



Leseprobe

Thomas Vašek

Die Weichmacher

Das süße Gift der Harmoniekultur

ISBN: 978-3-446-42353-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42353-4>

sowie im Buchhandel.

TEIL I: DIE IDEOLOGIE

1 Der Harmonieinstinkt oder: Der Weichmacher in uns

Wissen Sie, dieses Buch macht mir wirklich Sorgen. Ich habe kein gutes Gefühl. Schon mit dem Titel fängt es an. *Weichmacher* – das klingt ja ein bisschen nach »Gleichmacher«. Nach Kommunismus also. Oder wie »Weicheier«. Auch nicht schön. Das kann man leicht persönlich nehmen, finden Sie nicht?

Ich möchte wirklich niemandem zu nahe treten. Man weiß ja, wie empfindlich die Leute sind. Gerade in den Führungsetagen. Niemand möchte ein »Weichmacher« sein. Geschweige denn ein »Weichei«. Vielleicht könnte man wenigstens den Titel etwas entschärfen. Man muss ja niemanden vor den Kopf stoßen.

Wir wünschen uns doch alle mehr Harmonie. Was soll da schlecht daran sein?

Weichmacher hin oder her – das sind auch nur Menschen.

Übrigens bin ich durchaus selbstkritisch. Ganz ehrlich, es gibt bessere Chefs als mich. Kostenbewusstere, effektivere, konsequentere Leute. Leute mit mehr Wumms. Im Innersten meines Herzens bin ja selber ein Weichmacher. Das könnte man mir zum Vorwurf machen. Wasser predigen, Wein trinken. Wenn man selbst im Glashaus sitzt ... Man kennt das ja.

Vielleicht sollten wir noch ein paar Leute ins Boot holen. Das bringt bestimmt Synergieeffekte. Lassen Sie uns doch noch mal die Köpfe zusammenstecken. Man muss die Sache

ja nicht übers Knie brechen. Was wäre denn Ihre gefühlte Entscheidung? Seien Sie ruhig offen zu mir. Ganz ehrlich, Ihr Feedback ist mir wichtig.

Glauben Sie mir: Ich habe schlaflose Nächte wegen der Sache. Fragen Sie meine Frau. Mein Coach sagt, ich soll das nicht so ernst nehmen. Es ist ja nur ein Buch. Habe ich Ihnen eigentlich schon erzählt, dass ich mich viel wohler fühle, seit ich mich coachen lasse? Ich glaube, dass ich anderen jetzt mehr Wertschätzung zeige. Und ich konzentriere mich mehr auf meine positiven Emotionen.

Ganz ehrlich, das bringt wirklich was.

Vielleicht sollten wir das Buch ja zusammen schreiben. Lassen Sie uns doch mal ein paar Takte brainstormen. Und vielleicht sollten wir uns noch mal mit dem Lektor zusammensetzen. Der hat doch auch immer gute Ideen. Autorenteam sind sowieso die Zukunft.

Wie, Sie haben Zweifel an der These des Buchs?

Ich kann das gut nachvollziehen. Glauben Sie mir, ich hatte die ganze Zeit schon ein komisches Gefühl. Lassen Sie uns doch einfach die These etwas modifizieren. »Harmonie verblödet« ist ja ohnehin zu hart. Sagen wir doch besser: »Harmonie ist nicht alles.« Das klingt schon viel versöhnlicher. Wie sehen Sie das?

Ich verstehe. Sie meinen also, das könnte immer noch missverstanden werden.

Wissen Sie, auf die Worte kommt es sowieso nicht an. Hauptsache, das Buch erscheint. Wir sollten dem Ganzen einen positiven Dreh geben. Warten Sie, wie wäre es mit »Die Reichmacher«? Reich werden will doch wirklich jeder. Andererseits: Man denkt da natürlich gleich an Heuschreckenkapitalismus.

Finden Sie wirklich, dass man das »reich« auch weglassen könnte?

Eigentlich haben Sie recht.

»Die Macher«. Klingt doch auch nicht schlecht.

Damit kann sich nun wirklich jeder identifizieren. Ein Macher wäre jeder gern.

Sehen Sie - und schon haben wir eine Lösung, mit der alle leben können. Eigentlich eine Win-win-Situation. Übrigens

glaube ich, wir sollten uns beim Schreiben coachen lassen. Ich wüsste da jemanden. Wissen Sie, mir fällt wirklich ein Stein vom Herzen. Ich hätte nicht gedacht, dass das Buch jemals erscheint. Ein Buch mit dieser steilen These!

Harmonie ist ein süßes Gift. Anfangs zaubert es ein Lächeln aufs Gesicht. Dann dringt es in alle Glieder, führt zu Lähmungserscheinungen, zu Denkstörungen – und schließlich zu Hirn- und Herzstillstand. Harmonie ist eine gefährliche Droge. Und das Schlimmste ist: Sie wirkt bei fast jedem von uns.

Lieber stehen wir mit dem Kollegen am Kickertisch, als ihm mal ordentlich die Meinung zu geigen. Lieber hören wir uns stundenlang den größten Unsinn an, als uns auf eine aufreibende Diskussion einzulassen. Und am liebsten mögen wir Menschen, die genauso harmoniesüchtig sind wie wir.

In der Musik bedeutet Harmonie den Zusammenklang von Tönen. Der griechische Denker Pythagoras sah die »harmonia« sogar als göttliches Ordnungsprinzip – von der menschlichen Seele bis zu den Gestirnen am Firmament.

Harmonie – darunter verstehen wir heute Eintracht, Einigkeit und Frieden. Das Adjektiv »harmonisch« bedeutet laut *Duden* »im Einklang mit sich und anderen« oder auch »in gutem Einvernehmen stehend, lebend, arbeitend«. Menschen führen, wie es heißt, »harmonische Ehen«. Projekte verlaufen »harmonisch«. Menschen »harmonieren«, wenn sie »gut miteinander auskommen, in Frieden leben, sich vertragen«.

Harmonie – das klingt nach Friede, Freude, Eierkuchen.

Das Gegenteil von Harmonie ist nicht Disharmonie.

Es lautet Konflikt.

Konflikte haben einen schlechten Ruf. Man denkt an Zwietracht, an Hader und Hass. Konflikte verursachen Angstgefühle und Stress, sie treiben den Blutdruck in die Höhe und machen uns krank. Sie unterminieren Vertrauen, führen zu Trennung, zu Unruhen – und womöglich gar zu Krieg. Konflikte müssen deshalb »vermieden«, »beendet«, »gelöst« oder doch wenigstens »gemanagt« werden.

Harmonie dagegen ist scheinbar nur gesund. Zu allen Zeiten empfahlen die Denker ein harmonisches Leben als Pfad

zum Glück. In vielen Kulturen gab es die Vorstellung von einem friedvoll-harmonischen Urzustand.

In Ovids Goldenem Zeitalter brauchte man weder Mobbingbeauftragte noch Konfliktmanagement. Die Menschen waren einfach freiwillig nett zueinander. Es herrschten Treue und Redlichkeit, sagt Ovid – ohne Strafe und Furcht: »Ohne Soldaten zu brauchen, lebten die Völker sorglos in sanfter Ruhe dahin.« Auch Adam und Eva führten im Paradies bekanntlich eine harmonische Beziehung – zumindest bis zum Sündenfall. Und der griechische Philosoph Empedokles von Akragas schwärmte vom »Zeitalter der Aphrodite« – einem Zusammenleben der Menschen in Liebe und Harmonie.

Bekanntlich blieb es dabei nicht. Bei Empedokles von Akragas entzweit schließlich der Streit die Menschen. Kain erschlug aus Neid seinen Bruder Abel. Und die griechischen Götter agierten auch nicht gerade als harmonisches Team.

Das Wellness-Rezept Harmonie war nicht sehr erfolgreich. Überall, so scheint es, herrscht bloß Zwietracht und Konflikt.

Einige Denker haben daraus den Schluss gezogen, der Mensch sei nicht für Harmonie geschaffen. Überlässt man die Menschen sich selbst, hauen sie sich gegenseitig die Köpfe ein. Und herrscht nicht schon in der Evolution ein gnadenloser Kampf, in dem nur die Stärksten überleben?

Der englische Philosoph Thomas Hobbes hielt den Menschen für eine Bestie. Im Naturzustand, so glaubte er, wollen Menschen einander schaden und verletzen – und sei es nur, weil sie »den gleichen Gegenstand zugleich begehren«. Der Mensch wolle daher keine »Gesellschaft um der Gesellschaft willen, sondern um von ihr Ehre und Vorteil zu erlangen«, schrieb Hobbes: Der Ursprung der menschlichen Beziehungen sei »nicht von gegenseitigem Wohlwollen, sondern von gegenseitiger Furcht ausgegangen«. Ohne Staat und Gesetze, so meinte Hobbes, herrscht bloß überall der »Krieg aller gegen alle«.

Auch für Sigmund Freud war der Mensch alles andere als ein »sanftes, liebesbedürftiges Wesen«. Vielmehr lauern in uns dunkle, zerstörerische Triebe. Das christliche Gebot der Nächstenliebe – einfach unrealistisch: Die geringste Provokation genügt, und schon bricht der Aggressionstrieb in uns

durch. Andere berauben, demütigen, martern und töten – all das steckt nach Freud tief in uns: »Der Mensch ist des Menschen Wolf – wer hat nach allen Erfahrungen des Lebens und der Geschichte den Mut, diesen Satz zu bestreiten?« Die Existenz dieser Aggressionsneigung sei »das Moment, das unser Verhältnis zum Nächsten stört und die Kultur zu ihrem Aufwand nötigt«. Nach Freud sind es unsere angeborenen Triebe, die unsere Gesellschaft bedrohen. Die Kultur müsse daher »alles aufbieten«, um unseren Aggressionstrieben Schranken zu setzen: »Die Schicksalsfrage der Menschheit scheint mir zu sein, ob und in welchem Maße es ihrer Kulturentwicklung gelingen wird, der Störung des Zusammenlebens durch den menschlichen Aggressions- und Selbstvernichtungstrieb Herr zu werden.«

Allzu optimistisch war Freud in dieser Frage nicht.

Ähnlich düster sehen es manche Evolutionsbiologen. Auf dem Weg zu einem harmonischen Zusammenleben könnten wir von unserer biologischen Natur »wenig Hilfe« erwarten, meint etwa der Evolutionsbiologe Richard Dawkins. Menschen seien eben egoistisch geboren: »Wir sind Überlebensmaschinen, Roboter, blind programmiert zur Erhaltung der selbstsüchtigen Moleküle, die Gene genannt werden.«

Nach dem Bild von Hobbes, Freud und anderen ist der Mensch einfach ein verkappter Killer. Ständig müssen wir unsere destruktiven Neigungen unter Kontrolle halten. Ein harmonisches Zusammenleben hat die Biologie nicht vorgesehen. Ohne Gesetze herrschten überall nur Mord und Totschlag: Am besten wäre es, man schickte die ganze Menschheit in die Therapie – oder gleich in die Sicherungsverwahrung. Denn die Decke der Zivilisation ist bekanntlich dünn.

Soziale Gefühle

Dieses Menschenbild ist ziemlich deprimierend. Doch sehr wahrscheinlich ist es falsch. Heute zeichnet die Wissenschaft ein weitaus weniger düsteres Bild. Demnach schlummert in uns nicht bloß ein blinder Aggressionstrieb, sondern auch der Hang zu Altruismus, zu Fairness und Kooperation. Wir

sehnen uns nach Sicherheit, nach Vertrauen und Gemeinschaft. Keineswegs sind wir nur rücksichtslose Egoisten, die bloß den eigenen Vorteil suchen. Im Gegenteil: Eigentlich sind wir ganz freundlich und nett – auch wenn wir uns selbst gar nicht so sehen wollen. Der US-Psychoanalytiker Adam Phillips und die Historikerin Barbara Taylor stellen Freud sogar auf den Kopf. Sie sprechen von einem »Kindness Instinct« (Freundlichkeitsinstinkt): »Freundlichkeit – nicht Sexualität, nicht Gewalt, nicht Geld – ist unsere verbotene Lust.«

Schon Jean-Jacques Rousseau schrieb von einem »natürlichen Mitgefühl«. Der Mensch der Frühzeit, so glaubte er, hatte ein »angeborenes Unbehagen beim Anblick der Leiden seines Nebenmenschen«. Erst die moderne Zivilisation habe den Menschen korrumpiert. Sogar Adam Smith, der geistige Vater der freien Marktwirtschaft, verherrlichte in seiner *Theorie der ethischen Gefühle* keineswegs den selbstsüchtigen, nutzenmaximierenden »Homo oeconomicus«. Vielmehr konstatierte er beim Menschen ein natürliches »Gefühl für das Elend anderer«, das uns erlaubt, uns in die andere Person hineinzuversetzen. Und auch Charles Darwin sah den Menschen als Gemeinschaftswesen, als »soziales Tier«. Unsere sozialen Instinkte, so meinte er, brachten uns sogar einen entscheidenden Überlebensvorteil, um uns gegen Feinde zu schützen: »Alle Tiere, welche in Massen zusammenleben und einander verteidigen, müssen in gewissem Grade einander treu sein«, schrieb Darwin. Ausgerechnet der Entdecker des Prinzips der »natürlichen Selektion« – ein früher Verfechter des Teamgedankens.

In einer Reihe von Experimenten haben Hirnforscher gezeigt: Adam Smith hatte recht. Menschen verhalten sich nicht wie selbstsüchtige Profitmaximierer. Vielmehr neigen wir zu »nettem« Verhalten, auch wenn das zunächst etwas kostet und uns überhaupt keinen Vorteil bringt. Mit anderen Worten: Wir tun Dinge, die eigentlich völlig irrational sind, jedenfalls unter klassischen ökonomischen Gesichtspunkten – bloß weil wir nett sein und unsere Beziehungen mit anderen nicht gefährden wollen.

In allen Kulturen gibt es zum Beispiel Normen, die auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhen: Wir erweisen jeman-

dem einen Gefallen und hoffen, dass sich der andere dafür revanchiert. Das klingt irgendwie blauäugig und naiv – doch ohne dieses Prinzip, so glauben die Forscher, würden unsere sozialen Beziehungen nicht funktionieren.

Der US-Psychologe Robert B. Cialdini verschickte einmal nach dem Zufallsprinzip Weihnachtskarten an wildfremde Personen. Die meisten davon antworteten. Ein anderes Mal beobachtete der Forscher, wie Hare-Krishna-Anhänger Blumen an Passanten verteilten. Als sie anschließend um Spenden baten, konnte kaum einer der Beschenkten widerstehen – selbst dann nicht, wenn er die Blumen eigentlich gar nicht haben wollte. Nach dem gleichen Prinzip verschicken Unternehmen bekanntlich Werbegeschenke. Wer etwas von uns will, gibt uns etwas.

Wenn jemand freundlich zu uns ist, wird es schwierig, ihm nicht gleichfalls freundlich zu begegnen – was auch immer wir eigentlich von der Person halten.

Immer fragwürdiger wird auch das traditionelle Bild vom egoistischen Homo oeconomicus, der bloß darauf aus ist, seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Mit Experimenten versuchen Ökonomen und Hirnforscher heute, die menschliche Neigung zu Fairness und Gegenseitigkeit besser zu verstehen.

Stellen Sie sich etwa folgendes Spiel vor. Jemand verfügt über einen Geldbetrag von zehn Euro. Nach den Regeln des Spiels kann er Ihnen entweder einen Teil davon anbieten – oder eben gar nichts. Mit dem Angebot ist das Spiel auch schon wieder zu Ende. Die Wissenschaftler nennen es deshalb »Diktatorspiel«. Nun eine Variante, das sogenannte »Ultimatumspiel«. Wieder macht Ihr Mitspieler sein Angebot – diesmal können Sie aber reagieren. Wenn Sie das Angebot annehmen, können Sie den angebotenen Betrag behalten. Wenn Sie jedoch ablehnen, gehen Sie beide leer aus – und das Geld geht an die »Bank«. Die entscheidende Regel bei dem Spiel ist, dass keine Verhandlungen möglich sind. Entweder Sie nehmen das Angebot an – oder eben nicht.

Wären wir bloß Egoisten, so müsste der »Anbieter« in beiden Fällen jeweils das geringstmögliche Angebot machen. Im Diktatorspiel kann der andere sowieso nicht darauf antwor-

ten. Im Ultimatumspiel hingegen müssten Sie eigentlich jedes noch so niedrige Angebot annehmen – wenig ist schließlich immer noch besser als nichts. Doch die tatsächlichen Forschungsergebnisse zeigen ein völlig anderes Bild. Im Diktatorspiel bieten viele zwar tatsächlich nichts an. Doch einige bieten immerhin fünf Euro. Das ist ziemlich nett – aber im Grunde irrational: Warum sollte man dem anderen einfach so fünf Euro schenken? Im Ultimatumspiel wiederum bieten viele fünf Euro an. Die Gegenseite wiederum neigt dazu, deutlich niedrigere Angebote abzulehnen. Das ist natürlich genauso unvernünftig – schließlich bekommen sie nun gar nichts. Anscheinend wollen die Spieler nett sein: Der Anbieter möchte seinen Vorteil nicht dazu ausnützen, um ein niedriges Angebot zu machen. Der andere wiederum akzeptiert nur Angebote, die er selbst als fair empfindet – auch wenn er selbst dadurch einen Nachteil hat. Interessanterweise verhalten sich kommunikationsgestörte Autisten in solchen Spielen genau so »rational«, wie man sich das eigentlich vom Homo oeconomicus erwartet: Im Schnitt machen sie um 80 Prozent niedrigere Angebote als psychisch gesunde Menschen – offenbar können sie die emotionale Reaktion der Gegenseite nicht antizipieren. Viele verstehen einfach nicht, dass ihre Mitspieler verärgert auf ihr knauseriges Verhalten reagieren.

Der Grund für unseren Hang zur Freundlichkeit scheint in bestimmten Hirnmechanismen zu liegen. So dürfte altruistisches Verhalten im Gehirn Lustgefühle und Motivation erzeugen. Bei unfairem Verhalten hingegen werden Hirnareale aktiv, die mit negativen Emotionen wie Angst zu tun haben. Bei einem Experiment bekamen Versuchspersonen einen Geldbetrag, den sie entweder einstecken oder für wohltätige Zwecke spenden konnten. Bei jenen, die das Geld spendeten, wurden die Belohnungszentren im Gehirn aktiv, die für die Ausschüttung von Dopamin zuständig sind. Und bei einigen Probanden war die Hirnaktivität in diesem Fall sogar stärker, als wenn sie das Geld einfach selbst behielten.

Es fühlt sich einfach gut an, nett zu sein. Jeder kennt das Lustgefühl, das es bereitet, jemandem ein Geschenk oder auch nur ein Kompliment zu machen. Einen Mitarbeiter zu loben verschafft mehr Befriedigung, als ihm zu erklären, wie

katastrophal seine Leistungen sind. Lieber schauen wir in erfreute als in enttäuschte Gesichter. Und offenbar haben wir sogar einen angeborenen Moralinstinkt, der uns daran hindert, andere Menschen zu verletzen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor. Auf einem Spaziergang sehen Sie plötzlich, wie ein leerer Güterwaggon eine Bahntrasse entlangrast – genau auf fünf Bahnarbeiter zu, die nichts von der Gefahr bemerken. Zufälligerweise stehen Sie unmittelbar neben einer Weiche. Wenn Sie die Weiche umlegen, rollt der Waggon auf ein Nebengleis – und die Arbeiter bleiben unverletzt. Allerdings überrollt der Waggon dann einen anderen Arbeiter auf dem Nebengleis. Würden Sie trotzdem die Weiche umlegen – und damit einen Menschen töten, um das Leben fünf anderer Personen damit zu retten?

Eine etwas andere Situation: Nun sehen Sie von einer Brücke aus, wie sich der Waggon auf die fünf Arbeiter zubewegt. Die einzige Möglichkeit, das Unglück zu verhindern, besteht darin, einen schweren Gegenstand vor den Waggon auf die Schienen zu werfen. Wie es der Zufall will, steht neben Ihnen ein Mann. Würden Sie ihn hinunterstoßen, um die anderen Arbeiter zu retten?

Neurowissenschaftliche Experimente haben gezeigt: Die meisten Menschen würden die erste Frage mit Ja beantworten, die zweite jedoch mit Nein. Dabei führen beide Szenarien zum gleichen Ergebnis: Man tötet einen Menschen, damit fünf andere überleben. Nach einer rein rationalen Überlegung müsste man beide Alternativen gleich bewerten. Doch irgendetwas scheint uns zu sagen, dass es moralisch verwerflicher ist, einen Menschen eigenhändig von der Brücke zu stoßen, statt ihn durch das Umlegen der Weiche zu töten. Offenbar haben wir einen natürlichen Instinkt, anderen Menschen keine physische Gewalt anzutun.

Unsere Fähigkeit zur Empathie scheint dabei eine wesentliche Rolle zu spielen. Harmonisches Zusammenleben hängt offenbar davon ab, dass wir die Gefühle anderer Menschen erkennen können. »Empathie spielt eine fundamentale Rolle in unserem Leben. Sie erlaubt uns, Emotionen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Ziele miteinander zu teilen«, schreibt etwa der Hirnforscher Marco Iacoboni.

Unser Gehirn ist offenbar für Harmonie verdrahtet.

Frauen, so heißt es, haben ein höheres Harmoniebedürfnis als Männer. Tatsächlich spricht einiges dafür, dass das weibliche Einfühlungsvermögen biologisch bedingt ist. Die Fähigkeit zur Empathie könnte Frauen geholfen haben, soziale Beziehungen aufzubauen und ihre Gemeinschaft zusammenzuhalten, während die Steinzeitmänner auf die Jagd gingen.

»Warum wird ein Mädchen mit einer derart hoch entwickelten Maschine geboren, um Gesichter zu lesen, die emotionale Färbung von Tönen zu erkennen und auf unausgesprochene Hinweise anderer zu reagieren?«, fragt die Neuropsychiaterin Louann Brizendine. Ihre Antwort: »Eine Maschine wie diese wird geboren für Verbindung. Das ist der Hauptjob eines Frauengehirns, und das ist es, was eine Frau von Geburt an antreibt. Das ist das Resultat von Jahrtausenden genetischer und evolutionärer Verdrahtung, die einmal – und wahrscheinlich immer noch – reale Konsequenzen fürs Überleben hatte.«

Wer Gesichter und Stimmen interpretieren könne, habe einen Überlebensvorteil, meint Brizendine – und wisse etwa, was ein Kind brauche: »Wenn Sie eine Frau sind, dann sind Sie darauf programmiert, soziale Harmonie sicherzustellen ... Von frühester Kindheit an leben sie am angenehmsten und glücklichsten in friedlichen zwischenmenschlichen Verbindungen. Sie ziehen es vor, Konflikt zu vermeiden, weil Zwietracht sie in Widerspruch zu ihrem Drang bringt, mit anderen in Verbindung zu bleiben, Zustimmung und Zuwendung zu bekommen.« Während Männer oft Freude an Wettbewerb und Auseinandersetzung hätten, reagiere das weibliche Gehirn negativ auf Konflikte. Bei Frauen führe Konflikt mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einer Kaskade von chemischen Reaktionen, die Gefühle von Stress, Ärger und Angst erzeugen. Brizendines Thesen vom »weiblichen Gehirn« sind zwar umstritten. Am höheren »Empathiequotienten« von Frauen gibt es allerdings wenig Zweifel. Unser Freundlichkeitsinstinkt scheint mit Hirnmechanismen zusammenzuhängen, die bei Frauen ausgeprägter sind als bei Männern.