

# Einmaleins schlechter Diskussionen

«Das Argument gleicht dem Schuss einer Armbrust – es ist gleichermassen wirksam, ob es ein Riese oder ein Zwerg geschossen hat.» Dieser Satz des englischen Philosophen Francis Bacon (1561–1626) ist eines meiner Lieblingszitate, wenn ich unsere neuen Studierenden, allesamt Führungskräfte aus Wirtschaft, Organisationen und Verwaltung, in die Argumentationslehre einführe. Es drückt pointiert aus, worum es beim Argumentieren geht: Um das Treffen der Sache, nicht um die argumentierende Person: Ob der Lehrling oder die Geschäftsführerin ein gutes Argument vorbringt, ist demnach irrelevant. So viel zur Theorie. In der Praxis sieht es leider anders aus: Insbesondere drei Quellen bedrohen eine auf Argumenten aufbauende, gute Diskussion – sei es im Geschäftsleben oder in der Politik: Hierarchien, Emotionen und Interessen.

**Das Zitat hat im Seminarraum für Heiterkeit gesorgt – zu offensichtlich** ist die Abweichung vom Geschäftsalltag, wo Hierarchien immer noch oft vorgeben, wer Recht hat. Bei Meetings wird zwar pro forma diskutiert, am Ende setzt sich dann aber meist doch der Chef oder die Vorgesetzte durch. Menschlich betrachtet ist ein solches Verhalten von Höher-rangigen zwar nachvollziehbar, schliesslich stehen sie dauernd unter Druck, ihre Kompetenz und Führungskraft zu beweisen. Auch wird Entscheidungsfreude und Durchsetzungskraft vom Kader erwartet. Wer sich aber argumentativ behaupten möchte, muss die besseren Argumente liefern. Punkt. Sich qua Status bzw. Autorität durchsetzen zu wollen, gleicht dem Werfen einer Nebelpetarde. Denn Autorität ist in den seltensten Fällen eine Quelle guter Argumente. In der Regel wird damit davon abgelenkt, dass man eben keine guten Gründe

hat – was im Übrigen allen Beteiligten bewusst sein dürfte. Respekt erwerben sich daher diejenigen Vorgesetzten, die sich auf Diskussionen einlassen, die diesen Namen tatsächlich verdienen. Dies birgt natürlich das Risiko, argumentativ auch mal den Kürzeren zu ziehen und anzuerkennen, dass Mitarbeitende das bessere Argument auf ihrer Seite haben.

**Hierarchien lenken oft von besseren Argumenten ab,** Emotionen wiederum gefährden mitunter schon deren Formulierung. Emotionen sind, zugegebenermassen, eine wichtige Quelle von Lebendigkeit und bergen viel Potenzial zur Aktivierung. Bei Diskussionen aber erweisen sie sich eher als hinderlich: Die emotionale Ansprache droht immer mehr die bisweilen mühsame Argumentationsarbeit abzulösen. Statt die Gründe für und wider von Massnahmen und Strategien zu benennen und nüchtern abzuwägen, wird die emotionale Abkürzung genommen: Es wird dann mit Angst manipuliert, Hass provoziert oder an den Stolz appelliert – allesamt Argumentationsfehler, die so klingende Namen haben wie *argumentum ad metum* (Angstargument) oder *argumentum ad odium* (Hassargument). Sie funktionieren alle gleich: Statt Gründe zu nennen, werden Ängste bedient (sehr beliebt: Arbeitsplatzverlust) oder Hass (immer wieder gut: Minderheiten) geschürt, um Zustimmung zu erhalten. Damit wird nicht nur eine Polarisierung befördert, sondern der Zweck einer Diskussion geradezu pervertiert.

**Anders als Hierarchien oder emotionale Appelle stehen Interessen guten Diskussionen** nicht per se im Wege – schliesslich erwarten wir von Diskussionsteilnehmenden eine engagierte Haltung, und entgegengesetzte Interessen

motivieren häufig erst Diskussionen. Interessen drohen dann Diskussionen zu gefährden, wenn sie ideologischen Charakter annehmen und kompromisslos durchgesetzt werden. Eine solche Haltung einerseits und das Führen einer Diskussion andererseits – das ist wie ein junger Greis: ein innerer Widerspruch. Wer sich nicht ergebnisoffen auf eine Diskussion einlässt, der versteht die Pointe einer Diskussion nicht, nämlich sich gegebenenfalls von einem besseren Argument überzeugen zu lassen, seine Meinung zu überdenken, sie in Teilen zu korrigieren. Das fällt nicht leicht, natürlich nicht. Doch alles andere ist eine Farce und eine Zeitverschwendung.

**Im Umkehrschluss bedeutet das: Gute Diskussionen zeichnen sich dadurch aus,** dass die Teilnehmenden sich als gleichrangige Gesprächspartner anerkennen, Gründe für ihre Überzeugungen nennen statt an Emotionen zu appellieren sowie eine Haltung der Ergebnisoffenheit an den Tag legen. Analysiert man politische, wirtschaftliche oder betriebliche Diskussionen anhand dieser Kriterien, zeigt sich, dass es noch viel Luft nach oben gibt, was solche diskursiven Tugenden betrifft. Wie wäre es, wenn man Rankings nicht nach Grösse, Ansehen oder Reichtum vornehmen würde, sondern nach diskursiver Exzellenz? Für Abwechslung auf den Listen wäre dann jedenfalls gesorgt.



**Magdalena Hoffmann**

Die promovierte Philosophin ist Studienleiterin des Weiterbildungsstudiengangs «Philosophie + Management» an der Universität Luzern.