Öffentlichkeit in ihren rationalen Strukturen bewusst zu machen gerät Philosophie deutlich in Gegensatz zu dem, was eine kleine Gruppe von Funktionären der Philosophie als ihre Profession versteht. So entsteht ein Gegensatz zwischen öffentlichem und privatem Gebrauch der Philosophie, zwischen ihrer Exoterik und ihrer Esoterik. Wer Philosophie als eine rein akademische Angelegenheit betrachten möchte, macht sie – paradoxer Weise – zu einer privaten Ange-

legenheit, weil er den Stoffwechsel zwischen wissenschaftlicher Präzision und abstrakten Vorstellungen des Alltagsverstandes unterbricht. Der Bezugspunkt der Philosophie ist der Mensch und nicht Philosophie als ein auf sich selbst bezogenes System. Angewandte Philosophie ist demnach auch methodische Kritik der esoterischen Philosophie.

Was ist Philosophie für Führungskräfte und Manager?

Viele Philosophen, die ihre Profession in der Öffentlichkeit als Dienstleistung bei Unternehmern und Managern anbieten, bezeichnen sich selbst als Berater oder Therapeuten. Beide Bezeichnungen bedürfen der Erläuterung. „Berater“ ist eine unspezifische Berufsbezeichnung. Wir können nur schwer entdecken, welcher Inhalt sich hinter dem allgemeinen Wort „Berater“ verbirgt. Mit der Bezeichnung „Therapeut“ ist zwar eine Ausrichtung der Tätigkeit auf Heil und Heilung ausgesprochen, aber für mein Verständnis gerade dadurch eine zu starke Bindung an Religion oder Kirche hergestellt.

Der Name „Therapeut“ rückt die philosophische Arbeit in die Nähe zu einer bestimmten Vorstellung des Arzttums. Auch die Mitglieder der frühchristlichen Gemeinde nannten sich „Therapeuten“ („Essener“). Diese Verengung auf das Ziel der Menschenerlösung im religiösen Sinn wird dem Aufklärung fordernden

Impuls der Philosophie zu wenig gerecht. Beratung bieten auch Vertreter der Kirchen und andere Heilslehrer an. Im Unterschied zum Philosophen können sie sich auf ein vermeintliches oder auch wirkliches „höheres Wissen“ stützen. Philosophie aber hat es mit den erkennbaren Dingen zu tun. Sie arbeitet mit dem Wissen von Dingen, die einer rationalen Betrachtung zugänglich sind. Daher rührt sie das Feld der Dinge, die wir nicht wissen, auch nicht an. Im sokratischen Sinn ist Philosophie eine bescheidene Enthaltung gegenüber den Dingen, von denen wir nicht allgemein Mitteilbares wissen können.

Während Philosophie also zur Beschränkung auf das Wissbare und das Natürliche rät, muss der Glaube diese Beschränkung als Schwäche ausweisen. Hierdurch entstehen auch Ideologien, denn Ideologien stellen die Voraussetzungen ihrer Denksysteme nicht zur Diskussion. Wiederholt haben die beiden letzten Päpste daher jene Bescheidenheit der Philosophie auch als Blindheit und Taubheit gegenüber Gott ausgelegt und von den konfessionell gebundenen Philosophen gefordert, sie mögen in ihren Ansprüchen an eine höhere Erkenntnis nicht so bescheiden sein. Wenn Johannes Paul II. in seiner von Kardinal Joseph Ratzinger präsentierten Enzyklika Fides et Ratio – Glaube und Vernunft aus dem Jahr 1998 beklagt, „daß Philosophie sich mit bescheideneren Aufgaben begnügt, sich also nur der Erklärung des Tatsächlichen... widmet“, so ist aus philosophischer Sicht in diesem bescheidenen Raum für die meisten Menschen noch ausreichend viel zu erkennen, zu entdecken und zu verändern, so dass sie nicht fürchten müssen, dadurch gelangweilt zu werden.

Moderne Dialektiker

Der Sache nach sind die Anbieter von Philosophie in der Öffentlichkeit moderne Dialektiker. Sie vermitteln – wie uns dies die privaten Schulen der Scholastik vorgelebt haben – Grundformen des Denkens und Verstehens. Während freilich die spätantike oder frühchristliche Philosophie und ihre Dialektik nur innerhalb des katholischen Glaubens denkbar gewesen sind, können wir moderne Dialektik als eine um die christliche Weisheit bereinigte Weltweisheit verstehen. Das Christentum konnte sich der aus der Antike stammenden Lehrgehalte der Dialektik bedienen, weil sie überkonfessionell hilfreich sind. Als die spezifische Form der Ausbildung christlicher Gelehrter ist sie innerhalb des katholischen Denkens ausgeprägt worden. Ihre Schwerpunkte beruhen gleichwohl auf den allgemein menschlichen Methoden des genauen Denkens zur Unterscheidung des Wahren und des Falschen sowie des Gebotenen und des Verbotenen. Dass in der christlichen Tradition aus dem Gebotenen und dem Verbotenen „das Gute“ und „das Böse“ gemacht wurde, zeugt von einer subtilen Vereinnahmung der Werte bildenden Kraft des Menschen durch die Institution der christlichen Kirchen. Wer sich gedanklich mit dieser Entstehung des Guten und Bösen befasst, betreibt auch Ideologiekritik. Philosophie ist insofern Ideologiekritik als sie von uns allen fordert, die Entstehung der Vorstellungen, der Ideen und Theorien zu begreifen, statt sie als fertige, feste und unvergängliche Inhalte unseres Geistes zu betrachten.

Menschenbildung durch Dialektik

Die um die christliche Weisheit bereinigte „Weltweisheit“, die wir Dialektik nennen, verdankt ihre Existenz der Mönchsgemeinschaft und dem Schulbetrieb der frühmittelalterlichen Klöster. Dort betrieben Scholasten eine Vereinfachung der Sieben freien Künste (artes liberales), indem sie diese zu einer Sammlung elementarer Kenntnisse und Fertigkeiten unter dem Namen Dialektik zusammengefasst haben. Ziel war es, die Kenntnis der trivialen Voraussetzungen (Trivium) methodischen Denkens sowie ästhetischen und moralischen Wertens zu vermitteln.

Ein moderner „Dialektiker“ gewinnt sein Menschenbild aus der Erkenntnis der Widersprüche und Gegensätze, in die der Mensch sein gesamtes Leben hindurch eingebunden ist. Dialektiker tragen dazu bei, den Menschen tüchtiger zu machen durch das bewusste Erlebnis der Spannungen zwischen diesen Gegensätzen.

Von diesen Gegensätzen seien hier nur einige genannt:

- Der Tod und das Bedürfnis nach Unsterblichkeit
- Liebe und Hass
- Freiheit und Trieb
- Zuneigung und Ablehnung
- Notwendigkeit und Moral
- Disharmonie und Harmonie
- Möglichkeit und Wirklichkeit
- Realität und Konstrukt.

Der Dialektiker knüpft an die spätantike Vorstellung an, dass Bildung, Erziehung und Wissenschaft wechselseitig aufeinander verweisen. Aus diesem enzyklopädischen Verständnis der Bildung des Menschen folgen auch die von den artes liberales – jene auf die Sophisten zurück gehende Einteilung des Unterrichts – umfassten Themenbereiche: Grammatik, Rhetorik, Logik (Trivium) sowie Arithmetik, Musik, Geometrie, Astronomie (Quadrivium). Die sich gleich bleibende Natur des Menschen räumt mindestens vier dieser Künste nach wie vor große Bedeutung für menschliche Bildung ein.

1. Grammatik

Sie machte ursprünglich den Schüler mit den großen Dichtwerken der Antike vertraut und trainierte dadurch Sprache, Sprechen und Argumentieren. Mit der Dichtung erfuhr der Schüler zugleich eine Einweisung in die Ethik. Von der Rhetorik wurde Grammatik erst in der späten Kaiserzeit scharf abgetrennt.

2. Rhetorik

Wer Menschen überzeugen muss, bedient sich selbstverständlich der Rhetorik. Es ist stets unerlässlich gewesen, die Regeln des fairen und des unfairen Argumentierens zu kennen. Weiterhin müssen wir heute wie damals in der Lage sein, ein gutes Argument von einem schlechten, ein starkes von einem schwachen zu unterscheiden. Viele Menschen erkennen nicht, wann ihre Argumente widerlegt oder auch nur von einem stärkeren überboten worden sind. Sie sind ihrem Erkenntnisfortschritt dadurch ein Hindernis.

3. Logik

Sie war stets unverzichtbares Hilfsmittel des korrekten Schließens. Die meisten Menschen sind allerdings auch heute nicht in der Lage, elementare Fehlschlüsse zu vermeiden. Nicht weniger wichtig für den aufgeklärten Verstand ist es, die ihm stets in verführerischer Weise angebotenen Fehlschlüsse zu erkennen.

4. Musik

Musik umfasste von Anfang an die Lehre vom harmonischen Zusammenspiel des Klangs, der Geometrie sowie der Formen und Farben. Wer im Musischen geschult ist, versteht es, Spiel und Erlebnis der Emotionen als Bestandteil des Lebensglücks anzuerkennen.

Welche Inhalte verbinden wir heute mit diesen Schwerpunkten?

1. Grammatik

A) Lesen

Nicht allein der Gebildete der Antike und des Mittelalters musste sich im Lesen üben, auch der moderne Mensch hat es nötig. In den Klosterschulen waren es kurze lateinische Abhandlungen oder Dichtwerke, die der Schüler in ausgedehnten Übungen laut vorlesen musste. Wir beschränken uns heute auf gelegentliche Lektüre einschlägiger Textabschnitte. Kursteilnehmer in unserem Kolleg PhilKoll erleben regelmäßig mit Erstaunen, wie sehr sich bei ihnen die Gewohnheit eingestellt hat, unsauber zu lesen, vor allem wenn sie laut lesen sollen. Mit der Einübung in die Lektüre philosophischer Texte haben mache ihren Lesefluss, ihre Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit beim Lautlesen beachtlich gesteigert. Bereits die bewusste Aneignung des Lesens hat meditative Wirkung. Sie macht uns bis ins Unbewusste vertraut mit komplexen grammatikalischen Strukturen, die wir mit dem Fortschritt der Übungen schneller erfassen und die unsere Präzision im Formulieren sowie im Aufnehmen sprachlicher Strukturen steigern. Mit der Lektüre beginnt unser kognitives Training, indem wir der mangelnden Konzentrationsfähigkeit entgegen wirken. Viele moderne Menschen, die Schwierigkeiten haben, ihren Tag und Arbeits-

ablauf weise zu organisieren und zu planen, gewinnen aus diesen Übungen neue Fähigkeiten. Eine bewusste Konzentration durch Lektüre verändert unsere Lebensweise. Wer es versteht, sich stundenlang beim Lesen eines anspruchsvollen Buches zu konzentrieren, wird mit der Zeit ein anderer Mensch als einer, der ständig neue und stärkere Reize benötigt, um sein Bedürfnis nach Zerstreuung zu befriedigen.

B) Verstehen und Verstandenwerden

Der bewusste Umgang mit Sprache – sowohl beim Lautlesen als auch im anspruchsvollen Dialog – stärkt die Verbindung zwischen Sprechen und Denken. Weil Sprache viele Funktionen erfüllt – denken wir nur an Wortspiele; an unbewusste Auskünfte durch sprachliche Fehlleistungen; an den Gebrauch von Wortfetischen, um Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu pflegen –, hat sich oft das Reden gegenüber dem Denken ver-selbstständigt. Viele Menschen verraten uns manchmal in einem Rededurchfall alles Mögliche, nur das nicht, was zu sagen gewesen wäre, und was sie vielleicht sogar haben sagen wollten. Der bewusste Umgang mit Sprache dient sowohl der Kommunikation als auch der Konzentration. Vor allem Letzteres fordert und fördert der Umgang mit philosophischen Texten. Sie sind – in den meisten Fällen – das Resultat konzentrierter Denkarbeit und sie übertragen diese auf ihre Leser. Der Leser erlebt hierbei Philosophie als eine Konzentration auf Denksammenhänge.

C) Gebotenes und Verbotenes

Philosophie als solche vermittelt keine bestimmte Ethik, sondern sie erklärt uns, wie Ethik relevante Argumente in ihrer Grammatik und Logik aufgebaut sind, wie wir sie selbst hervorbringen und welche Wirkung sie bei Menschen haben. Wir erkennen den Unterschied zwischen Ethik und Moral. Jeder Teilnehmer stellt sich im Verlauf der von uns angebotenen Kollegs automatisch die Frage, in welcher ethisch-moralischen Gewohnheit er selbst wertet (Moral), wie er dieses Wertesystem mit ethischen Argumenten rechtfertigt (Ethik) und ob er es künftig für sinnvoll hält, sein Wertesystem beizubehalten oder abzuwandeln.

D) Handlungslehre statt ethische Theorie

Wenngleich Philosophie nicht ausschließlich eine bestimmte Ethik lehrt, so hat Dialektik mit ihrer Ausrichtung auf den handelnden individuellen Menschen von Anbeginn an eine besondere Nähe zur Tugendethik. Sie ist der eigentliche Raum der praktischen Philosophie. Innerhalb der auf Aristoteles zurückgehenden Unterscheidung zwischen Theorie (Theoria), Machertum (Poiesis) und Handeln (Praxis) bedeutet praktische Philosophie die Lehre vom Tüchtigwerden im Handeln. Anders als es uns der heutige ungenaue Sprachgebrauch vermittelt, ist es bereits für Aristoteles Unsinn gewesen, innerhalb der Anforderungen des menschlichen Umgangs miteinander eine Theorie in die Praxis umsetzen zu wollen. Wer den zwischenmenschlichen Umgang miteinander wie eine Theorie

aus einem Handbuch oder einer Betriebsanleitung erlernen und umsetzen will, wird heute genau so scheitern wie vor 2500 Jahren, als die Urform der praktischen Philosophie entstand.

Um eine Theorie in die Wirklichkeit umsetzen zu wollen, bedarf es heute wie damals einer von Ethik vollkommen unterschiedenen Ausbildung. Sie zielt auf Fähigkeiten, die wir in den handwerklichen Berufen und in den technischen sowie naturwissenschaftlichen Studiengängen erlernen. Auf die Trennung zwischen Theorie und Praxis machte uns schon die Vorstellung des Aristoteles von theoretischer Philosophie aufmerksam, als er sie im Unterschied zur Ethik für zuständig erklärte für die Bereiche der (Natur-)Wissenschaft und Technik.

Philosophie für Manager, für Führungskräfte, für Unternehmer und Teilnehmer an der Gestaltung der Wirtschaft ist dieser praktische Bereich von äußerster Wichtigkeit. Er macht bewusst, dass Handeln in erster Linie aus einem eingeübten Erwartungshorizont folgt. Wir können ihn durch Bildung beeinflussen, aber im wesentlichen bildet er sich durch die Tätigkeit, die wir verrichten aus. Wer Menschen führt, darf nicht versuchen, sie allein aus demjenigen verstehen zu wollen, was sie theoretisch über sich selbst denken und sagen. Vielmehr muss er maßgeblich ihr Tun und Unterlassen, ihr Handeln und Gewirktwerden, ihre ökonomische Lebenssituation, also ihre Lebenspraxis, in sein Bild einbeziehen.

Die Lehrinhalte der Dialektik vermitteln eine reichhaltige Palette von Beiträgen zu einer Tugendethik im Sinne einer Handlungslehre und stellen sie in Kontrast zur rein akademischen ethischen Theorie. Mit

dem Bewusstsein davon, was Tugendethik bedeutet, ist die Einsicht verbunden, dass wir unser Gehirn durch die Tätigkeiten programmieren, die wir verrichten. Tugend können wir nicht theoretisch erlernen. In der Tugend werden wir tüchtig durch das Tun. Wollen wir ein liebenswerter Mensch sein, müssen wir uns in liebenswerten Handlungen üben und äußern; wollen wir ein fleißiger Mensch werden, dann müssen wir uns im Fleiß üben; wollen wir ein aufmerksamer Mensch sein, dann müssen wir uns in Aufmerksamkeit üben.

Wir Menschen machen uns den Tätigkeiten ähnlich, die wir verrichten und den Produkten, die wir herstellen. Wer hauptsächlich mit toten, abstrakten, bürokratischen Strukturen umgehen muss, wird ihnen auch ähnlicher sein als den anderen Menschen. Wir erleben diese Anpassung an unsere Tätigkeit heute besonders stark, wenn Kinder und Jugendliche vornehmlich Internet-Kontakte pflegen und ihr Sozialverhalten dadurch geprägt wird, statt vom Umgang mit lebendigen Menschen. Unternehmer müssen diese Mechanismen der Praxis kennen, um sowohl das Verhalten von Mitarbeitern als auch von Kunden zu verstehen. Sie müssen sich bewusst machen, welche Strukturen im Unternehmen den menschlichen Umgang miteinander fördern und welche diesem eher schädlich sind. Denn Unternehmer tragen nicht allein Verantwortung für ihre Produkte, sondern auch für ihre Mitarbeiter. Indem Unternehmen als Gemeinschaft von Mitarbeitern aufgefasst werden, folgen sie Idealen, Leitbildern, Corporate Identities. Darin artikulieren Unternehmer ihr Menschen- und Wertebild, ihre Vorstellungen vom besseren Men-

schen und deren Identifikation mit dem ganzen Unternehmen. Es entstehen Ideologien, Unternehmensphilosophien und Unternehmensreligionen, die manchmal einem längst überholten, kaum mehr mit den Errungenschaften unseres auf Demokratie gestützten politischen Verständnisses in Einklang zu bringen sind. Unternehmer müssen wissen, durch welche Weltanschauungen sie in Konflikt mit demokratischen Strukturen kommen können; Unternehmer müssen wissen, wie religiöse Gefühle entstehen welche Vor- und Nachteile sie mit sich ziehen und warum manche Menschen diese Gefühle nicht haben.

2. Rhetorik

Unser Zeitalter ist das Informationszeitalter. Informationen werden von einem Ort zum anderen gefunkt, und der erfolgreiche Mensch erlebt sich dabei nicht selten als Bindeglied in einem komplexen Informationsübertragungssystem. Weil es dem Wesen des Menschen entspricht, Erlebtes durch Mimik, Denkform, Bilder und Worte nach-zu-ahmen, bildet er die Sprache des Informationsübertragungssystems in seiner eigenen Sprache ab. Dabei verkümmert Sprache als Ausdruck emotionaler Erlebnisse und kommunikativer Akte.

Es war stets ein Erfordernis, sich zu üben in der Rede als einer Vielfalt von sowohl emotionalen als auch

rationalen Ausdrücken und durch Einsatz wie auch Darstellung der gesamten Person. Wer diese Kunst beherrscht, wird überzeugend und mitreißend sprechen können und gewinnt Distanz zu den vereinnahmenden Strukturen eines bloßen Informationssystems.

Dialektik vermittelt die Kunst des Überzeugens und stellt dabei auch Rhetorik in den Vordergrund. Dabei spielen die verschiedenen Strategien der Argumentation ebenso eine Rolle wie die Formen des Zuhörens.

Zur Rhetorik gehört das freie Reden. Die Vorbereitung auf eine freie Rede erfordert andere Konzentrationskeime als die Vorbereitung eines schriftlich ausgearbeiteten Vortrags. Das geschulte Zusammenspiel zwischen Sprechen und Denken befähigt uns zu einer schnellen und präzisen Ausdrucksweise, selbst bei komplizierten Sachverhalten.

3. Logik

A) Korrektes Schließen

Es ist bedauerlich, aber eine Tatsache: Der gesamte Fortschritt in Bildung und Wissenschaft hatte keinerlei Einfluss auf die natürliche Neigung des Menschen zum unlogischen Schließen. Das logische Schließen

muss der individuelle Mensch seit Jahrtausenden mit mehr oder weniger großer Mühe in der gleichen Weise selbst erlernen. Wenngleich es nicht geboten ist, jeden Gedanken zu jeder Zeit auf formallogische Korrektheit zu überprüfen, so müssen Menschen, die urteilen, bewerten und Beschlüsse fassen, in der Lage sein, elementare logische Fehlschlüsse zu erkennen. Der Ungeübte bemerkt normalerweise nicht einmal, dass beispielsweise aus dem Satz: „Wenn man moralisch ist, dann ist man klug“, nicht korrekt geschlossen werden darf: „Wenn man nicht moralisch ist, dann ist man nicht klug“. Aus der Verneinung des Vordersatzes schließt der Alltagsverstand oft auf die unzulässige Verneinung des Nachsatzes.

Der Alltagsverstand erkennt auch in ähnlichen Fällen zumeist seine Fehlleistung nicht. Er lässt sich oftmals verführen zu falschen Aussagen. Verführungen folgen meistens einem einheitlichen Muster: Ausgehend von der keineswegs bewiesenen These: „Wer Religion hat, der ist ein guter Mensch“, folgern viele Menschen beispielsweise den inkorrekten Schluss: „Wer keine Religion hat, der ist kein guter Mensch“. Man kann an diesem Beispiel zudem leicht erahnen, dass es Gelehrte gibt, die an der Aufklärung dieses und ähnlicher Fehlschlüsse nicht im mindesten interessiert sind.

Korrekt wäre in beiden Fällen lediglich der Schluss von der Verneinung des Nachsatzes auf die Verneinung des Vordersatzes, also in unserem ersten Beispiel: „Wenn man nicht klug ist, dann ist man auch nicht moralisch“. Ob die Aussage unabhängig von der wahrheitserhaltenden Schlussweise den Tatsachen entspricht, ist überdies eine andere Frage, die der ungeübte Alltagsverstand ebenfalls oft nicht einzuse-

hen vermag. Zur Grundausstattung der Dialektik gehört der sichere Umgang mit den beiden Schlussfiguren, dem modus ponens und dem modus tollens.

B) Der Umgang mit dem Widerspruch

In der Geistesgeschichte hat der Widerspruch eine facettenreiche Entwicklung hinter sich. Dialektik verdankt ihre Existenz diesem Facettenreichtum. Formallogisch betrachtet ist der auszuschließende Widerspruch das Prinzip der zweiwertigen Logik überhaupt. Eine Aussage kann nicht zugleich wahr und nicht-wahr sein.

Wesentlich interessanter als diese formallogischen Kriterien ist der Widerspruch im Sinne der bestimmten Negation. Auch wenn die Lektüre Hegels nicht zur leichtesten gehört, erleben es gerade Manager und Führungskräfte als eine große Bereicherung, am Beispiel der Phänomenologie des Geistes Hegels, mit der bestimmten Negation die treibende Kraft des Fortschritts entdeckt zu haben. Der Umgang mit dem Widerspruch im Sinne der Dialektik Hegels und Marxens führt im praktischen Leben auf unerwartete Weise zu großem Nutzen. Mächtige und selbstbewusste bis selbstverliebte Menschen gewinnen in der Philosophie des Widerspruchs vielfach eine Korrektur ihrer Selbstwahrnehmung sowie ihres Welt- und

Menschenbildes. Unternehmer verstehen es zudem bereits nach kurzer Zeit, aus der Aufmerksamkeit auf den Widerspruch wichtige Kriterien für Innovation in ihrem Unternehmen zu erfassen. Sie betrachten es zeitweise als eine Kunst, Widersprüche mit Gelassenheit zu studieren, um so den notwendigen Ansporn zur Veränderung zu erhalten. Dialektik vermittelt die Gewissheit, dass wir die Welt und uns selbst dadurch am besten erkennen, indem wir die Widersprüche, die sie zutage bringt, studieren.

Aus dem Umgang mit dem Widerspruch leiten wir daher verschiedene Methoden der Problemlösung ab. Eine von ihnen stützt sich auf die Herstellung eines Katalogs notwendiger Bedingungen (Fahnenbildung), die jeder Teilnehmer eine Gruppe für erfüllbar hält, um ein vorgegebenes Problem zu lösen. Die Herstellung einer solchen Fahne geschieht mit den Regeln einer idealen Kommunikationsgemeinschaft. In der Praxis der Problemlösung üben sich Teilnehmer unserer Kollegs in der Ausbildung einer Kommunikationsgemeinschaft, während sie an der Lösung eines konkreten Problems ihrer Arbeitswelt arbeiten. Der im Sinne der Dialektik philosophisch gebildete Mensch verfügt über größere Immunität gegenüber Manipulationen durch Vormünder aller Art. Manipulierende Vormünder verstehen es, anderen ihre Ziele nahelegen, indem sie andere glauben lassen, diese Ziele aus freier Entscheidung gewählt zu haben. Vormünder sind aus diesem Grund niemals daran interessiert, ein Bewusstsein für die Problematik der Willensfreiheit zu wecken. Der dialektisch geschulte Mensch strebt nicht danach, eine metaphysische

Willensfreiheit spekulativ zu ergründen. Er erkennt, dass die eigentliche Vorsicht zur Verteidigung der Freiheit als Freiheit vor der Einmischung anderer in mein Leben führt.

Während wir uns mit Hegels Dialektik im Philosophischen Kolleg für Führungskräfte (PhilKoll, www.philkoll.de) auseinandersetzen, gelingt es uns, Aufmerksamkeit auf eine Besonderheit seiner Terminologie zu lenken. Sie weckt bei Teilnehmern große Lust, sich auf die Abfolge von Gedanken zu konzentrieren. Es ist Hegels eigenwillige Unterscheidung von konkret und abstrakt. Der Alltagsverstand hält das Denken für abstrakt und die empirischen Fakten für konkret. In Hegels Dialektik ist es genau umgekehrt. Denken ist für ihn immer konkret, nur das Nicht-Denken ist abstrakt. Damit Dinge konkret werden, muss ich sie als Momente des Denkens erfassen. So beginnt das Denken von selbst damit, einen Schritt vor den nächsten zu setzen und erzeugt automatisch die Einsicht, dass das Konkrete das Resultat von methodischen Denkprozessen ist. Abstrakt sind die Äußerungen dagegen, die wir ohne vorheriges methodisches Denken aussprechen. Nur wenn wir Äußerungen als Resultat der Momente des Denkens aussprechen, unterscheiden sie sich von gedankenlosen Lauten, die auch eine Computerstimme kalt absondert. Hier erweist sich das Ziel der Dialektik als die Verwirklichung eines Programms, das Goethes Maxime „Willst du ins Unendliche schreiten, / Geh nur im Endlichen nach allen Seiten“¹ verdichtet zum Ausdruck brachte.

¹ Goethes Werke, Hamburger Ausgabe, Band 1, München 1981, Sprüche. S. 304

4. Musik

Innerhalb der Dialektik herrscht eine Beziehung zwischen logischer Rationalität und musischer Emotionalität. Für die Ausbildung in den antiken Schulsystemen war diese Beziehung eine Selbstverständlichkeit. Gegen die Strömungen des akademischen Betriebes in der deutschen Universitäts-Philosophie hatte Friedrich Nietzsche Mitte des neunzehnten Jahrhunderts wieder an diese Beziehung erinnert. Er gab den beiden Qualitäten des Denkens die Attribute dionysisch und apollinisch. Sie beschreiben verschiedene Weltzugänge. Im ersten liegt die rauschhafte Hingabe an die Bewegungsformen der sinnlichen Welt, in der anderen liegt finden wir Sublimierung des Erlebten durch seine Identifizierung mit Formeln und begrifflicher Rationalität.

Mit Musik ist das weite Feld angesprochen, auf dem wir uns der Gegenwart der Welt und der anderen Menschen durch Mimesis, durch nachahmende Tätigkeit versichern. Hier beschließt sich die dialektische Spirale, indem sie uns wieder an ihren Ausgangspunkt führt.

Der Anspruch der Kunst – so können wir heute sogar mit den Einsichten der Hirnforscher formulieren – beschränkt sich nicht auf ästhetische Darstellung des Sichtbaren und Hörbaren, sondern sie umfasst ebenso die Ausbildung unserer moralisch-sozialen Fähigkeiten. In der Kunst erleben wir (verfremdete) Nachahmung der erlebten Welt. Im Moralischen ist es kaum anders. Wir ahmen die Erlebniswelt des

anderen Menschen in uns selbst nach. Wir bringen bei uns zur Resonanz, was ein anderer Mensch empfindet. Umgekehrt ist es ein Zeichen der moralischen Charakterlosigkeit, wenn wir uns in die seelischen Erschütterungen anderer nicht einfühlen können. Gewalt und Verbrechen beruhen auf der Unfähigkeit von Menschen, in ihrer Gefühlswelt vorwegzunehmen, wie andere erleben, wenn sie ihnen Schmerzen und Leid zufügen.

Können Manager Philosophen sein?

Denken sei das Langsamste, das wir kennen in der Welt, meinte Martin Heidegger. In der Welt der Manager und der Unternehmer bleibt keine Zeit für diese Langsamkeit. Der Widerspruch zwischen philosophischem Leben und Schritthalten mit Systemzwängen ist dort am größten, wo das Denken sich am Erfolg orientieren muss.

Doch gerade deswegen, erhält Philosophie aus diesem Leben wichtige Impulse. Philosophie muss mit der Nicht-Philosophie beginnen, nicht bei sich selbst. Der Grund, warum wir Philosophie betreiben, ist nicht anderswo zu suchen als im unphilosophischen Leben selbst. Die wichtigsten für den Menschen charak-

teristischen Lebensfaktoren sind die Ökonomie und die Arbeitsweise sowie der Aufbau des menschlichen Gehirns. Wenn wir den Menschen verstehen wollen, müssen wir ihn von diesen Seiten aus betrachten. Aus dem Studium der Ökonomie und der Physiologie des Gehirns gewinnen wir folgende Einsichten:

- Die Hauptaufgabe unseres Gehirns ist es, die nebeneinander und nacheinander ablaufenden Prozesse in unserem Organismus, aber auch im Gehirn selbst mit Kohärenz zu versehen. Dieser Aktivitätsmodus spiegelt sich wieder in der Organisation der ökonomischen Strukturen unserer Lebens- und Arbeitswelt. Aus ihm folgt auch der Anspruch der Wissenschaft und der Philosophie.
- In der Philosophie geht es darum, zusammenhängende Gedanken zu verfolgen und auszusprechen. Weil wir den Grund für die Tätigkeit des Philosophen nicht anderswo her nehmen als aus den elementaren Lebensfaktoren selbst, dient die philosophische Tätigkeit auch der Stärkung jener elementarer Lebensfaktoren.
- Die Aufgabe der Philosophie besteht darin, aus unseren diffusen, alltagssprachlichen Vorstellungen kohärente Begriffe zu machen. Dies gilt insbesondere für die unüberlegt und ständig verwendeten Begriffe, wie Gleichheit, Freiheit, Vernunft, Ethik, Gerechtigkeit, Erkenntnis, Gott, Wahrheit.

- Unser Gehirn muss aus einer Fülle von Daten in jedem Moment ein passendes Bild konstruieren. Gewohnheit und Erwartungshorizonte bilden die Vorlage für das jeweilige Bild. Wie verfährt das Gehirn nun bei Anomalien? Was sollen wir tun, wenn Ereignisse, Erwartungen und andere Vorstellungen von der Welt plötzlich die Stabilität unserer Orientierung bedrohen? Alles sofort neu erklären, das ganze Drehbuch zerreißen? Nein. Wenn wir die Arbeitsweise unseres Gehirns bewusst pflegen, erleben wir, dass es konservativ verfährt und die Anomalie mit möglichst geringem Energieaufwand in der plausibelste Bild einordnet.
- Philosophie kann daher zu einer höchst paradoxen Erkenntnissituation führen. Man hat Demokrit, Sokrates, Kopernikus, Rousseau und viele andere für verrückt gehalten, weil sie eine völlig andere Auffassung von der Welt hatten als der Alltagsverstand ihrer Zeitgenossen. Philosophie ist insofern gefährlich und nicht jedem uneingeschränkt zu empfehlen. Wer jedoch aus der Selbstverständlichkeit des Alltagsverstandes ausbrechen will, ohne in die irrationalen Welten des Wahnsinns und der utopischen Fantasie abzugleiten, der wird mit der Philosophie einen heilsamen Wechsel der Perspektiven kennen lernen.

- Indem Unternehmer und Manager immer genötigt sind, den Bezug zur Alltagswelt nicht zu verlieren, gewinnt Philosophie in ihren Händen eine besondere Praxisnähe.
- Wir steigern die Leistungsfähigkeit unseres Gehirns, wenn wir es trainieren in der Einordnung neuer Denkmomente.
- In der Philosophie werden die Abwehrmechanismen auf eine harte Probe gestellt. Wir erkennen, wer mehr Energie aufbringt, um Anomalien zu verdrängen oder zu verleugnen, statt an ihrer Einbindung in den neuen Erwartungshorizont zu arbeiten.
- Der Wechsel zwischen Philosophie und Nicht-Philosophie macht das Fruchtbare im Zusammenspiel zwischen Philosophie und Wirtschaft aus.

Kulturfaktor Philosophie und das Philosophische Kolleg für Führungskräfte (PhilKoll)

Indem Universitäten ihre Rolle als Stätte der Bildung der Persönlichkeit mehr und mehr verlieren, gewinnen private Initiativen der Philosophie an Bedeutung. Philosophie mit ihrem Programm der Dialektik ist ein Kulturfaktor für Unternehmer. Das Programm überträgt die Vorzüge von Wissenschaft auf Unternehmen. Sie lehrt und trainiert Methoden der Kommunikation. Das Programm der Dialektik haben wir eigens für Manager und Führungskräfte entwickelt und ein halbes Jahrzehnt erprobt. Es erfährt beständige Aktualisierung. Wir bieten es in einjährigen Kollegs an und geben den Teilnehmern die Möglichkeit einer aufbauenden Fortsetzung des Programms. Unsere Kollegs beginnen im Frühling und beinhalten 10 Tages-Kollegs in Gruppen mit maximal 8 Teilnehmer einmal monatlich außer Juli und Dezember. Darüber hinaus bieten wir einzelne Tages-Philosophie-Kollegs zu ausgewählten Themen im Rahmen des Dialektik-Programms an.

Manager und Unternehmer schätzen es, in unserem Kolleg aus verschiedenen Zugängen zur Philosophie einen geistigen, aber auch wirtschaftlichen Gewinn zu ziehen. Sie gewinnen:

- Strategien zu Unterscheidung des Wahren und den Falschen, wie sie sich aus Hauptströmungen der Philosophie ergeben und ihnen trotz aller Komplexität verständlich und nutzbringend präsentiert werden. Wir sind bemüht, die Sterne der Philosophie vom Himmel auf die Erde herabzuholen und anhand weniger ausgewählter Textstellen einsichtig zu machen.
- Reflexion über die eigene Methode der Lebensführung; ihre Leistungsfähigkeit und ihre Grenzen.
- Ausbildung des individuellen Wortschatzes.
- Festigung der Verbindung zwischen Denken, Reden und Handeln. Viele Menschen werden oft missverstanden, weil zwischen diesen drei Faktoren starke Dissonanzen herrschen. Unsere Sprache transportiert Handlungsvorstellungen, die wir einsichtig machen müssen.
- Selbstsicherheit durch Wissen und Verstehen. Philosophie gibt in mancher Hinsicht Einblick in das Bildegesetz dessen, was wir wissen können.
- Einsichten in den Mechanismus unseres religiösen Empfindens, das bei vielen Menschen so leicht verletzt werden kann. Insbesondere Manager und Führungskräfte, die sich nicht mit religiösen Fragen plagen, müssen wissen, welchen gesellschaftlichen und psychologischen Beitrag Religion leistet.
- Zugang zur Menschenkenntnis. Die ursprüngliche Frage der philosophischen Aufklärung lautet: Wer ist der Mensch?

Philosophisches Kolleg für Führungskräfte - PhilKoll

Leitung
Privatdozent Dr. phil. habil.
Klaus-Jürgen Grün
Albert-Einstein-Str. 41, D-63538 Großkrotzenburg
bei Frankfurt am Main
Tel.: 06186.905883 od. 0177.2352406, Fax: 06186.905893
Internet: www.Philkoll.de
e-mail: KGruen@Philkoll.de



