

**Die Digitalisierung vernebelt den Blick auf das Wesentliche.**

Es war schon immer so, eine attraktive Verpackung lenkt möglicherweise vom mäßigen Inhalt ab. Eine neue Verpackung macht aus einem Liter Milch keine bessere Milch. So haben sich die Formen des Miteinander Umgehens in Unternehmen drastisch geändert. Die Instrumente des Kommunizierens sind so vielfältig wie nie, sei es im Bereich der Automatisierung, wie Smartphone, Skype, Internet, Intranet etc. etc. oder im Bereich der angeblich neuen Führung, die die Digitalisierung erfordert.

Was passiert? Auffällig ist zum Beispiel eine neue Meetingkultur. Mitarbeiter sind teilweise weltweit verstreut, Telefonkonferenzen sind an der Tagesordnung. Ein Meeting jagt das Nächste, Teamkonferenz im Stehen, in Think-Tank-Räumen usw. usw. Die Microsoft Zentrale in Deutschland zum Beispiel hat 50 Prozent der Bürofläche für Meetingräume unterschiedlichster Art reserviert. Da hat sich viel getan Die Umgebung hat sich geändert, die Zeittaktung ist eine andere, ja, jedoch wird heute nicht mehr gelernt, **wie** man kommunizieren sollte, um zu einem vernünftigen Ergebnis in kurzer Zeit, in höchster Qualität und möglichst im Konsens zu kommen. Um es etwas polemisch zu sagen: wenn ich jemanden in einen neuen Anzug stecke, ist er damit noch lange kein guter Manager.

Die Frage ist also, geht die Sorgfalt in die richtige Richtung? Meine Antwort ist nein. Umstände zu optimieren, dagegen habe ich wirklich nichts; nur sollte dabei der Umgang mit dem Inhalt nicht vergessen werden. Es geht also nicht darum, wann, wo, wie und wie lange ich mich zu einem Meeting treffe, wie gut ich mich mit meinen Kollegen verstehe, sondern es geht um die Frage, ob ich weiß, wie man gute Ergebnisse sichert, weiß, wie ich zu sinnvollen Entscheidungen komme? Wie macht man das?

**Es geht um Erkenntnisfortschritt**

Das Wesen der Entscheidungsfindung ist der Erkenntnisfortschritt. Wie muss ich Argumente beleuchten, prüfen auf ihre Tragfähigkeit hin, um gemeinsam mit meinen Kollegen herauszufinden, was eine Behauptung, ein Argument wert ist? Wenn ich das nicht kann, komme ich eventuell zu Entscheidungen, an der alle ihren Spaß haben, die jedoch mein Problem entweder gar nicht oder suboptimal lösen. Um es noch einmal deutlich zu sagen: es gibt Entscheidungen, die allen gefallen, die jedoch das Problem nicht lösen, und es gibt Entscheidungen, die auf wenig Gegenliebe treffen, jedoch das Problem optimal lösen. Weiß ich, wie das geht, wie man das macht?

Meine Erfahrung in den letzten Jahren, seitdem das Thema Digitalisierung alles überstrahlt, zeigt, die Lernbereitschaft, sich der Gestaltung des Erkenntnisfortschritts zu widmen, hat enorm nachgelassen. Dazu kommt eine zweite Erfahrung: die Qualität von Entscheidungen hat nachgelassen. Woran ist das zu bemerken? Ganz einfach. Wenn eine Entscheidung nach

kurzer Zeit revidiert oder angepasst werden muss, dann ist im Entscheidungsfindungsprozess etwas schief gelaufen.

In Entscheidungsfindungsprozessen geht es nicht darum, ob ich für oder gegen eine Sache bin, es geht nicht darum, ob mir etwas gefällt oder nicht, sondern es geht darum, ob eine Behauptung, ein Argument haltbar, tragfähig ist. Das sollte geprüft werden (auch bei den eigenen Argumenten!). Dazu sollte ich wissen, wie man Argumente und Behauptungen auf ihre Tragfähigkeit hin analysiert. Das kann zum Beispiel syllogistisch geschehen, indem ich die Voraussetzung der Behauptung analysiere. Wenn ich jedoch nicht weiß, was ein Syllogismus ist, finde ich möglicherweise noch nicht einmal die Voraussetzung, die ein Argument erst stimmig werden lässt. Oder ich habe noch nicht gelernt, dass man Behauptungen in Begründungen übersetzen kann, und abprüfen kann, ob eine Bedingung mit sinnvollem Aufwand erfüllbar ist oder nicht. So wäre es möglich, eine Problemlösung auf ihre Machbarkeit, und nicht nur auf ihr Gefallen hin zu untersuchen.

### **Warum debattieren, diskutieren wir, wenn wir diskutieren sollten?**

Zu einem solchen Lernprozess gehört es auch, zwischen Debatten, Diskussionen und Diskursen zu unterscheiden. Alle drei haben ihre Berechtigung, sie sind jedoch nur für ganz bestimmte Klärungsprozesse geeignet. Wähle ich die Vorgehensweise einer Debatte, komme ich zu einem schlechten Ergebnis, wenn zum Beispiel ein Diskurs gefordert wäre. Ich sollte also die Unterscheide kennen und beherrschen, um mit der passenden Vorgehensweise zu einem vertretbaren Ergebnis zu kommen.

### **Die Debatte**

Jede dieser Gesprächsformen hat ein Ziel, das sich von den beiden anderen unterscheidet. In einer Debatte geht es darum, den Zuschauer zu begeistern. Den sollte ich für mich einnehmen. Das Mittel dazu ist der verbale Angriff. Ich zerreiße, möglichst ironisch, die Argumente meines Gesprächspartners in der Luft, und ziehe damit die Zuhörer auf meine Seite. Sie meinen, das käme in Unternehmen nicht vor? Dann beobachten Sie einmal, wie manche Teammitglieder ihre Argumentation verändern, wenn zufällig der CEO in ein Meeting platzt. Bei einer Debatte hat man Feinde. Hier will jemand Pluspunkte sammeln, nicht die optimale Entscheidung beflügeln. Schauen Sie sich nur Talkshows an. Hier geht es nie (obwohl die Moderatoren das behaupten) um eine Problemlösung, sondern um die Zustimmung des Publikums für die eigene Sichtweise, Ideologie.

### **Die Diskussion**

In einer Diskussion wird ebenfalls nichts mehr geklärt. Die Entscheidung ist längst gefallen. Das Ziel der Diskussion ist die Überzeugung. Ich möchte, dass mein Gegenüber mir in meiner

Überzeugung folgt. Das erreiche ich, indem ich mich durchsetze, Recht behalte. Meine Argumente auf Teufel komm´ heraus verteidige. Auch hier wird nicht wirklich untersucht, kritisch auch das eigene Argument geprüft. Letztlich sind die anderen Gesprächspartner meine Gegner, zumindest diejenigen, die contra sind, wenn ich pro bin.

**Der Diskurs**

Genau das geschieht jedoch in einem Diskurs. Das Ziel des Diskurses ist die Problemlösung. Der Weg dorthin ist der Erkenntnisfortschritt. Jedes Argument wird auf seine Tragfähigkeit hin untersucht. Was ist als Argument tatsächlich haltbar, was nicht? Was weiß ich nach dem Diskurs besser und genauer? Wer ein Diskursverfahren beherrscht, kommt einfach zu besseren Lösungen in kürzerer Zeit. So werden Entscheidungen vorbereitet, die das Problem lösen, unabhängig vom Grad der Zufriedenheit oder gar Begeisterung für eine Lösung.

Das Interessante des Diskurses ist, dass es mit dieser Methodik keine einzelnen Verlierer mehr gibt. Wird das Problem optimal gelöst, haben alle gewonnen, wird das Problem nicht oder suboptimal gelöst, haben alle verloren. Es lohnt sich also zu wissen, wie man Entscheidungen optimal fällt, um Probleme auch optimal in den Griff zu bekommen. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Viel Spaß dabei.