

## Was ist ein Argument?

### Über die Gültigkeit, Gewicht von Argumenten bei unternehmerischen Entscheidungen

Version 1.1, © November 2005, Guido Stepken

Angesichts der schweren unternehmerischer und politischer Entscheidungen heutzutage stellt sich die Frage, warum immer wieder milliardenschwere, weitreichende Fehlentscheidungen getroffen werden. Man könnte auf die Idee kommen, daß bei der Entscheidungsfindung ganze Vorstände, Gremien, Abteilungen sog. „*kollektiven Wahrnehmungsstörungen*“ unterlegen sind. Nur unter Berücksichtigung moderner Erkenntnistheorie und ausgesuchten Methoden der Informationstheorie ist es möglich, zu Faktizitätstreue und Wirklichkeitsgerechtigkeit bei der Findung, Auswahl und Bewertung von Argumenten zu gelangen. Aus der IT-Szene z.B. ist bekannt, daß ca. 40-70% aller Projekte scheitern, anderswo ebenso. Projekte ist Prozesse mit Anfangsbedingungen, die oft schon nicht stimmen. Die verflochten Wechselwirkungen psychologisch/menschlicher Eigenschaften mit den prozessualen Abläufen werden oft methodisch von den Führungspersonen nicht beherrscht, das Projekt gerät aus dem Ruder. Notwendige Änderungen der Prozessabläufe werden zwar diskutiert, jedoch kommt es immer wieder zu falschen Entscheidungen, warum? Siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DastotePferd.pdf> und <http://www.little-idiot.de/teambuilding/KybernetikGesetzeDerNetze.pdf>

Nicolás Gómez Dávila: „*Nichts ist wichtiger, als die Methode, wir müssen sie ab-und zu wechseln*“. Ein Argument ist stets abhängig von der Methode, wie man zu diesem gelangt ist. Die Basis des Argumentes – die Information stellt hier eine besondere Schwierigkeit dar. Information ist der Verarbeitungsgegenstand wissensverarbeitender Systeme. Bereits die gewöhnlich als „objektiv“ betrachtete, oft auf unbekannt Weise gewonnene Information ist von jemandes Gehirn „interpretiert“ worden, wobei die Auswahl der Gedankenpfade stets durch Emotionen gesteuert wurde. So wissen wir z.B. nicht mehr, wie wir den Umgang mit Feuer, „heiß“ gelernt haben, d.h. die Details wurden vergessen – wir vermeiden „instinktiv“ bestimmte Prozesse. Schon der Gedanke daran verursacht ein ungutes Gefühl, steuert die Auswahl der Gedankenpfade und schränkt somit die indirekt unsere Handlungsmöglichkeiten ein. Stark (negativ) emotional gesteuerte Menschen sehen oft viel weniger Handlungsmöglichkeiten, als jemand, der die Dinge „nüchterner“ durchdenkt, und bei der Auswahl der Gedankenpfade auch mal einen unangenehmen Gedankenpfad zuende denkt. Niemand kann sich bei der Auswahl der Gedankenpfade des emotionalen Einflusses entziehen, daher benötigt jeder Mensch eine Art „*geistiges Korrektiv*“, sodaß diese Effekte ausgeglichen werden – durch Partner, Freunde, Gesellschaft, Kollegen ... Während nahestehende Menschen diese Emotionen durch Solidaritätsbekundungen noch verstärken können, gibt es bewährte Methoden, gemeinschaftlich emotionale Einflüsse weitgehend zu kompensieren, Syntegration, Brainstorming z.B. Der Kaizen – Guru Taiichi Ohno meinte hierzu folgendes: „*Mein Leben ist der ständige Versuch, gegen den gesunden Menschenverstand anzukämpfen!*“, „*Der gesunde Menschenverstand irrt immer!*“. Er ist der Erfinder der verblüffend einfachen „*Methode der fünf „Warum“*“. Wie ein kleines Kind fragte er immer weiter, „Warum?“. Diese Methode führte bei der Optimierung der Prozessketten bei Toyota, bei TQM (Total Quality Management) stets zum Erfolg. Toyota machte mit 10 Mrd.\$ mehr Gewinn, als die TOP 3 der Automobilunternehmen zusammen. Sie „zwingt“ die Beteiligten, alle Gedankenpfade intensiver zu durchdenken, wobei automatisch der emotionale Anteil bei der Auswahl der Gedankenpfade enorm verringert wird, man also zu „wirklichkeitsgerechteren“ Schlüssen bzw. Argumenten kommt. Die Reduktion der emotionalen Anteile bei Entscheidungsprozessen kann nur durch die Anwendung ausgereifter Methoden erreicht werden, bei welcher die psychologisch/menschlichen Schwächen durch prozessuale Abläufe kompensiert werden, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/KaizenL.pdf>

Eine Definition von „Argument“ liefert Google „define:argument“: „*Als Argument (v. lat.: argumentum 'Beweisgrund, Beweismittel') wird eine Aussage bezeichnet, die zur Begründung einer anderen Aussage, der These (Behauptung) herangezogen wird. Die Darlegung der Argumente zur Untermauerung der These wird als Argumentation bezeichnet. Die logisch korrekte Konklusion einer Aussage aus anderen (wahren) Aussagen bzw. Argumenten bezeichnet man als Beweis.*“

Diese Definition ist recht statisch – sie berücksichtigt die dynamischen Wechselwirkungen beim Prozess der Informationsgewinnung, den Prozess der Gewinnung einer These (Theorie) und die Art der Logik nicht. Schlüssiges, „logisches“ Argumentieren ist nicht präzise definiert. Gotthard Günther ist der Erfinder der „polykontexturalen (= mehrwertigen) Logik“. Er hatte mehrere logische „Ebenen“ eingeführt, in welchen man durchaus zu unterschiedlichen Schlüssen kommen kann. Wichtigste Eigenschaft ist die Aufhebung des „*tertium non datur*“, dem „*Satz vom ausgeschlossenen Dritten*“, der in unserer mathematischen Logik vorherrschend ist. In Gotthard Günthers Logik können gleichzeitig mehrere Aussagen oder Gedankenpfade gleichzeitig „richtig“ sein. Die große Kunst ist es, diese zusammenzuführen, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen. Beispielsweise, argumentiert jemand, der z.B. um „emotionale Harmonie“ bemüht ist, anders, kommt zu anderen Schlüssen, als jemand, der andere Prioritäten setzt, um einmal den wichtigsten Grund von Dissonanzen zwischenmenschlicher Art zu nennen.

Die Definition aus Google hat ein Problem - hier wird kein „Prozessuales Denken“ gefördert, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ProzessualesDenken.pdf> Ein Argument ist nichts Statisches, sondern genaugenommen ein dynamischer Prozeß. Wir werden in Deutschland dauernd Opfer dieser Nominalisierungen, dessen Unheil mit dem Philosophen Heidegger begonnen hat: „*Die wissende Heiterkeit ist ein Tor zum Ewigen...*“, „*Sinn des Seienden*“, „*Sein des Seienden*“, „*Verstehen ist universale Bestimmtheit des Dasein*“, „*das volle In-der-Welt-sein*“, „*Verstehen ist das Existential der Möglichkeit*“, „*Das Dasein ist durch und durch geworfene Möglichkeit*“, „*Verstehen ist das anthropologische Organ oder Werkzeug, mit dem sich der Mensch in und zu dieser Lage verhält*“, „*Der Mensch ist der Platzhalter des NICHTS.*“, „*Das Nichts selbst nichtet!*“ („Das Nichts nichtet“ stammt von Carl Auer!)

Hier werden Prozesse, Verben zu Substantiven, die selber wieder handeln. Dies sind nach dem Philosophen Richard Rorty sog. „*Kategorienfehler*“, welche recht weitreichende Auswirkungen haben: Nominalisierungen erhöhen durch den impliziten Charakter, zu verallgemeinern, unbewußt die Bedeutung des Gesagten, sind als modernes, rhetorisches Stilmittel, in Politik weit verbreitet. Übersetzt man obige Definition mal in Prozesse, beläßt man Verben als Verben, vermeidet man Substantive, bekommt z.B. diese Definition hier einen ganz anderen Charakter:

„*Wer argumentiert, sagt etwas aus, mit welchem er etwas anderes begründen kann, welches etwas behauptet. Wer das, wie er argumentiert, darlegt, und damit etwas stützt, was behauptet wird, so spricht man von „Argumentation“. Wer logisch korrekt etwas, was aus anderem folgend, wahrheitsgemäß ausgesagt wurde, schlußfolgert, so beweist dies etwas.*“

Es macht Spaß, mit Hilfe von *Taiichi Ohno's Methode der „fünf Warum“* oder auch der „fünf wie“ obige Definition zu hinterfragen: „Wie wird argumentiert, wie wird etwas ausgesagt, und warum, wie kann man begründen, warum stützt dies das, was behauptet wird, wie ermittelt man, was wahr ist, u.s.w.“

Die neue Erkenntnistheorie, beginnend mit den Kybernetikern *Norbert Wiener, Ernst von Glasersfeld, Heinz von Förster, Umberto Maturana, Francesco Varela* geht davon aus, daß wir tatsächlich unsere Welt „errechnen“, wobei wir „Erinnerung“, sprich zuvor errechnete Bilder zugrunde legen. Man mache sich bewußt, daß die Sprache unseres Nervensystems ja nur „*klick, klick, klick*“ ist - das Feuern von Neuronen. Sowohl Signalverarbeitung als auch ihre Interpretation zu Information finden beide im Gehirn statt. Es sei hierbei auf das grundlegende Werk von Shannon hingewiesen, der in seiner Informationstheorie klar zwischen Signal und dem Prozeß der Verarbeitung von Information und der Information unterschied. Wir hören z.B. ein „Miau!“ und unser Gehirn „errechnet“ daraufhin das Bild einer Katze, welche vor unserem geistigen Auge erscheint. Umso verblüffter sind wir dann, wenn wir hinschauen – eine *blaue* Katze sehen, welche nicht mit unserem „errechneten“ Bild von Katze übereinstimmt. Dieses „Errechnen“ wird als „*Kognition*“ bezeichnet, siehe Maturana, Varela. Information ist im Grunde ein irreführender Begriff, der recht statisch ist. Tatsächlich „informieren“ wir uns aus einer Vielzahl von Signalen, die über die sinnliche Wahrnehmung bereits gefiltert - und „vorinterpretiert“ - an unser Hirn gelangen, und dort mit abgelegter „Erfahrung“ wechselwirken. Selbstbewußtsein wächst mit der Summe an Erfahrungen, Bildern von der Wirklichkeit.

Diese Bilder jedoch sind „errechnet“, welches als „Kognition“ bezeichnet wird.

Den Prozess der „Kognition“ könnte man auch die „*Fähigkeit eines Systems, eigenständig zwischen sich und seiner Umgebung eine Unterscheidung treffen zu können*“. „Take a decision!“ - „Triff eine Unterscheidung!“ ist im Grunde der Schlüsselreiz, welcher uns Menschen motiviert. Dauernd sind wir auf der Suche nach „Neuem“, kaufen etwas nur deswegen, weil es neue Eigenschaften hat. Das alte, bekannte, aber noch gut funktionierende Auto, z.B. wird uninteressant.

Aufbauend auf dem Begriff Kognition ist der Begriff „*Radikaler Konstruktivismus*“ von Ernst von Glasersfeld, der aussagt, daß wir uns aufgrund einiger weniger, logisch eigentlich unzureichenden Anhaltspunkten dennoch unser Bild „bilden“, sprich „errechnen“. So kann man aus zwei perspektivischen Schattenwürfen eines Körpers - einer viereckig und einer rund - vermuten, daß sich um einen Zylinder handelt – dennoch gibt es eine unendliche Anzahl von Körpern, die denselben Schattenwurf zeigen.

Der Soziologe und Kybernetiker Niklas Luhmann hat die menschliche Wahrnehmung als einen Flug über eine fast geschlossene Wolkendecke beschrieben, wo sich nur für kurze Momente die Sicht auf die Erdoberfläche eröffnet.

Das klassische Wirklichkeits – Verständnis geht davon aus, daß „*objektive Sichtweise*“ mit eigener Wahrnehmung möglich sei, die neuere Erkenntnistheorie geht von einer „*subjektiven Sichtweise*“ aus, in welcher jeder aus seiner „*Perspektive*“ die Dinge betrachtet.

Neueste Experimente aus der Kybernetik zeigen, daß noch nicht einmal die subjektive Sichtweise haltbar ist, sondern daß auch diese subjektive Perspektive noch „konstruiert“, errechnet ist. Zwei Beispiele: Man schaue z.B. auf die auf dem Tisch stehende Tasse, mache dann die Augen zu, oder schaue in eine andere Richtung. Ohne Probleme kann man dann diese Tasse greifen, zielsicher. Warum? Dies kann nur funktionieren, wenn man sich ein Bild der Umgebung zuvor „errechnet“ hat. Ein weiteres Beispiel stammt von Heinz von Förster aus dem Buch „*Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen*“. Man halte den Kopf geradegerichtet auf den Monitor, schließe das linke Auge, schaue mit dem rechten Auge kreuzweise auf den linken Stern. Variiert man nun den Abstand von Monitor und Auge (den Kopf geradegerichtet halten!), so verschwindet irgendwann der rechte Punkt aus dem Sehfeld, etwa im Abstand von 20-30cm. Wir sehen nicht, daß wir nicht sehen! Warum?



An einer Stelle der Netzhaut münden Sehnerven gebündelt in das Gehirn, dort können wir nicht sehen. Dennoch bemerken wir nicht, daß wir dort nicht sehen können, weil aus den Nachbarbereichen Bildfragmente dort kontinuierlich eingeblendet werden.

Übertragen bedeutet dies, daß unser Gehirn die Fähigkeit hat, Nichtwissen durch „Glauben“ zu ergänzen, wobei uns nicht mehr bewußt wird, wie hoch der Anteil an „Glaube“ ist. Hierzu möchte ich insbesondere auch die Lektüre von Paul Feyerabend „*Wider den Methodenzwang*“ empfehlen, wo er den historischen Wandel der Methoden zur Erkenntnisgewinnung in den Naturwissenschaften sehr detailliert dargestellt hat.

Der berühmte Mathematiker Kurt Gödel hat einen Beweis dafür vorgelegt, daß es Aussagen gibt, die „wahr“, jedoch nicht „beweisbar“ sind. Beim Argumentieren kommt man recht schnell in die Verlegenheit, nicht „beweisen“ zu können, was man behauptet. Und wenn man dann diese unbewiesene Behauptung noch „schlußfolgern“ möchte, begibt sich bei einem gewieften Diskussionsgegner schnell ins Abseits, wie z.B. im Jahre 1350 Nicolaus von Autrecourt vorexerziert hat: <http://www.little-idiot.de/philosophie/AutreCourt.pdf> Der Trick bei Gödels Beweisführung sind die impliziten Logiken einer Aussage, welche er in viele kleine zerlegt. Tendiert die Zahl der dann noch einzeln zu beweisenden Aussagen gegen unendlich oder gegen eine riesige Zahl, so betrachtet Gödel diese Aussage dann als nicht mehr beweisbar.

Zunächst ein Beispiel: „*Ich kann z.B. nicht beweisen, daß jemand keinen Baum fotografiert!*“

Um diese Aussage zu „beweisen“, müßte ich alle Bäume auf der Erde mit einer rundum - Videoüberwachung ausstatten, und kontinuierlich Bildauswertung betreiben.

Das berühmte 4-Farben - Problem ließ sich glücklicherweise doch in eine endliche Zahl von zu beweisenden Einzelaussagen zerlegen, welche dann mittels eines Computers errechnet wurden. Diese Lösung war also eine Mischung aus reiner Mathematik, kombiniert mit einem Computerbeweis.

Es ist daher durchaus möglich, recht schnell zu beurteilen, wie fundiert eine Aussage, eine Behauptung, ein Argument, eine Theorie, These, Hypothese ist, wenn man die Zahl der impliziten Einzelaussagen dahinter auf ihre "Beweisbarkeit" untersucht. Ein von mir stark vereinfachter Beweis der Kernaussage in Gödels Beweis findet sich am Schluß dieses Beitrages.

Was also tun, mit Aussagen, welche „plausibel“, also wahr erscheinen, und als „Argument“ herangezogen werden?

„Ein Satz erscheint wahr, wenn er sich widerspruchsfrei in das Netz der bestehenden wahren Aussagen einordnen läßt“. Dies bezeichnet man als „Kohärenztheorie“, welche jedoch einen elementaren Fehler beinhaltet: Ihr fehlt der Wirklichkeitsbezug. Es kann durchaus mehrere verschiedene, kohärente Systeme von Aussagen geben, ohne daß diese „wahr“ sind.

Das deutsche Wort „*Wirklichkeit*“ wurde von Meister Eckhart um 1300 herum als Übersetzung des lateinischen „*actualitas*“ eingeführt. Es bezeichnet den Seinsmodus, der von Möglichkeit und Notwendigkeit abgegrenzt ist (siehe auch Kontingenz). Dem Begriffspaar *Wirklichkeit/Möglichkeit* (Akt/Potenz) steht das anders akzentuierte Begriffspaar *Realität/Idealität* gegenüber (siehe auch Realismus und Idealismus).

Dieser Definition nach kann ein zusammenhängendes Gedankengebäude, z.B. eine Theorie, These, Hypothese „*realistisch*“ erscheinen, ohne jedoch „*wirklich*“ zu sein. Jemand kann durchaus realistisch denken, indem er an Gott glaubt, schließlich passen alle Aussagen dieses Glaubensgebäudes zusammen und geben ein plausibles Gesamtbild, jedoch „*wirklich*“ ist Gott nicht. Wir wissen rein garnichts über Gott, außer dem, was in der Bibel steht (Gott hat Augen, Füße, Lider, kann fliegen, schwebt in Hades, der Unterwelt der Toten herum, siehe Psalmen 11,4 18,8 ...)

Gläubige leiden nicht unter *Realitätsverlust*, sondern genaugenommen unter *Wirklichkeitsverlust*, wobei das korrekte Bild der „*Wirklichkeit*“ von Bildern der „errechneten“ Realität (im kognitiven, radikal - konstruktivistischen Sinne) verdeckt wird.

Allzusehr leichtgläubig sind wir geneigt, einer Theorie, These, Hypothese Glauben zu schenken, wenn diese nur plausibel in den Zusammenhang passt. In den letzten Jahrzehnten hat die Kirche es versäumt, über intensive Jugendarbeit ein Realitätsrahmen zu vermitteln, auf welchen sich der Glaube im Erwachsenenalter stützen kann. Die Kirchen – Strategen sind selber Opfer ihres Wirklichkeitsverlustes geworden.

Gläubige Politiker (insbesondere der christlichen Fraktionen) leiden allesamt an Wirklichkeitsverlust – es ist kaum anzunehmen, daß bei diesem Mangel an Methoden, Realität von der Wirklichkeit unterscheiden zu können, diese überhaupt in der Lage sind, Deutschland zu regieren.

Der Spruch von Helmut Kohl: „*Die Realität ist nicht die Wirklichkeit!*“ möge zu Denken geben.

Man kann weiterhin noch zwischen „*Subjektivität*“ und „*Intersubjektivität*“ unterscheiden. *Intersubjektive* Wahrnehmung stützt sich auf einen Abgleich der subjektiven Wahrnehmungen untereinander. Interessant ist, daß es hier oft zu dem Effekt der „kollektiven Wahrnehmungsstörung“ kommt. Vielen Menschen genügt es, wenn Nachbarn, Freunde bestätigen, daß es Gott gibt, und alles Aussagen in ein Bild passen. Sie machen sich nicht die Mühe, zu überprüfen, ob das das Gedankenmodell nur „real“, oder sogar „wirklich“ ist.

Ich persönlich erlebe es häufiger, daß bei dem Ausspruch „Gott ist ein Arschloch, ansonsten soll mich jetzt der Blitz treffen!“ Menschen neben mir ängstlich und ehrfürchtig zusammenzucken, die von sich selber nicht behaupten, sie wären gläubig. Der Blitz jedoch blieb bisher immer aus ;-)

Es passierte in der Geschichte recht häufig, daß ganze Völker oder Bevölkerungsgruppen nach einer Propagandawelle einfach „umkippen“, siehe 3. Reich, Fremdenfeindlichkeit, Neonazitum, Kosovo-Krieg,

Irak-Krieg, oder insbesondere die „*Kreationisten*“, welche wider besseren Wissens behaupten, die Erde sei nur wenige tausend Jahre alt und Evolution gäbe es nicht. Der Glaube an Kreationismus bei dem U.S. - Präsident und dem italienischen Präsident Berlusconi sind klares Zeichen für Wirklichkeitsverlust, gepaart mit einer kollektiven Wahrnehmungsstörung. In weiser Voraussicht haben Deutschland und Frankreich (Schröder und Chirac) ein Veto gegen einen göttlichen Passus in der Präambel der europäischen Verfassung eingelegt.

Die Anerkennung eines Argumentes ist gleichzeitig untrennbar mit der Anerkennung der Methode des Informations/Erkenntnisgewinns verbunden. So schleppt unsere „Wissensgesellschaft“ noch eine unglaubliche Anzahl von „Erkenntnissen“ mit sich herum, welche in grauer Vorzeit mit Methoden gewonnen wurden, welche heutzutage nicht mehr anerkannt sind. Der sog. „Werteverfall“ ist im Grunde ein Aufräumen mit dem Schwachsinn, welcher von unseren Vätern und Vorvätern in gutem Glauben überliefert wurde. Moderne Wissenschaft hat mit ihrer Fülle an Untersuchungsmethoden haufenweise riesige Theoriegebäude falsifiziert, so z.B. hat der „*SPIEGEL*“ (*Lancet*) jüngst über eine Studie des Forschers Mathias Eggert veröffentlicht, in welcher dieser nachwies, daß die sog. Wissenschaft der Homöopathie (Hahnemann) der „Potenzierungen“ von Medikamenten bis hin zur Nachweisgrenze exakt dieselbe Wirkung, wie ein Placebo hat. Ebenso hat eine Studie der AOK mit 1000 Ärzten und 100.000 Patienten erwiesen, daß Akkupunktur zwar wirkt, jedoch es völlig egal ist, wohin man die Nadeln setzt. Die Erklärungen sind pure „Erfindungen“ gewesen, eine „Pseudowissenschaft“ also. Heilpraktiker, auf diese Tatsache aufmerksam gemacht, bestritten vehement dessen Seriösität, zumal diese ja die Sinnlosigkeit ihrer Heilpraktikerausbildung eingestehen müßten.

Laut den Wissenschaftsphilosophen *Karl Popper* und *Paul Feyerabend* ist es nicht möglich, eine Theorie zu verifizieren, man kann diese nur falsifizieren. Das bedeutet, daß eine einmal als „richtig“ erkannte Theorie nur solange aufrecht erhalten werden kann, bis mit mehreren, anerkannten Untersuchungsmethoden diese widerlegt wird.

Wir Menschen sind als erkennende Wesen ständig auf der Suche nach Zusammenhängen, Mustern. Haben wir einmal gewisse logische Zusammenhänge erkannt, so halten wir diese Theorie, These, Hypothese für „wahr“. *„Nichts ist wichtiger, als die Methode, wir müssen sie ab-und-zu wechseln!“* - Menschen mit nur wenig Methodenwissen haben leider keine Chance, ein Gedankengebäude kritisch zu untersuchen, und sich ihr eigenes „Urteil“ zu bilden. Sie sind in erheblichem Umfange auf „intersubjektive“ Abstimmung ihrer Wahrnehmung angewiesen. Die Kirche hat zwischen dem 6. und 14. Jahrhundert ganz bewußt Bildung für alle Bevölkerungsschichten verboten, sie war Kirchenmitgliedern vorbehalten. Somit hat die Kirche - zwecks Machterhalt - sich damals viele Dinge vereinfacht, insbesondere mögliche Gegner dezimiert.

Ein Mensch, dessen Auge beim Suchen von Pilzen im Wald trainiert wurde, findet überall Pilze, im Gegensatz zu einem ungeschulten Menschen. Je mehr Muster ein Mensch trainiert hat, in Form von Erkennung-/Verhaltensmuster, Methoden, umso mehr wird dieser sich auch in schwierigen Situationen zurechtfinden.

Die Vielzahl von Methoden zur Untersuchung eines Argumentes entscheiden mitsamt der Fähigkeit, auch unangenehme Dinge durchdenken zu wollen, über den Erfolg. So ist z.B. die Firma Nokia aus einer Gummifabrik hervorgegangen, der Reise-Gigant TUI war vorher ein Stahlerzeuger, Vodafone hat mit seiner feindlichen Übernahme von Mannesmann/Demag das „Unmögliche“ möglich gemacht. Allen gemeinsam war, daß ihre Manager in der Lage waren, das „Unmögliche“ denken zu wollen, sprich – sie begaben sich bei der Restrukturierung in völliges Neuland. Das Konzept der „feindlichen Übernahme“ basierte auf einer Diplomarbeit zweier BWL - Studenten, die einfach durch „herumspielen“ mit den Möglichkeiten und „Unmöglichkeiten“ einen Weg suchten, wie eine kleine Firma eine größere Aktiengesellschaft beherrschen konnte. Nachdem aus dieser Idee Wirklichkeit wurde, wachten sehr viele Manager aus ihrem Dornröschenschlaf auf, und versuchen nun, sich gegen solche *„feindlichen Übernahmen“* zu schützen. Rückkauf von eigenen Aktien als wirksame Gegenmaßnahme gegen *„feindliche Übernahme“* ist allerorts zu beobachten.

Wie kann man bei der Entscheidungsfindung möglichst alle unerwünschten Effekte ausschalten?

1. Emotionaler Anteil bei der Auswahl von Gedankenpfaden.

2. Kohärenzmodell – wenn alles in sich schlüssig ist (realistisch) - wie prüfe ich, ob es auch Wirklichkeitsgerecht ist?
3. Sind die Untersuchungsmethoden wirklichkeitsgerecht, oder nur realitätsnah?
4. Wurden alle möglichen, bekannten Methoden zur Untersuchung abwechselnd angewandt?
5. Besteht Faktizitätstreue – stimmen die Fakten, sind diese erfunden, oder stützen sich diese evtl. auf Statistiken?
6. Argumente, die auf Statistiken beruhen – wurden sog. Aggregationsfehler begangen, sind die Aussagen somit wertlos?
7. Wurden bestimmte Gedankenpfade ausgeschlossen, warum? (siehe fünf Warums von Taiichi Ohno)
8. Wie wird mit scheinbar „wahren“, jedoch nicht beweisbaren Aussagen umgegangen, wo werden diese weiter verwertet im logischen Baum der Argumente? Wie verlässlich sind dann die Schlußfolgerungen?
9. Haben die bei der Entscheidungsfindung beteiligten Personen evtl. zu ähnliche, homogene Ausbildungen, verfügen diese nicht über eine Vielzahl von heterogenem Methodenwissen? (Geistige Inzucht in Abteilungen bei der Unternehmenskultur?)
10. Wie rhetorisch gewand sind einzelne Entscheidungs/Meinungsträger? Geschickte Rhetoriker dringen über die sprachlich/emotionale Ebene in die gedanklich/logische ein, und schaffen dort mittels „*Kognition*“ eine Realität, die nichts mit Wirklichkeit zu tun hat.
11. Bei der Argumentation muß jede Art von „teleologischer Argumentation“ verhindert werden, siehe z.B. den berühmten Philosophen Derrida. Hierbei wird vom Ziel her rückwärts argumentiert, d.h. es wird zuvor eine Annahme gemacht, welche eigentlich hinterher als Resultat herauskommen sollte, siehe <http://www.little-idiot.de/derrida/DerridaVortrag.html> Was war zuerst da, der Künstler oder die Skulptur? Die Skulptur – sie wartete nur darauf, vom Künstler freigelegt zu werden.
12. Welche geistige Blockaden haben die Entscheidungsträger, welchen Grad der Eigenreflektion, Fähigkeit zur Selbstkritik?
13. Stimmt die Methode der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung (Syntegration, Brainstorming ... siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/MethodenEntscheidungsfindung.pdf> ), werden durch Anwendung dieser Methode emotionale Anteile bei der Auswahl der Gedankenpfade verringert oder sogar gänzlich vermieden?
14. Wurde zugunsten der inneren Harmonie (gutes Betriebsklima) auf kritische Bewertung aller Aussagen verzichtet?
15. Sind manipulative, rhetorische, suggestive Mittel bei der Wahl der Methode ausgeschlossen worden?
16. Wie schafft man eine „Konsenskultur“, anstelle einer „Konfliktkultur“, welche Auswirkungen hat das auf die Art der Diskussionsführung?
17. Stimmt die Art und Weise der Kommunikation im Team? Warum ambivalentes Denken (genaugenommen eine Methode) der dualistischen und dialektischen Denk- und Argumentationsweise überlegen ist!  
Siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DualistischAmbivalentDialektisch.pdf>
18. Sind emotionale Aspekte trotz der bewußten Ausschaltung bei der Entscheidungsfindung dennoch zu berücksichtigen, wie kann man unangenehme Entscheidungen der Belegschaft vermitteln? Wie kann man im Vorhinein Ängste nehmen? Siehe mehrwertige Logik.

Berücksichtigt man obige Punkte, so stellt man oft im Nachhinein z.B. bei der Analyse von Sitzungsprotokollen fest, daß elementare Fehler begangen wurden. Mehr zu ausgereiften Methoden der Entscheidungsfindung, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/MethodenEntscheidungsfindung.pdf>

Bislang hat sich Taiichi Ohno's „*Method der fünf Warum*“ als Faustregel zur Verringerung der emotionalen Anteile bei der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung äußerst bewährt. Brainstorming und Syntegration als die ausgereifere Methode, treffsichere Entscheidungen in großen Teams finden zu können, sind Methoden der modernen Wissenschaft der Kybernetik (kybernetes=(griech.) Steuermann-slehre), welche die Wechselwirkung der impliziten Logiken der prozessualen Abläufen mit den psychologisch/menschlichen Eigenschaften kontrolliert. Bei Syntegration kann man sogar messen, wieviel der gesamten Information, welche als Entscheidungsgrundlage vorgelegen hat, allen Beteiligten bekannt ist.

Unglaublich viel Verschwendung (Muda, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/KaizenI.pdf> ) passiert dadurch, daß einfach Mitarbeiter behaupten, sie hätten es nicht gewußt, es als „Argument“ heranziehen, warum sie einen (meist neu eingeführten Prozess) nicht unterstützt haben. Die moderne Methode der Information der Mitarbeiter via E-Mail oder Groupware erweist sich als methodisch fehlerhaft – tausende Ausreden, warum nun gerade diese Information nicht gelesen wurde ... Kurze, informative Meetings in wichtigen Angelegenheiten sind methodisch korrekter – weil keiner der Anwesenden sich herausreden kann – seine Kollegen würden dies nicht akzeptieren – der „unwillige“ Mitarbeiter ist also dem Druck der Gruppe ausgesetzt, nicht mehr allein seinem Vorgesetzten gegenüber in der Pflicht, der heutzutage eh kaum Möglichkeiten hat, Dinge durchzusetzen.

Der häufig begangene Fehler in Unternehmen ist, daß es bei der Herstellung eines Produktes es zwar Verantwortungen in Teilbereichen gibt, niemand jedoch gesamtverantwortlich ist, angefangen bei der Bestellung bis hin zur Auslieferung. Bestimmt man einen überall beliebten Mitarbeiter hierzu, so empfinden sich alle Mitarbeiter diesem gegenüber in der Pflicht, nicht mehr allein ihrem Unternehmen. Sehr viele Restrukturierungen großer Unternehmen führten zu einer „anonymisierung“ der Arbeitsleistung, z.B. bei der Bahn, welche eine lange Tradition der Firmenkultur pflegte. Während zuvor sich jeder für alles mit verantwortlich gefühlt hat, aus Pflicht seinem Kollegen gegenüber, so fühlen die Mitarbeiter sich nur noch als Befehlsempfänger von oben. Das Unternehmen besitzt keine „Seele“ mehr, tot, innere Kündigungen überall. Reinhard Mohn führt mit Bertelsmann ein sehr erfolgreiches Unternehmen, bei welchem er sehr auf Firmenkultur, Ethik und Tradition setzt:

[http://www.brandeins.de/home/inhalt\\_detail.asp?id=800&MenuID=130&MagID=27&sid=su6624971285403034](http://www.brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=800&MenuID=130&MagID=27&sid=su6624971285403034)

Das altbewährte, Harzburger Modell der Menschenführung ist also aus Gründen der „intrinsischen Motivation“ überholt. Diese alten Firmenstrukturen haben bislang zwar funktioniert, jedoch kann man mit modernen Methoden durchaus 30-100% mehr Leistung aus einem Mitarbeiter „herausholen“, sofern dieser selber aus hochmotiviert ist. Siehe auch „Die versteckten Kosten von Kontrolle“, <http://www.little-idiot.de/teambuilding/TheHiddenCostOfControl.pdf> . Hier wird genau beschrieben, warum ein Mitarbeiter sich bewußt gegen Kontrollmaßnahmen wehrt, und sogar Leistung verweigert, wenn dieser nur „extrinsisch motiviert“ ist.

Argumente bei Unternehmen, wie z.B. Bertelsmann, sind nicht nur an reinen wirtschaftlichen Maßstäben ausgerichtet, sondern besitzen auch eine „emotionale Logik, siehe Gotthard Günther mit seiner „mehrwertigen Logik“ (polykontexturale Logik, PKL, PCL).

Eine besondere Gefahr stellen Mitarbeiter dar, die ein hohes Maß an rhetorischen Fähigkeiten haben, siehe auch Schopenhauers Eristik (Eristische Dialektik, siehe auch „*Kunst des Streitens*“), <http://www.rhetorik-netz.de/rhetorik/kunstgriff/index.html> oder die „teleologische Argumentationsweise“. Wer als Vorgesetzter es gelernt hat, seine Untergebenen zu manipulieren, benötigt keine Argumente mehr. Er führt seinen Mitarbeiter auf die sog. „Ja-Schiene“, siehe

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

Spätestens am Tag danach wird ein auf diese Weise überredeter Mitarbeiter beginnen, die Arbeit zu konterkarieren.

Wer Unternehmen schnell optimieren (Kaizen) oder restrukturieren (Change – Management) möchte, ist gut beraten, sich einen ausgereiften Methodenbaukasten auszusuchen, der die die Wechselwirkungen der jeweiligen strukturellen Eigenheiten der Firma und der persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter

berücksichtigt, sowie sämtliche manipulativen Einflüsse, die nicht der Wirklichkeitsfindung dienen, auszuschalten.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/WasIstEinArgument.pdf> nachlesbar.

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

Für mathematisch interessierte hier nun meine vereinfachte Version von Gödels Beweis:

a sei eine Aussage.

1. Ba sei Beweisbarkeit von a,

=> Wenn Ba beweisbar ist, dann auch a

2. Na sei Nichtbeweisbarkeit von a,

=> Wenn Na beweisbar ist, ist auch a nicht beweisbar.

3. B'a sei Beweisbarkeit von aa (also Aussage über eine Aussage),

=> Wenn B'a beweisbar ist, dann auch aa

4. N'a sei Nichtbeweisbarkeit von aa,

=> Wenn N'a beweisbar ist, dann ist aa nicht beweisbar

Ferner sei im System ein Satz widerlegbar, wenn sein Konjugat beweisbar ist:

Das Konjugat von Ba sei dann Na, und das Konjugat von B'a sei N'a

Es folgt dann, daß Ba nur dann beweisbar ist, wenn Na widerlegbar ist, und umgekehrt, dasselbe für B'a und N'a.

Behauptung:

N'N' ist die Nichtbeweisbarkeit von der Nichtbeweisbarkeit, und die ist wahr, aber innerhalb des Systems weder beweisbar noch nichtbeweisbar, also unentscheidbar !

Beweis:

Angenommen, N'N' wäre beweisbar, dann ergibt (4.), daß die Wiederholung von N' nicht beweisbar ist, wenn man a durch N' ersetzt. Das bedeutet, daß N'N' nicht beweisbar ist.

Dies ist ein Paradox, deswegen ist N'N' nicht beweisbar, aber wahr.

Wenn B'N' beweisbar wäre, kannst Du mit (3.) zeigen, folgt, daß N'N' beweisbar ist, was jedoch falsch ist.

Damit ist N'N' weder beweisbar, noch widerlegbar, also unentscheidbar.

Das ist Gödels Aussage, daß es Systeme gibt, in welchen eine Aussage wahr, jedoch nicht beweisbar ist.