

Dialektik vs. dualistischem vs. ambivalentem Denken

Version 2.0, © August 2006, Guido Stepken

Ein philosophisches Abstrakt über Tendenzen in Denkweisen, die in gewisser Weise charakteristisch für Menschen sind, und die Sympathien, aber auch Stimmungen in Gruppen und Entscheidungsfindungsprozesse entscheidend mitprägen, aus dualistischer Sichtweise.

Dualistisches Denken bewegt sich in festen Kategorien. Es zeugt von einem einfachen, klaren Weltbild, aufgeteilt in gut und böse, schwarz und weiß, nützlich oder schädlich, wahr und unwahr, falsch und richtig, alles oder nichts, Recht und Unrecht, Freund vs. Feind, Himmel und Hölle, katholisch oder evangelisch, Christ oder Jude, Ausländer bzw. Inländer, wertvoll oder wertlos (Dichotomie). Die Kategorien, Dichotomien stellen (scheinbar) unversöhnliche Gegensätze dar, in der Betrachtung zwar eng verwoben, jedoch klar trennbar. Der Preis für diese vereinfachte Denkweise ist der Zwang zur Wertung und der Zwang, eindeutig Partei beziehen zu müssen, eine implizite Logik der moralischen, oft stark religiösen, teilweise sehr einseitigen Weltanschauung (z.B. Zeugen Jehovas). Die Welt ist jedoch tatsächlich nicht schwarz/weiß, sondern bunt. Es gilt allgemein nicht nur ein „entweder-oder“, sondern auch ein „sowohl-als-auch“ und „weder-noch“. Nicht nur eine Meinung ist also richtig, sondern es gilt in pluralistischen Gesellschaften, Systemen vielmehr: „Alles ist richtig!“

Im Unterschied zum *dialektischen Denken*, wo These und Antithese zur Synthese (Dihairesis) zusammengeführt werden, ist dem dualistischen Denkansatz das Miteinander oder friedliche Nebeneinander der Gegensätze fremd. Dualismus kennt nur die Überwindung des einen durch den anderen Ansatz. Die Zielfunktion ist also klar definiert. Argumente oder Erklärungen werden so lange „zurechtgebogen“, bis die Argumentation mit dem gewünschten Ziel übereinstimmt – man spricht hierbei von „Scheinargumenten“, „an den Haaren herbeigezogen“, „Ausweichlogiken“. Hierbei wird zwangsläufig nicht nur die Bedeutung der Worte verbogen, der Sinnzusammenhang (Kontext) dekonstruktivistisch (siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/AnleitungZurDekonstruktion.pdf>) „verschoben“, sondern auch oft Argumente „unterschlagen“, verschwiegen, „umgewertet“, d.h. man gibt Argumenten durch „lautstarke Rhetorik“ ein anderes Gewicht. Sokrates sagte schon: „*tôn hêtto logon kreitto poiein*“, was später von dem brillianten Rhetoriker Protogaoras übernommen wurde, was bedeutet: „**Das schwächere Argument zum stärkeren machen durch Umgewichtung**“ (Grad der Bedeutung). Ausweichlogiker finden sich viel unter pubertierenden Kindern, als auch unter Harz IV – Empfängern und Langzeitarbeitslosen, sowie Menschen, die längere Zeit psychischem Terror ausgesetzt waren. Siehe auch Hemmingway: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später!“.

Gegenmaßnahmen gegen diese Symptome sind schwer durchzusetzen: Klare Handlungsvorschriften, welche Gutes belohnen, und Schlechtes hart sanktionieren, sind hierbei zwingend notwendig, jedoch hat diese Vorgehensweise auch Nachteile, „Innere Kündigung“, „Eigenjustiz“, „Mobbing“, ...

Starke innere Zwänge und vor allem Schuldgefühle bei Verstoß führen dazu, daß nach dualistischen Prinzipien erzogene Menschen langfristig sehr gefangen, determiniert sind in ihrem Verhalten, ihr volles Potential nicht entfalten können. Sie zeigen besondere menschliche Qualitäten: Sie sind zuverlässig, pünktlich, gewissenhaft, loyal, ... auf der anderen Seite bestätigen oder verwerfen sie bedingungslos, „erledigen“ Problemstellungen oft auf radikale Weise, stecken bei Problemen gerne den Kopf in den Sand, kommunizieren nicht mehr. Blockierte, oft durch innere Konflikte, Langzeit-Streß oder sogar Psycho-Terror handlungsunfähig gewordene Menschen, aber auch Teams, Firmen, sind in ihrer Vergangenheit überproportional häufig von dualistischen Denkweisen geprägt worden.

Dialektisches Denken konzentriert sich hingegen, als Übergangsform zum ambivalenten Denken, auf Verbindungsmöglichkeiten der Gegensätze, die eine neue Qualität in der (veralteten) Sichtweise darstellen. Die Erkenntnis, daß es das eine nicht ohne das andere gibt, finden wir anschaulich in der griechischen (Heraklit von Ephesos: „panta rhei“ = „alles fließt“) und chinesischen Weltanschauung (YIN/YANG) wieder. Probleme oder unterschiedliche Sichtweisen, andere Anschauungen, insbesondere zwischenmenschlicher Art, werden als „eigener Zustand“ oder „Eigenart“ begriffen, deren Existenz mit gewisser Toleranz (nicht Gleichgültigkeit!) hingenommen wird.

„Die Behauptung von Gegensätzen dient dazu, uns darauf festzulegen, entweder das eine oder das andere zu sein. Weiß oder Schwarz, Mann oder Frau, eindeutig männlich oder bzw. weiblich oder „gestört“, heterosexuell oder homosexuell, nicht behindert oder behindert ... sind Einteilungen die asymmetrische Machtverhältnisse verkörpern, da jeweils eine Kategorie des Gegensatzpaars die andere dominiert.“ (Jaques Derrida)

Leider räumt auch die Dialektik nicht mit diesem Unsinn auf, sondern sie fördert eigentlich noch mehr das schwarz/weiß – Denken, nur mit dem Unterschied, daß die Zielfunktion zuläßt, daß auch Mischformen zulässig sind, daß nicht der eine Ansatz den anderen überwindet, sondern ein Kompromiß als Eigenform existieren kann und darf, mit dem kleinen Fehler, nämlich - daß wahre Aussagen fast nie in der (politischen) Mitte zu finden sind. Gibt es zwei Wege, einer davon richtig, einer falsch, so ist die Anwendung des „Prinzips der Synthese“ sicher falsch, was bedeutet, daß die Anwendung dialektischer Methoden häufig zu faulen Kompromissen führt, wie man in der gegenwärtigen Politik leider beobachten kann. Die Methode der Argumentation und die Zielfunktion bestimmen über den Ausgang der Diskussion!

„**Ambivalentes Denken**“ geht einen Schritt weiter, vermeidet diesen Fehler, indem es alle aus Dualität und Dialektik bekannten Konstellationen erkennt und auch anerkennt, aber sie gleichsam einer dritten Möglichkeit der erkenntnistheoretischen Realitätsverarbeitung umschließt. Es ist das Denken in „**erkenntnistheoretischen Sichtweisen**“. Diese Art des Denkens ist für einen Menschen, der in festen, strukturellen Modalitäten der Wirklichkeit gefangen ist, zunächst schwer nachzuvollziehen, weil zuvor ein „**Umwertungsprozess**“ stattfinden muß, genauer – man muß aufhören, überhaupt noch zu werten.

Ambivalentes Denken hinterfragt die Aussagen, beschränkt sich ausschließlich auf die „Entdeckung“, „Aufdeckung“ der Hintergründe selber, welche hinter den „Argumenten“ stehen, nimmt nichts als „gegeben“ an, ständig bereit, Hypothesen, Thesen, Theorien, Begriffe und ihre Bedeutungen mit den Mitteln des „**Dekonstruktivismus**“ radikal über den Haufen zu werfen, genauer – nicht das theoretische Gedankengebäude primär zu sehen, sondern nur das, was dahinter steckt. Es werden nicht die Argumente und deren Logiken direkt diskutiert, also welche Gedankenwege ein Autor verfolgt hat, sondern nur die Gültigkeit der Argumente hinterfragt. Jeder Theorie und jedem fehlerhaften Argument wird somit die Existenzgrundlage entzogen, weil über die Gültigkeit von Argumenten - man bekanntlich „**trefflich disputieren**“ kann (siehe Immanuel Kant). Man diskutiert nicht mehr konträr, versucht nicht mehr, jemanden von der „Richtigkeit“ seiner Argumentation zu überzeugen, sondern man tauscht nur noch Erfahrungshintergründe aus. Ähnlich, wie Text erst vor dem Hintergrund des eigenen Wissens oder der eigenen Erfahrung zur „Information“ interpretiert wird, so ist auch anzunehmen, daß zwei Menschen, die gegenseitig ihre Erfahrungen austauschen, bezüglich eines Sachverhaltes zu denselben Schlüssen kommen, bzw. viel mehr Verständnis füreinander aufbringen.

Diese Denkweise hat der berühmte Philosoph Derrida, durch Sigmund Freud's „Wundertafel“ inspiriert, zu einer neuen Art der Interpretation von Texten veranlaßt. Ein Beispiel - Ein Text soll interpretiert werden. Die übliche Weise ist, die Sätze in Bezug zueinander zu setzen, bzw. in Bezug zu anderen Texten und anderen Autoren die Bedeutungen und die Absicht hinter den Aussagen herauszuarbeiten. Der „**dekonstruktivistische**“ Ansatz von Derrida, der dem „**ambivalenten Denken**“ sehr nahe kommt, hinterfragt den Sinn und Zweck hinter jedem einzelnen Satz, setzt ihn in Bezug zu den Tatsachen. Das erfordert die saubere „Dekonstruktion“ des gesamten Textes in seine Einzelteile, deren Analyse in verschiedenen Kontexten, eine „Verschiebung“ in einen anderen Kontext, und schließlich wieder das Zusammensetzen des Textes in dem neuen Kontext. Sprich man analysiert den Text so, daß man dessen „impliziten Logiken“ herausfiltert, isoliert von den impliziten Logiken des situativen Kontextes (Sinnzusammenhanges) und ihn vor dem Hintergrund eines anderen Sachverhaltes „verschiebt“. Mit Auflösung, Verschiebung (die ein wesentliches Moment der Dekonstruktion darstellt!) und dem Zusammenfügen verlieren sich auch die Trennschärfen der Begriffe, bzw. Grenzen, die begrifflich bisher eindeutig und klar definiert waren, beginnen sich aufzulösen, sie verschwimmen:

So war früher mit „Wagen“ ein Pferdekarren gemeint, heutzutage bezeichnet es ein technisches Ungetüm auf 4 Rädern. Der Begriff „politisch Links“ bezeichnet heutzutage etwas völlig anderes, als noch vor 30 Jahren. Wir sprechen z.B. in der Betriebswirtschaft immer noch von „**Wertschöpfungsketten**“, aber in Wirklichkeit gibt es wegen des Internets diese Ketten nicht mehr – sie existieren allenfalls nur noch in unserer gedanklichen Vorstellung von Wirklichkeit, der subjektiven Realität. Vielmehr ersetzt heutzutage das Netz die Kette! Wir haben schon lange keine „**Wertschöpfungsketten**“ mehr, sondern vielmehr ein „**Wertschöpfungsnetz**“ („supply net management“) oder „**Wertschöpfungs-Netzwerk**“. Wer noch den Begriff „**Supply – Chain – Management**“ verwendet, rennt veralteten Denkmodellen nach. Es heißt richtig: „**Supply-Net-Management**“. Dasselbe gilt für Ursache und Wirkung. Liebe – wo ist die Ursache und wo die Wirkung? Bedingt sich nicht beides gegenseitig? Liebe ist nichts, was man finden kann, wie die irreführende Nominalisierung vermuten läßt, sondern „Lieben“ ist ein Prozeß – man tut es, man liebt, was sich in Handlungen, Gesten und Äußerungen widerspiegelt. Der Irrglaube von Ursache und Wirkung hat seinen Ursprung im dualistischen Denken (religiös motiviert: „Gott als der erste Beweger!“), bzw. ist die logische Folge davon. Irrglaube basiert auf falschen Ansätzen, die oft unerkannt bleiben, bzw. wo sich die Voraussetzungen, die Prämissen für Argumente stillschweigend geändert haben. So haben sich z.B. die impliziten Logiken unserer Gesellschaft geändert. Der enorme Fortschritt der Technik, besonders Internet, hat z.B. Einkaufsabteilungen in Firmen völlig überflüssig gemacht. Auf <http://www.dooyoo.de> findet man Produkte, deren Beurteilungen durch Nutzer und die jeweils günstigsten Angebote. Dennoch werden immer noch Produkte in Firmen „evaluiert“, eine Verschwendung (Lean Thinking, Kaizen: „Muda!“) Es gibt zudem Ausschreibungs- und Einkaufsplattformen, die von vielen Firmen gleichzeitig genutzt werden. Anfragen an Zulieferer der Autoindustrie? Fehlanzeige – heutzutage fragen Zulieferer bei der Ausschreibungs-Plattform **Covisint**, ob sie entsprechend der Ausschreibung ihr Angebot abgeben dürfen. (ähnlich dem Wechsel von Bringschuld zu Holschuld). Früher hat der Großvater noch den Enkeln die Reparatur eines Fahrrades erklärt, heute erklärt der Enkel dem Großvater entnervt, wie man eine Fernbedienung programmiert. Respekt vor dem Alter? – ausgeträumt! Die impliziten Logiken der Welt haben sich aufgrund der Technik geändert.

Die dialektischen Methoden, wobei durch neue, hinzugefügte Thesen und Antithesen auf altem, bewährtem, immer wieder neue Synthesen geschaffen werden – funktionieren nicht mehr, bringen keine unbedingt notwendigen Innovationen mehr hervor. Gerade Deutschland ist inzwischen zu einem System voller fauler, unsauberer „Kompromißlösungen“ geworden, der Ruf nach einer „starken Hand“, welche die Vielzahl von unausgegorenen Regelwerken (Gesetze, Verordnungen, Anordnungen...) und die undurchschaubaren Wechselwirkungen und deren impliziten Logiken „säubert“, wird lauter. Die Gültigkeit der damaligen Voraussetzungen, unter welchen die Regelwerke ins Leben gerufen wurden, dürfen nicht mehr

stillschweigend als „richtig“ angenommen werden, wie der Begriff **„Wertschöpfungs – Netzwerk“** zeigt. Es zeigt aber auch, daß Diskussionen unter Betriebswirtschaftlern mit ihren klar definierten Begrifflichkeiten z.B. über eine neue Strategie im Unternehmen sinnlos geführt werden, wenn nicht *dekonstruktivistisch* jeder althergebrachte Begriff und dessen damaligen Voraussetzungen, unter denen er geprägt wurde, auf Gültigkeit untersucht wird, sprich radikal alles in Frage gestellt wird, insbesondere die impliziten Logiken der Begriffe auf Noch-Gültigkeit vor den meist veränderten Hintergründen der impliziten Logiken der heutigen, modernen Prozessabläufe untersucht werden. Der Spieltheoretiker John Nash, der 1994 den Nobelpreis für sein **„Nash Equilibrium“** bekam, untersuchte die Dynamiken der Märkte, und entdeckte, daß zwei Marktkonkurrenten, die sich z.B. überlegen, ob sie ihre Preise senken oder steigern sollen, solange ihre Strategien verändern, solange sie sich davon einen Vorteil erhoffen, und dann diese Interaktionen ein Gleichgewicht erreichen, wenn keiner mehr davon profitieren kann, wenn er seine Strategie ändert. In dem Moment sind die Märkte in einem stabilen Gleichgewicht, nix passiert mehr, bis jemand sich darangibt, die Regelwerke zu verändern. Innovative und erfolgreiche Markenunternehmen schaffen stets die „Quadratur“ des Kreises: Sie erfinden sich stets neu und bleiben dennoch in den Augen der Kunden in dem Zustand einer verlässlichen Fließstabilität. So spricht der Management – Guru Peter Drucker in seinem bereits 1974 erschienenen Buch „Marketing und Innovation“ davon, daß Geldverdienen kein wesentliches Unternehmensziel sei, sondern daß es in erster Linie darum ginge, neue Kunden zu gewinnen. Ein Bedarf müsse geschaffen werden – erst die Bereitschaft eines Kunden, für eine Dienstleistung oder ein Produkt zu zahlen, wandle de facto wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand.

Völlig anders und von der Konkurrenz unbemerkt hat es Toyotas Prozess-Optimierungs-Guru Taiichi Ohno durch die Optimierung der Prozesse - nicht nur die der Firma Toyota selber, sondern auch diejenigen der Zulieferer - geschafft, daß Toyota im letzten Jahr 10 Mrd.\$ Gewinn erwirtschaftet hat - mehr als die TOP 3 der Welt zusammen! Er betrachtete sein Leben als **„Ankämpfen gegen den gesunden Alltagsverstand“**, und ist Erfinder der Methode des radikalen, fast kindlichen Hinterfragens, den **„fünf Warum“**. Das *pseudoargumentative Verschanzen* hinter „Erfahrung“, „Studium“, „Status“, „haben wir immer schon so gemacht“, u.s.w. funktioniert in Zeiten großer Veränderungen, aber auch in Zeiten des **„Nash Gleichgewichtes“** nicht mehr.

Z.B. sorgt eine kleine Veränderung bei den Schachregeln, z.B. wenn Bauern nicht nur 1 oder 2 Felder, sondern eine beliebige Zahl von Fehlern vorziehen dürfen, dafür, daß sämtliche bewährte Schachstrategien und Eröffnungstheorien keine Gültigkeit mehr haben. Mit einem Schlag wären dann sämtliche Bücher über Eröffnungstheorien überflüssig. Die impliziten Logiken der Figuren sind gleich geblieben, jedoch haben sich die impliziten Logiken des Zusammenspiels verändert, sprich die Dynamiken verändern sich. Der Zuschauer meint immer noch, ein Schachspiel zu beobachten, jedoch nutzt ihm seine bisherige Schacherfahrung nur noch wenig.

„Ambivalentes Denken“ stellt natürlich dieselben Ausgangsfragen wie die Dialektik, nur ist die Untersuchungsmethode elementarer, weil nicht statisch, sondern prozessual. Das gedankliche Festhalten an Bewährtem ist der Untergang jedes stabil geglaubten Systems, sprich Unternehmen, Staat, u.s.w. Stattdessen muß der Ausspruch von Heraklit gelten: „Nichts ist beständiger, als der Wandel!“.

Ein Prozess, also ein Handlungsablauf, eine Planung kann nicht beurteilt werden, ja nicht einmal wirklich verstanden werden, wenn fehlende Einsicht mit subjektiver Interpretation, Glaubensannahmen kompensiert werden. Dort, wo Mensch nicht mehr tatsächlich „weiß“, tendiert er gerne zu Glauben. „Wissenschaft“ wird heutzutage gerne durch „Glaubeschafft“ ersetzt, siehe die Esoterik – Szene, aber auch Homöopathie, Psychosomatik, Astrologie, u.s.w. Nur allzugerne wird eine psychologische Eigenschaft des Menschen bei dem Denken nicht mit einbezogen – nämlich daß Mensch gerne die Gültigkeit von Begriffen, Argumenten, Prämissen stillschweigend voraussetzt, weil – in der Vergangenheit hat ein Prozess oder ein System ja auch funktioniert, bzw. seine Daseinsberechtigung gehabt. So ist der Wert von Aral, Shell, Esso, Mobil oder BP als Einzelhandelsorganisation möglicherweise um ein Vielfaches höher, als ihr Wert als bloße „Benzinverteiler“. „Abteilungsdenken“, „Zuständigkeitsdenken“, „Statusdenken“ und „Imagedenken“ führen allerorts in Unternehmen in eine Sachgasse, nichts bewegt sich mehr; die firmeninternen Dynamiken kommen zum Erliegen, während die Dynamiken der Märkte zulegen – die Firma geht pleite. **„Wenn die Veränderungsrate des Marktes größer ist als die Veränderungsrate des Unternehmens, dann liegt das Desaster in der Luft.“ Jack Welch**

Aber vor allem ersetzt bei Ambivalentem Denken „Differenzdenken“ das bisherige „Identitätsdenken“. Frage einen Menschen nicht, „wer“ er ist (die Kategorien des Heidegger'schen „Sein“ werden aufgelöst), sondern was er „anders macht“, als andere Menschen. Ein Umdenkungsprozess in den Köpfen wird notwendig, der nicht von jedem sofort mitvollzogen werden kann – es muß trainiert werden.

Es heißt oft: Etwas muss so sein, weil ich es so zu sehen gewohnt bin. Was leider dabei oft vergessen wird, ist der Umstand, dass ein anderer diesen Prozess ganz anders betrachten könnte und wieder das, was beide von ihrem Gesichtspunkt aus betrachten, von beiden nicht hinreichend beurteilt werden kann. Man spricht von *subjektiver Denkweise* des Einzelnen und *intersubjektiver Denkweise* der Gruppe. „Objektive Sichtweisen“ gibt es nach den modernen Erkenntnissen der Kybernetik (siehe auch „blinder Fleck“), und „radikalem Konstruktivismus“ nämlich nicht mehr, sie machen keinen Sinn.

„Ambivalentes Denken“ bezieht das Denken und die Begrifflichkeit des Gegenüber in die eigene Betrachtungsweise mit

ein, ohne sich ihr ein- oder unterzuordnen. Sogar Denkfehler und Irrtümer oder Mißverständnisse bei der Bedeutung von Begriffen sind erwünscht, weil – sie zeigen in der laufenden Diskussion auch noch an anderen Stellen Denkfehler auf. Denkfehler und Irrtümer werden entdeckt, wenn die Prämissen zu Argumenten keine Gültigkeit mehr haben. Oft verbergen sich diese ungültigen Annahmen auch noch hinter anderen Argumenten, sodaß durch die Aufdeckung von Denkfehlern und Irrtümern an einer Stelle auch Irrtümer an anderer Stelle mit entdeckt und ausgemerzt werden können. Das Wissen um die Einbeziehung der Denkweisen des anderen in die eigene ist nicht verpflichtend, was bedeuten soll, daß es nicht darum geht, „Recht“ zu haben, weil man damit andere automatisch ins „Unrecht“ setzt, sondern ausschließlich der eigene Beitrag zur Entwicklung bzw. Fortentwicklung von Gedanken zählt. In dialektischen Diskussionen ist es völlig untypisch, daß die Diskutierenden auch mal den Standpunkt des Gegenüber einnehmen, und aus der „anderen“ Perspektive einen Standpunkt beleuchten, wie man oft in politischen „Showdiskussionen“ profilneurotischer Hohlköpfe beobachten kann. In ambivalenten Diskussionen hingegen darf und soll man auch die Rolle des Gegenüber einnehmen, es ist ausdrücklich erlaubt und gewünscht. Man könnte es als argumentatives Rollenspiel auffassen, es geht um eine gemeinsame, möglichst vielseitige Beleuchtung des Problems, nicht um Beharrung oder Verharrung auf einem Standpunkt in der Argumentation: „Die Kunst beim Diskutieren ist nicht, einen Standpunkt zu vertreten, sondern ihn genau zu kennen.“

Diese Denkstrukturen müssen erst erlernt und gemeinsam trainiert, bzw. „erarbeitet“ werden. Wer mehrmals „erlebt“ hat, wie erkenntnisreich für jeden Beteiligten diese Art der prozessualen, gemeinschaftlichen Denkweise mit ständig zwischen den Beteiligten wechselnden Standpunkten ist, der wird gerne seine alten Methoden der Erkenntnisgewinnung über Bord werfen. „Vernetztes Denken“ (Frederic Vester) ist ein Schlagwort, welches nur unzureichend die impliziten Methoden des „ambivalenten Denken“ beschreibt. „Für und mit anderen Menschen denken, mitdenken“ beschreibt es schon eher.

Menschen, die das dualistische schwarz/weiß - Denken gewohnt sind, bereitet es die größten Schwierigkeiten, das Standpunkte in der Argumentation jederzeit frei wechseln können, da alle Ansatzpunkte aus der Einheit des gemeinschaftlichen Denkens heraus allen gleichermaßen a priori zur Verfügung stehen. Mit anderen Worten: „Dualistisches Denken“ ergibt eine in ihren eigenen Axiomen gefangene Folge von jeweils für sich betrachteten, vermeintlich richtigen oder falschen Logiken oder Schlüssen. „Logik“ sei hierbei definiert als die Lehre der „bedingten und unbedingten Folgerichtigkeiten“, welche als reine „Setzungen“ aufzufassen sind.

„Ambivalentes Denken“ löst sich von dem eigentlichen Problem und konzentriert sich mehr auf das Umfahren des Problems mit verschiedenen, gedanklichen Ansätzen, wobei ausdrücklich keine festen, an einzelne Personen fixierte Standpunkte eingenommen werden sollen: „Löse das Problem, indem Du dich vom Problem löst!“. Das Ergebnis ist eine komplexe Anschauung im Team, die nicht nach richtig oder falsch wertet, sondern ständig um neue Erkenntnisse bemüht ist, ohne (moralische) Wertungen, ohne vorgefasste Axiome (ungeschriebene Regeln), nichts „beweisen“, „beurteilen“ oder „verurteilen“ will.

Das bedeutet nicht, daß ein Apfel zur Birne wird. Es bleibt ein Apfel, er wird auch weiterhin zur Gattung „Obst“ gehören, jedoch wird der Schwerpunkt auf die möglichen Verarbeitungsformen von Apfel gelegt, vielleicht zu einem Bratapfel, oder zu Apfelmus - und zwar in einem schöpferischem Prozess der Gewinnung von Erkenntnissen. Nur Idioten diskutieren darüber, was ein Apfel „ist“ - ontologisches Schubladendenken halt.

Ein unschlagbarer Vorteil des „Ambivalenten Denkens“ ist: man muss niemals „nie“ sagen - „Einen Apfel kann man nicht braten“ oder „auf Eis gehört kein Pfeffer“ (doch, Erdbeereis mit rotem Pfeffer ist eine Delikatesse) und selten „nein“! Denn es gibt keine Axiome, nach denen man sich im Sinne eines „das ist gut und das ist schlecht“ zu richten hätte. Es gibt nur die Tatsachen und Sachverhalte der Welt selbst, keine Theorien oder Thesen, deren Gültigkeit ihrer Prämissen fraglich ist. Irrtümer werden auf diesem Wege nicht per Definition als Irrtümer bezeichnet, sondern sie schließen sich im Erkenntnisprozess von selbst aus - der ganze Weg des Erkennens gerät von alleine ins Stocken. Das bedeutet, dass der Irrtum ein selbstverständlicher Begleiter des Erkenntnisprozesses ist.

Ambivalentes Denken kann, anders als dualistisches, mit dem Irrtum leben, ja ihn dann und wann sogar zum Verbündeten machen, indem es ihn gewähren lässt, bis er sich selbst entlarvt. Sehr beliebt ist das gemeinsame „durchdenken“ eines Gedankens bis zum Ende: Viele Eltern reden z.B. gerne von der „freien Entwicklung der Persönlichkeit“ ihrer Kinder, wären aber geschockt, wenn sie auf einen Menschen träfen, dessen Persönlichkeit sich wirklich frei entwickelt hat. Die „reductio ad absurdum“ ergibt sich automatisch, wenn ein Gedanke wirklich frei zuende gesponnen werden darf, und diesem bisher unentdeckte Irrtümer in der Denke zugrunde liegen.

Auch *dialektisches Denken*, als etwas flexiblere Fortführung der dualistischen Denke, bekommt mit dem Irrtum Schwierigkeiten, denn ein falsch gewählter Gegensatz bringt nur eine unzureichende Synthese hervor, und die Ableitungen von derselben gehen in die verkehrte Richtung. Beobachtbar ist dies in der Politik, wo, ausgehend von alten Denkweisen, versucht wird, diese an neue Erkenntnisse anzupassen, streng dialektisch, These, Antithese, Synthese. Diese dauernden Kompromisse entwickeln sich immer mehr zu faulen Kompromissen. Es ist ein impliziter Fehler in der prozessualen Logik der politischen Meinungsfindung in der repräsentativen Demokratie mit ihren Parteien (dualistische Denkweise = Fraktionszwang). Demokratie kann so nicht effizient funktionieren, weil sie zu sehr die Fehler der dualistischen bzw. dialektischen Denkweise in sich trägt. Es sind prinzipielle Fehler im Prozessdesign. Dasselbe gilt auch für Unternehmensstrukturen, die oft ähnliche logische Fehler in den Entscheidungsfindungs – Verfahren enthalten.

Ambivalentes Denken braucht sich darum keine Sorgen zu machen. Profilneurotische Diskutanten, die heftigst ihre Meinung

vertreten, „Recht“ behalten wollen, indem sie gleichzeitig andere Meinungen ins „Unrecht“ stellen, werden schnell still. Es steht ausschließlich der *Prozess der Erkenntnisgewinnung* im Vordergrund und zeigt Menschen mit dieser Denke schnell, daß es nicht darauf ankommt, Recht (subjektive Realität) zu haben, sondern gemeinschaftlich Recht zu behalten (tatsächliche Wirklichkeit). Die implizite Regel, daß *jede Meinung richtig* ist, und der *freie Flow in der Diskussion* möglich ist, wobei jeder auch die Meinung des Gegenübers weiter diskutieren darf, läßt schnell jede Art von Profilneurose mit starren, festen Standpunkten überflüssig werden. Die argumentativen Weichen in dem Erkenntnisprozess werden nach einem anderen Muster gestellt: *„Find ich gut, nehme ich!“*. Das schnelle Erkennen der Fehlerhaftigkeit des eigenen Standpunktes und die Regel, daß jeder auch die Ideen des Gegenüber weiter diskutieren darf, führt zu einer Art argumentativem Rollenspiel, bei welcher nur der sich wirklich in der Diskussionsrunde profiliert, der tatsächlich der **Gruppe zu neuen Erkenntnissen verholfen** hat. Blöffer, Taktierer mit ihrem *„Habe ich schon immer gesagt, daß das falsch ist“*, aber im entscheidenden Punkt der Teambesprechungen nichts gesagt haben, - deren kleinen Taktiken und Strategien werden durch korrektes Design dieser *„psychodynamischen Prozesse“* wirkungslos.

Dieser Beitrag ist zu finden unter:

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/DualistischAmbivalentDialektisch.pdf>

Weitere Anregungen siehe: <http://www.little-idiot.de/teambuilding/GedankenkeimeMenschenführung.pdf> und <http://www.little-idiot.de/teambuilding/PsychodynamischesProzessdesign.pdf>

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

„Was *nicht* auf einer *einzigsten Manuskriptseite* zusammengefaßt werden kann, ist *weder durchdacht*, noch *entscheidungsreif*.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)