

## **Exzerpt von R. König:**

**Armin Falk: Warum es so schwer ist, ein guter Mensch zu sein. München 2022**

Der aktuelle Minimalkonsens: es gilt als unmoralisch, jemanden „absichtsvoll und aus niedrigen Motiven einen Schmerz oder Schaden zuzufügen.“ (p124)

„Gutes tun ist eine Entscheidung, eine Handlung. Und das Hauptproblem moralischen Handelns ist, dass es regelmäßig in Widerstreit gerät mit unserem persönlichen Wohlbefinden und Nutzen. Ich nenne das den *fundamentalen* Zielkonflikt.“ (p124)

„Das Streben nach einem guten *Image* verleiht prosozialem Handeln Flügel.“ Allerdings geraten wir dadurch auch oft in „moralische Solperfallen“, wir biegen uns die Welt so zurecht, „dass wir gut über uns denken können, obwohl wir uns *gleichzeitig* gegen das Gute entscheiden.“ (S. 141)

Hilfreich sind dabei Geschichten, die wir erzählen, selektives Erinnern, Wegschauen etc. „Am Ende sind wir sogar fest davon überzeugt, dass wir richtig gute Typen sind.“ (p141)

Auch Gruppen können unser Handeln „moralisch indifferent machen, weil Verantwortung *diffus* wird.“ (p148) „Wer hält bei kollektiven Entscheidungen für die Folgen unmoralischer Ergebnisse den Kopf hin? Die Chefin, der Kollege, der Auftraggeber, der Zulieferer, der Controller oder der Handelspartner?“ (p155)

Schließlich spielt das Verhalten der Mitmenschen eine Rolle. Ein Grundprinzip menschlichen Handelns: Reziprozität.

Schließlich spielt auch unsere „eigene moralische Einstellung“ eine Rolle.

„Uns interessiert, wieder Mensch ist, nicht wie er sein soll“ (p178).

Rekurriert wird „vor allem auf Ergebnisse von Labor- und Feldexperimenten“ (p186).

„Experimente erlauben die kontrollierte Variation der Entscheidungssituation, was kausale Rückschlüsse auf bestimmte aufschlussreiche Faktoren ermöglicht.“ (p207)

### **1. Moral kontra Eigennutz – Der fundamentale Zielkonflikt**

Lebensretter-Studie des Autors – 100 Euro cash oder Verzicht und dafür werden 350 Euro auf das Konto einer Stiftung überwiesen, die TBC-Erkrankten das Leben rettet – statistisch gesehen retten die 350 Euro 1 Menschenleben. 57% der Probanden entschieden sich dafür, auf 100 Euro zu verzichten, um ein Menschenleben zu retten.

Beim moralischem oder altruistischen Handeln geht es immer darum: den Nutzen der guten Tat mit den damit verbundenen Kosten abzuwägen (p287). Hinzu kommt noch etwas Entscheidendes: „der Nutzen für *andere* Menschen oder Lebewesen.“ (p294) Deshalb reden wir bei den Ergebnisfolgen moralischen Handelns auch von *externen* Effekten (p303), also von den positiven oder negativen Folgen meines Verhaltens auf andere.

Auch in der Moralphilosophie herrscht Konsens, dass moralisch sein bedeutet, „anderen einen Nutzen zu stiften.“ (p317)

Im Zielkonflikt „zwischen positiven externen Effekten und dem Eigennutz ... liegt der Kern des Problems begründet, warum nicht jeder von uns immer ein ‘guter Mensch’ ist, ... Schlicht deswegen, weil es *teuer* ist.“ (p347)

„Die Tatsache, dass moralisches Handeln einer Abwägung von Kosten und Nutzen folgt, begründet, warum es uns grundsätzlich schwerfällt, ein guter Mensch zu sein.“ (p356)

„Das Gute ist in der Regel nicht kostenlos zu haben“ (p356)

Damit wird auch klarer, „unter welchen Umständen moralisches Verhalten“ ws.-er ist. Erhöht sich der Nutzen der guten Tat, wird sie wahrscheinlicher, erhöhen sich hingegen die mit der Handlung verbundenen Kosten, wird sie unwahrscheinlicher. (p363) „Wenn es“ im obigen „Beispiel *nicht* darum gehen würde, ein Menschenleben zu retten“, sondern 10, 50 oder 100, wäre die Bereitschaft, dafür 100 Euro auszugeben, viel größer. (p363)

Viele Studien zeigen, dass auch die Änderung der Kosten regelmäßig das moralische Verhalten ändert. Bei 20 Euro sind 82% der Teilnehmer bereit, sich für das Leben zu entscheiden. Bei 40 Euro sind es 73% (p373), bei 250 Euro nur noch 29%.

„Eigennutz und Moral stehen in einer Konfliktbeziehung, d.h.: Moral hat ihren Preis.“ (p373)

Was wir als gut betrachten, hängt auch „inwiefern ein Wahlakt unserem eigenen Vorteil zuwiderläuft.“ (p381) Dieser grundlegende Zielkonflikt zwischen Moral und Eigennutz „ist entscheidend für das Verständnis moralischen Verhaltens.“ (p381) Wir suchen also immer auch unseren eigenen materiellen und egoistischen Vorteil.

### **Wie wir und andere über uns denken**

Überall begegnet uns der Treiber moralischen Handelns: „Der Wunsch, von anderen und vor uns selbst gut dazustehen.“ (p406)

„Unsere Bereitschaft, Gutes zu tun, hängt maßgeblich davon ab, ob wir in einer Situation handeln, in der andere unser Verhalten beobachten.“ (p406)

Das geschah auch in der Lebensretter-Studie. Statt nur 48% gaben 72 % die 100 Euro, wenn sie nachher andern darüber berichten mussten. Bei 200 Euro war das Verhältnis 26% zu 44% (p422).

Auch andere Experimente bestätigten diesen Zusammenhang (p431). „Wenn wir beobachtet werden, erzeugt eine prosoziale Handlung nicht nur einen Nutzen für andere, sondern auch für uns selbst.“ (p431) Denn wenn andere positiv über uns denken, erwachsen daraus auch viele Vorteile für uns. (p439) Deshalb geben wir mehr Trinkgeld, wenn wir mit einer größeren Gruppe unterwegs sind.

„Noch edler ist es, anonym zu spenden, es aber durch dritte durchsickern zu lassen.“  
Tipp an Spendensammler: Verwenden Sie in der Kirche keinen Beutel, sondern eine offene Schale (p446).

Aber wie relevant ist es, vor uns selbst gut dazustehen? Auch hier gibt es ein Bedürfnis, und zwar das „nach einer Harmonie mit den eigenen moralischen Werte“. Es erzeugt zwei Handlungsoptionen: sich gut und anständig zu verhalten, oder die Welt so umzudeuten, um das nicht so altruistische Verhalten in Einklang mit den Vorstellungen zu bringen (p462).

Experiment: wer ist bereit für 8 Euro einem anderen Schmerzen zuzufügen? 72%, wenn sie dabei ihr Selbstbild sahen, waren es nur noch 54%. (p488) „Die Konfrontation mit sich selbst erhöht die moralischen Widerstände.“

„Firmen, Organisationen oder Finanzämter könnten sozial verantwortliches Verhalten fördern, indem sie Entscheidungsumgebungen so gestalten, dass die handelnden Personen auf sich selbst aufmerksam gemacht werden.“ (p503)

„Wenn wir uns eher an unsere Wohltaten erinnern als an unsere Schandtaten, gehen wir unbeschwerter durchs Leben“. (S. p510) Experiment dazu, ob wir uns tatsächlich lieber an eigene prosoziale Entscheidungen erinnern als an egoistische. Beim Diktatorspiel geben die TN in der Regel 25% ab. (p527), viele geben nichts, sehr wenige die Hälfte oder mehr.

In einem Erinnerungsdesign des Spiels wurde bestätigt, dass wir uns „in einer für uns günstigen Weise erinnern. ... Besonders ausgeprägt war dieser Effekt bei Teilnehmern, die relativ wenig gegeben hatten.“ (p542)

Fazit: „Im Wunsch, vor uns selbst gut dazustehen, betrügen wir uns also selbst – und merken es oft nicht einmal.“ (p542)

Weiterer Trick, mit dem wir uns moralisch selbst betrügen: „Wir führen Buch über unsere Wohltaten und fühlen uns weniger (oder mehr) verpflichtet, etwas Gutes zu tun, wenn wir gerade gut (oder schlecht) gehandelt haben.“ (p558) Firmen machen das per Greenwashing (p565) und Tierwohllabels (p583).

Weitere Untersuchung zeigt, dass man Vorurteilen um so eher folgt, je kürzer man sie vorher gelesen hatte (p601). So konnten TN solche Vorurteile gegenüber Frauen bejahen/verneinen, danach urteilten sie als Männer geschlechtsstereotyper, als wenn dies nicht vorher geschehen war.

Man könnte hier auch gegen die Gendersymbolpolitik votieren: „Das Lippenbekenntnis, nicht zu diskriminieren, verschleiert“ womöglich „die Tatsache der tatsächlichen Diskriminierung.“ (S. 44)

„Symbolische Wohltaten können also gefährlich sein. Sie bringen das Gute nicht wirklich weiter, erzeugen aber das Gefühl, bereits Gutes geleistet zu haben, wodurch wiederum Nichtstun oder sogar problematisches Handeln wahrscheinlicher wird.“ (S. 44)

Eine Studie aus den USA belegt die Tendenz, „rassistische Aussagen stärker zuzustimmen, wenn zuvor die Möglichkeit bestand, sich als nicht rassistisch zu verorten. Etwa dadurch, dass man angeben konnte, bei der US-Präsidentenwahl für (den schwarzen) Barack Obama gestimmt zu haben.“ (S. 45). Umgekehrt ging das nicht.

Ähnlich moralisch buchhalterisch am Valentinstag: an dem Tag, wo sich Liebende was schenken, gibt es die meisten Dating-App-Besuche, die ja eh zumeist dem Fremdgehen dienen. (S. 45)

Moralisches Buchführen stärkt auch das Selbstbild: Studien zeigen, „dass man sich viel besser fühlt, wenn man eine kleine Spende leisten kann, um zuvor begangenes Fehlverhalten zu kompensieren.“ (S. 46)

In einem Test spendeten Lügner mehr als die Wahrheitstreuen (S. 47). Auch im Alltag trifft das zu.

Auch die kleinen Deals, die wir mit uns selbst machen, „helfen uns, bei der Buchhaltung unserer Moral nicht zu sehr ins Soll zu rutschen. Kleine Gesten des guten Willens überzeugen uns, dass wir doch eigentlich ganz okay sind.“ (S. 48)

Weiteres wichtiges Mittel, „wie wir unser Selbstbild vor moralischen Selbstzweifeln schützen können, ist die Behauptung oder Überzeugung, dass wir etwas nicht gewusst haben. Mein Name ist Hase, ich weiß von nichts.“ (S. 48)

Wir ziehen es oft vor, „die Augen zu verschließen, uns von den Fakten abzuwenden“ (p617) und die Konsequenzen unseres Handelns nicht zu beachten. So können wir auch „ein gutes Image“ aufrechterhalten. Denn schließlich war nicht klar, ob unser eigennütziges Verhalten wirklich für andere schädlich war (p633).

„Eine besonders bedrückende Form des angeblichen Nichtwissens, war die kollektive Vergewisserung nach dem Zweiten Weltkrieg, von den Gräueltaten der Nazis nichts gewusst zu haben.“ (S. 50)

Weitere Strategie: Handlungsoptionen vermeiden, funktioniert ähnlich wie die Strategie der Info-vermeidung (S. 51) z.B. macht man um einen Spendenstand einen großen Bogen (S: 52). Auch Spendensammlern, die ihren Besuch vorher angekündigt hatten, wurde seltener die Türe geöffnet (S. 53). „Offenbar gab es auch hier den Wunsch, der moralischen Prüfung auszuweichen. *Niemand zu Hause*.“ (S. 53)

Ähnlich verlief das Spendensammelexperiment: Die Leute mieden die Türe, an der die Heilsarmee aktiv zum Spenden aufrief (S. 54).

Für unsere Frage hat der Wunsch nach einem positiven Image eine doppelte Bedeutung: wir wollen gut dastehen, durch das Gute das wir tun, und dadurch, dass wir Gutes nicht tun konnten, weil wir es nicht wussten. (S. 54) Hilfreich ist hier die Fähigkeit „zu vergessen“ (S. 54).

„Und Geschichten ermöglichen es uns, ein kleines Wunder zu vollbringen: etwas Falsches zu tun, ohne das gute Selbstbild zu gefährden.“ (S. 55) So kann man auch SUV-Fahren legitimieren. „Immerzu ringt das Gute mit dem Bösen in uns.“ (S. 56).

Bei Unsicherheiten schlägt die Stunde der Narrative: „Wenn ich eine Geschichte erzählen kann, wieso das vermeintlich Richtige doch *eigentlich* selbst fragwürdig oder gar falsch ist, dann kann ich vor mir und anderen vielleicht rechtfertigen, das eben nur *vermeintlich* Falsche zu tun.“ (S. 57)

„Geschichten erzählen ist menschlich. Wir erzählen sie uns und anderen, um unsere Erfahrungen und unsere Existenz zu interpretieren. Sie helfen uns dabei, eine Vorstellung von der Realität zu gewinnen. ... Sie vermitteln uns einen Begriff davon, woher wir kommen, was wir uns wünschen oder wozu wir bestimmt sind.“ (S. 57)

„Geschichten beispielsweise von Aufstieg (vom Tellerwäscher zum Vorstand ...), schwerer Kindheit (in der Zeit nach dem Krieg ...), widrigen Umständen (meine Eltern hatten nie Zeit für mich ..., ) ... formen unsere Vorstellungen von uns selbst.“ (S. 57)

Narrative können auch „prosoziales Verhalten beeinflussen“ (S. 57). Damit Geschichten erfolgreich sind, müssen sie auch weiter erzählt werden. (S. 59) Es reicht, dass sie „*plausibel* klingen, wahr sein *könnten* und leicht zu kommunizieren sind.“ (S. 59). Beliebt sind Verweise auf oft frei erfunden Zahlen und Fakten und angebliche Experten.

Auch oft zu hören sind Geschichten darüber, dass der einzelne sowieso nichts machen kann oder von den besonders harten Umständen, die es unzumutbar machen, richtig zu handeln.

„Geschichten verschleiern Realität. Sie zerschlagen in unserer Wahrnehmung Kausalketten von Handlung und (moralischer) Folgewirkung, indem sie die Verantwortung oder Leid leugnen“ (S. 64)

„Die Entmenschlichung durch Geschichten und Wortschöpfungen hatte während der Naziherrschaft besonders grausame Folgen.“ (S. 65)

Umgekehrt Euphemismen, sie “benennen ein bestimmtes Phänomen um und machen es emotional weniger greifbar.“ (S. 66)

Selbst kleine semantische Unterschiede beeinflussen unser moralisches Empfinden – das zeigt eine Studie von Kahneman und Tversky. Demnach werden Optionen unterschiedlich ‘bewertet, „je nachdem ob man von ‘geretteten Leben’ oder ‘Todesfällen’ spricht.“ (S. 66) „Während wir bei Gewinnen eher risikoscheu sind, sind wir im Fall von Verlusten eher beirret, Risiken einzugehen.“ (S. 67) „Das Gewinne und Verluste gleicher Höhe unterschiedlich bewertet werden, ist eine der bahnbrechenden Entdeckungen von Kahneman und Tversky.“ (S. 67) „Es fällt uns leichter, Menschen einem Todesrisiko auszusetzen, wenn wir über Todesfälle nachdenken, als wenn wir über ‘Menschenleben retten’ nachdenken.“ (S. 67)

Erstaunliche Unterschiede auch, wenn durch die Darstellung bei der Entscheidung mehr Handeln oder Unterlassen betont werden. (S. 67)

„Wir empfinden Unterlassungen in der Regel als moralisch akzeptabler als aktive Handlungen, auch wenn die Folgen identisch sind.“ (S. 68)

Warum das so ist, „ist nicht einfach zu erklären“ (S. 69) Selbst bei identischen Konsequenzen und Intentionen der Beteiligten“ kommt es „zu einer unterschiedlichen moralischen Bewertung ..., abhängig davon, ob ich aktiv wähle oder mich einer Unterlassung schuldig mache.“ (S. 70)

„Für unser Selbstbild ist die Unterlassung daher weniger bedrohlich.“ (S. 70)

Der Wunsch, bei andern tadellos zu erscheinen, führt auch zum Zögern, uns bei jenen, „denen wir Unrecht getan haben, zu entschuldigen.“ (S. 71) Das geht uns schwer über die Lippen. Und das, obgleich Entschuldigungen emotionale Spannungen lösen und helfen, durch Unrecht bedrohte Beziehungen wiederherzustellen (S. 72). Z.B. zogen 45% der Kunden, die eine Entschuldigung erhielten, ihre negative Beurteilung bei ebay zurück (S. 72). Das ist doppelt so oft wie bei der finanziellen Entschädigung. Warum haben wir dann so oft nicht die Courage, uns zu entschuldigen?

Der Schlüssel liegt beim Selbst- und Fremdbild. „Der Akt der Entschuldigung ist das aktive Eingeständnis, kein guter Mensch (gewesen) zu sein“ (S. 72). „Es ist das Eingeständnis der eigenen Unvollkommenheit“ (S. 73).

Milgram

Genau weil sie dem Akteur psychologische Kosten aufbürdet, ist die Entschuldigung wirksam und erfüllt ihren Zweck beim Geschädigten (S.73).

Ein einfach dahingesagtes Sorry bringt darum gar nichts.

Unser Bedürfnis nach Anerkennung kann der Hilfe für andere Flügel verleihen. Aber kann sie auch das Gegenteil bewirken?

40 Jahre nachdem Abwurf der Bomben auf Nagasaki und Hiroshima interviewten US-Wissenschaftler ehemalige MA des Manhattan Projekts. „Sie stellten fest, dass viele unter psychischen Problemen litten. Besonders der Abwurf der“ Bombe über Nagasaki´, der in ihren Augen ungerechtfertigt war, löste moralische Konflikte und Depressionen aus (S. 75).

Als Motiv mitzuarbeiten, gaben sie an, „etwas Großes zu schaffen“ (S. 75). Robert Oppenheimer formulierte es so: „*Wenn du etwas vor dir hast, was technisch ´süß´ (technically sweet) ist, fängst du einfach an und machst mit.*“ (S. 76)

Aber was bedeutet es für die Moral, wenn die Motive moralisch anständig zu sein und brillieren zu wollen in Konflikt zueinander geraten? (S. 77) Sehr leicht werden beim Wunsch nach einem positiven Selbstbild moralische Werte korrumpiert. Dazu ein Experiment (S. 77f) „Würden Teilnehmer am Experiment ihre moralischen Standards aufweichen, um vor sich selbst als intelligent zu erscheinen?“ (S. 81) Wohl schon, denn in dem Test starben in der Intelligenzbedingung des Tests „signifikant mehr Mäuse“, „und das einzig aus dem menschlichen Bedürfnis heraus, sich selbst zu zeigen, dass man schlau ist.“ (S. 81) = Spannung zwischen Moral und Ehrgeiz.

Der niederländische Forscher Diederik Stapel fälschte Untersuchungen. IN Dutzenden Untersuchungen hatte er Daten manipuliert, gefälscht, frei erfunden etc. (S. 83) Nach Abschluss der Untersuchungen wurden ihm alle Titel aberkannt (S. 83). Klassischer Fall von Hochstapelei (den Ausdruck gab es schon vor dem Stapelskandal)., der in das Muster der Spannung zwischen Ehrgeiz und Moral passt. Ein Beispiel aus dem Journalismus: der Fall Claas Relotius mit seinen außergewöhnlichen Reportagen. Hier ist Faktentreue eh schwer prüfbar, was R. ausnutzte. (S. 84) R. musste alle seine Preise abgeben, seine Karriere war beendet. „Sich im Ringen um Anerkennung moralisch falsch zu verhalten, ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Im Sport, in der Wissenschaft, im Journalismus. Aber auch in der Wirtschaft, Verwaltung und Politik“ (S. 84)

„Wenn das Streben nach Anerkennung moralisch zweifelhaftes Verhalten erfordert, führt der Wunsch nach einem positiven Image nicht zu mehr, sondern zu weniger prosozialem Verhalten.“ (S. 85)

### **Kap. 3: Wenn der Bauch entscheidet: Stimmungen, Neid und andere Gefühle**

Experimente zeigen, dass wir uns prosozialer verhalten, wenn wir uns in einer guten Gemütsstimmung befinden (S. 87). Generell beeinflussen Emotionen unser prosoziales Verhalten sehr stark. (S. 88) So führen sie oft dazu, „dass wir Dinge tun, die wir so vielleicht eigentlich gar nicht gewollt haben.“ (S. 88)

Stimmungslagen beeinflussen auch unsere „moralischen Werturteile“ (S. 88), z.B. bei der sexualisierten Gewalt. Eine Studie in Berkeley belegt das (S. 89f.)

Auch interessant eine Studie, die zeigt, „dass Richter Jugendliche besonders hart bestrafen, wenn ´ihr´ College-Football-Team gerade verloren hat.“ (S. 91)

Neid ist ein mächtiges und zugleich zerstörerisches Gefühl. Eine Art Unbehagen, das daraus resultiert, etwas Begehrenswertes nicht zu haben, was andere aber ihr Eigen nennen.“ (S. 91)

„Neidgefühle sind der Treibstoff des Bösen. Dann nämlich, wenn aus Neid Frust wird und aus Frust Aggression.“ (S. 92)

„Neid verringert meine Empathie gegenüber Menschen, die im Besitz von etwas sind, das auch ich gerne hätte, aber nicht habe.“ (S. 92) „Neid macht uns unmoralisch.“ (S. 92)

Test dazu: wenn man (als Frau) erfährt, das eine andere als gleich attraktiv eingestuft wurde, dann würden 29,6 % der TN der anderen einen Elektroschock geben. Wenn die andere als sexuell attraktiver eingestuft wurde, dann sind es sogar 70% (S. 96). Ähnlich bei Männern.

Neid kann sich auch auf Gruppen beziehen (S. 96). Häufig entlädt sich dieser Hass gegen Gruppen, denen eine vermeintliche Mitschuld am eigenen Versagen zugeschrieben wird = Sündenbocksyndrom (S. 96)

Der Begriff Sündenbock kommt aus dem dritten Buch Moses (S. 97). Es war eine Opferziege, auf der die Menschen ihre Sünden abluden. „Historisch musste die jüdische Bevölkerung für diese Zwecke herhalten“ (S. 98).

„Aber auch heute liefern gesellschaftliche Minderheiten Zielscheiben für neidgeschürte Aggression, vor allem gegen Ausländer und Asylsuchende.“ (S. 98) Hypothese des Autors zu Beginn einer Studie zur rechtsextremen Gewalt: ein höheres Arbeitslosenniveau wirkt sich günstig auf rechtsextreme Gewalt aus (S. 99).

“Tatsächlich finden wir einen positiven und signifikanten Effekt von Arbeitslosigkeit auf rechtsextreme Straf- und Gewalttaten, wobei der Effekt auf Straftaten stärker ausgeprägt ist. Wir können übrigens auch zeigen, dass die Unterschiede im Ausmaß der Arbeitslosigkeit für den Ost-West-Unterschied in rechtsextremer Gewalt maßgeblich sind, nicht nur die ‘Ost-Sozialisation’“. (S. 99)

„Zunehmende Ungleichheiten zu bekämpfen, ist daher nicht nur ein Gebot der Menschlichkeit, es ist im ökonomischen und sozialen Interesse und überlebenswichtig für unsere Demokratie.“ (S. 100)

Neid kann auch „für politische Zwecke motiviert und geschürt werden.“ (S. 100) Der Trick: Ein Problem wird rhetorisch verstärkt und man präsentiert sich selbst als Löser und Retter.

Auch durch das Gefühl, jemand gehört nicht zu uns, wird Empathie gemindert (S. 102). In einem Experiment vertrauten die Zürcher im Durchschnitt 66% ihres Budgets der anderen Person aus der Stadt an, wobei sie stark nach Kreisen in der Stadt differenzierten: „Sozial schwächere Kreise und solche, die als eher ‘problematisch’ gelten, erhielten relativ wenig, eher wohlhabende hingegen mehr.“ (S.103) Fachleute nennen das „statistische Diskriminierung“ (S. 193).

Zudem überwiesen die TN “stets mehr in ihren eigenen als in andere Kreise.“ (S. 104) Offenbar richten wir unser Verhalten nach der Einstellung in Eigen- und Fremdgruppe, teilen Mitmenschen ein in ‘Wir’ und ‘Die’.“ (S. 104)

Menschen der eigenen Gruppe begegnen wir zumeist mit mehr Empathie. „Es ist erstaunlich, wie wenig es bedarf, um Gruppeneinteilungen zu erzeugen.“ Die Farbe eines T-shirts oder die Einteilung in Klee- und Kandinskyfans reicht schon, wie Studien belegen (S. 104). Bei Mitgliedern der eigenen Gruppe wird proziales stärker belohnt und unsoziales Verhalten milder bestraft. (S. 105)

Es zeigte sich, „dass Richter Straftaten ihrer eigenen ethnischen Gruppe nachsichtiger beurteilen und Gericht und Polizei bei der Strafverfolgung insgesamt einen ethnischen Bias zugunsten der eigenen Gruppe aufweisen.“ (S. 105)

Ähnliche Bevorzungen ergaben sich bei Experimenten mit der Partei Zugehörigkeit (S. 105).

Ähnlich auch im Gedankenexperiment beim sog. Trolley-Dilemma, wo es darum geht, einen Straßenbahnwagen umzuleiten, um 5 Menschen zu retten und einen zu opfern. (S. 106)

Eine Gruppe von Forschern sammelte insgesamt fast 40 Mio. Entscheidungen von Befragten aus der ganzen Welt darüber, wie ein Algorithmus verfahren sollte.

„Die Mehrheit orientiert sich dabei an persönlichen Merkmalen der Betroffenen. Wenn sich ein Kind auf der Straße befindet, sind sie herberiet, die Insassen des Autos zu gefährden, um das Kind zu schützen. Bei älteren Personen ist es genau andersherum.“ (S. 107)

Kriminellen wurde „ein noch geringerer Schutzstatus erteilt als *Hunden*.“ (S. 108)

Experimente zeigen: „Der Gedanke daran, aktiv einen Menschen von der Brücke zu stoßen, ruft eine automatische emotionale Reaktion hervor, die die Handlung als moralisch falsch und abstoßend kategorisiert. Dies ist in dem Fall, dass man ´nur´ einen Zug umleitet, weniger stark ausgeprägt.“ (S. 108)

Die fMRT-Analyse zeigt, „dass Gehirnregionen, die für emotionale Reaktionen zuständig sind, stärker aktiviert sind, wenn es – wie bei der Brückenvariante – um persönliche Interaktionen geht, als beim eher ´unpersönlichen´ Umlenken des Zugs.“ (S. 108)

Falk hat auch das weltweit erste Trolley-Experiment durchgeführt, bei dem es wirklich „um eine reale Entscheidung über Leben und Tod von Menschen ging.“ (S. 109)

Statt eines Zuges konnten die TN eine reale Spende umleiten. Wenn die Spende nicht umgeleitet wird, sterben drei Menschen in einem bestimmten indischen Bundesstaat an TBC (S. 109). Greift der TN jedoch ein und leitet die Spende um, stirbt dafür eine andere Person in einem anderen indischen Bundesstaat. „Soll die Spende umgeleitet werden, mit der Folge, dass ein unbeteiligter Menschen sterben würde, oder soll nicht eingegriffen werden, woraufhin drei Menschen sterben würden?“

Das Experiment wurde in zwei Formen durchgeführt: mit Hinweis auf reale Konsequenzen und mit Hinweis ohne reale Konsequenzen für Leben und Tod Dritter (S. 110).

Ergebnis: „In hypothetischen Entscheidungssituationen entschieden sich knapp 79 Prozent dafür, eingzugreifen und die Spende umzuleiten, um die größere Anzahl an Menschen zu retten.“ Bei der realen Situation entschieden sich 76% dafür, eingzugreifen und 24% dagegen.

Fazit: „Reale Konsequenzen führten also nur zu einem geringfügigen und statistisch insignifikanten Unterschied.“ (S. 111)

„Offenbar spielt es also keine große Rolle, ob das Dilemma hypothetisch ist, oder reale Konsequenzen nach sich zieht.“ (S. 111) Die Mehrheit greift ein, handelt also utilitaristisch und nicht kantianisch – wie das Bundesverfassungsgericht oder die Ethikkommission (S. 112).

„Utilitaristen und Kantianer sind sich sehr ähnlich, was ihre Bereitschaft zu altruistischem und kooperativem Verhalten bzw. ihr Vertrauen oder ihre Vertrauenswürdigkeit angeht“, was weitere Experimente zeigten (S. 112).

„Macht uns moralisches Verhalten glücklich?“, wie manche Forscher behaupten (S. 112). Ein Ja würde „die zentrale Annahme dieses Buchs in Frage“ stellen. „Ich hatte im ersten Kapitel argumentiert, dass es die Kosten sind, die verhindern, dass wir stets das Gute tun.“ Denn wenn ich spende, verzichte ich auf Geld etc. (S. 113). „Und genau deswegen verhalte ich mich egoistisch.“ (S. 113)

Wenn aber Glück und Moral eins sind, dann bricht der fundamentale Konflikt von Moral und Eigennutz in sich zusammen. Untersuchungen ergaben, dass TN, die das Geld (das man ihnen gegeben hatte) mit anderen oder für andere ausgaben, „signifikant glücklicher waren“ als die, die es für sich selbst ausgaben (S. 114).

Gibt es also keinen Gegensatz zwischen Eigennutz und Moral? (S. 115)

Für F. weisen die Experimente Mängel auf (z.B. konnten die TN das Geld nur Gutes, nicht für sich ausgeben) und zudem können sie nicht klären, warum wir nicht in einer besseren, wirklich guten Welt leben (S. 115).

Nach 4 Wochen finden wir „einen stark *negativen* Kausal Effekt für Probanden, deren Lotteriergebnis die Rettung des Menschen bestimmte.“ (S. 118)

D.h. „dass Probanden, die ein Leben gerettet haben, weniger glücklich sind als zu Beginn des Experiments.“ (S. 119) Zudem: TN, die 100 Euro (und nicht die Rettung eines Lebens gewonnen haben), geben „deutlich höhere Glückswerte an ihm Vergleich“ zu TN, „die ein Menschenleben gerettet haben.“ (S. 120) „Geld erhalten machte die Probanden also kausal glücklicher als Leben retten.“ (S. 120)

Fazit: „In der kurzen Frist erzeugen der prosoziale Akt und ein moralisches Ergebnis für viele Menschen einen zumindest kleinen positiven Effekt auf das Glücksempfinden. Es ist hier ein kurzfristiger Stimmungseffekt. Schon nach einiger Zeit scheint die Freude über einen Geldbetrag, die Befriedigung eigennütziger Motive also, das Glück der guten Tat zu übertrumpfen.“ (S. 121)

„Offenbar muss man zwischen kurz- du längerfristigen Effekten unterscheiden.“ (S. 121)

Falk geht nicht so weit wie „manche Forscher“, die meinen, dass im Prinzip unser ganzes moralisches Verhalten emotional bestimmt sei. (S. 121). Er hält das „für sachlich fragwürdig und normativ problematisch.“ (S. 122)

Aber Emotionen sind wichtig, darum: lieber bis drei zählen – und dann entscheiden (S. 123)

#### **4. Wie du mir, so ich dir – Reziprozität und Kooperation**

Spendenexperiment zeigt: Spendenhäufigkeit steigt rasant, wenn man ein kleines Geschenk für die Spende bekommt – von 12% auf 75%, auch die Spendensumme erhöhte sich von 17.000 auf 28.000 Euro (S. 125).

„Dass sich kleine Geschenke in Form von Freundlichkeit lohnen können, erleben wir regelmäßig im Restaurant, sobald es ums Trinkgeld geht.“ (S. 125) Bei freundlicher Bedienung rundet man leichter auf, d.h. gibt man leichter Trinkgeld. (S. 126)

Reziprozität = Verhalten, wonach ich nett, freundlich oder kooperativ jenen gegenüber bin, die mich ihrerseits fair und freundlich behandeln (S. 126). Umgekehrt umgekehrt. Demnach kommt es also auf das Verhalten meiner Mitmenschen an, ob ich mich kooperativ, fair oder moralisch verhalte.

Fs eigene Tests zeigen: faires Verhalten führt zu entsprechenden Gegenleistungen, unfaires dagegen löst Bestrafung aus (S. 128).

„Kaum eine menschliche Motivation ist so robust und zugleich universell wie die Reziprozität.“ Sie gilt in Verhandlungen, auf Märkten und in persönlichen Beziehungen (S. 128). Sie hat 2 Quellen: reziproke Motivation und strategische Überlegungen (S. 129).

Relevanter Anwendungsfall reziproker Beziehungen: die Arbeit (S. 130).

Rolle reziproken Verhaltens in Arbeitsmärkten. Das einflussreiche Experiment „‘Geschenkaustausch-Spiel‘“ (S. 132). Arbeitgeber mit Arbeitslohn, Arbeitnehmer leistet Arbeit und verdient mehr, je höher der Lohn bzw. je geringer die Arbeitsleistung. Beim A-geber ist es umgekehrt (S. 133). „Gute Leistung für fairen Lohn!“ (S. 135)

Arbeitgeber akzeptierten nicht die niedrigen, sondern „relativ hohe Löhne ... Weil durch die positive Beziehung zwischen Löhnen und Arbeitsleistung ihr Gewinn bei höheren Löhnen höher ausfiel als bei geringeren“. (S. 135) „Es lohnte sich, die Arbeitnehmer anständig zu bezahlen“ (S. 136).

Und Manager meinten in den USA der 90er Jahre, es sei besser, sich von MA zu trennen, als sich ihrer Wut über Lohnkürzungen auszusetzen (S. 136).

Wichtig auch: Damit der produktive Kreislauf von fairer Behandlung und Motivation ins Laufen kommt, muss das ‘Geschenk’ „also die faire Behandlung, auch als solche wahrgenommen“ werden. Materielle Dinge spielen hier „eine zentrale Rolle“ (s. 137).

Dazu gehören auch flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Karriereplanung etc. Bleibt es nur beim Lippenbekenntnis, wird der Geschenkausch nicht funktionieren. (S. 137)

Zudem: Bei der Wahrnehmung von Geschenken spielen neben rein materiellen Erwartungen auch „emotionale Faktoren eine wichtige Rolle.“ Eine Thermoskanne z.B. signalisierte, das sich „jemand Mühe gegeben hatte, den Beschenkten eine Freude zu machen.“ (S. 138) „Richtig schenken ist eine Kunst“ (S. 138).

Fazit: Für Chefs kann es sich lohnen ihre MA fair zu behandeln (S. 139).

„Vertrauen ist gut“

Wie wird Kontrolle im Gegensatz zu Vertrauen wahrgenommen „und verringert ein Mangel an Vertrauen unsere Bereitschaft zur freiwilligen Kooperation?“ (S. 139)

Vertrauen = ganz im Sinne von Niklas Luhmanns Definition, „eine ´kritische Vorleistung“ (S. 140).

„Zu vertrauen setzt den Akteur immer einem Risiko aus. Das darin besteht, dass sein Vertrauen enttäuscht werden kann und er schlechter dasteht, als wenn er es nicht getan hätte.“ (S. 140)

Im Akt des Vertrauens drückt sich „eine positive Erwartung gegenüber dem anderen aus“: man hält ihn für vertrauenswürdig, weil man ihn so wahrgenommen hat – „und das gibt man ihm dadurch auch zu verstehen.“ (S. 141)

Kontrolle drückt das Gegenteil aus, „ich glaube nicht, dass du freiwillig kooperativ bist und nur unter Zwang oder aufgrund materieller Anreize und Drohungen tust, was von dir erwartet wird.“ (S. 141)

Misstrauen kommuniziert negative Erwartungen über das Verhalten des anderen. Experiment zeigt: Wenn MA kontrolliert wurden, gaben sie 10 Punkte, wenn man ihnen vertraute, gaben sie nicht 0, sondern 20 Punkte (S141).

Weil die überwiegende Mehrheit der MA positiv reziprok auf das in sie gesetzte Vertrauen reagierte, verdienten vertrauensvolle Arbeitgeber im D. deutlich mehr.“ (S. 142)

„Trotzdem“ glaubten 30% der A-geber, mehr zu verdienen, wenn sie ihre MA kontrollieren (S142).

„Wer kontrollierte, bekam im Schnitt relativ viel zurück, und wer kontrollierte, erhielt genau das Minimum, was seinem pessimistischen Menschenbild zu entsprechen schien.“ (S. 142)

Es kann sich lohnen, „sein Verhalten auch einmal zu ändern“ (S. 143). Packard beschreibt seine Erfahrungen mit der Misstrauenskultur bei GE und die mit der Vertrauenskultur bei HP (S. 144): Misstrauen rechtfertigt Misstrauen, umgekehrt umgekehrt. „Ein schönes Beispiel für reziprokes Verhalten.“ (S. 144)

Auch F's weitere Experimente bestätigten das. „Die Arbeitsmotivation war in der Vertrauensbedingung durchweg höher als in der Kontrollsituation, bei der sich häufig sehr gering und nur selten hoch war.“ (S. 146)

„Beim Vertrauen ist es wie mit dem Schwangersein – nur ein bisschen gibt es nicht. ... Vertrauen oder Misstrauen können nicht auf einzelne Bereiche aufgeteilt werden, denn sie gelten ja einer Person, und die ist immer die gleiche.“ (S. 146)

Regelmäßige Befragung von 6000 MA einer Handelskette: „Standorte, an denen die MA überwiegend das Gefühl hatten, das Management vertraue ihnen, waren im Schnitt nicht nur erfolgreicher als die anderen. Die Angestellten dort fühlten sich zudem eher für das Geschäftsergebnis ihrer Filiale verantwortlich.“ (S. 148)

Und erst seit aufgrund der Coronapandemie die Homeoffice-Pflicht kam, „stellten viele Skeptiker fest, dass der Laden trotzdem läuft – teilweise sogar besser als mit Präsenzpflicht.“ (S. 148)

Dabei ist schon seit Längerem bekannt, „dass selbstbestimmtes Arbeiten der Produktivität zuträglich ist.“ (S. 148) Das zeigte auch eine Stanford-Studie bei einem chinesischen Callcenter (S. 148): Homeoffice steigerte hier die Produktivität um 13%.

„Mehr Vertrauen, weniger Kontrolle zahlt sich also für den Arbeitgeber buchstäblich aus.“ (S. 148)

Allein: nicht immer ist Vertrauen besser als Kontrolle. „In besonders sensiblen Bereichen funktioniert es natürlich nicht ohne Kontrolle.“ (S. 149)

Hier ist die Kommunikation wichtig, dass es nicht um ein persönliches Misstrauen geht, sondern darum, Schaden von der Organisation und ihren MA abzuwenden (S. 149).

Umgekehrt reagieren Menschen „auch mit Rache, Sabotage oder Zerstörung, wenn es unfair zugeht.“ (S. 150) = negative Reziprozität

So werden in Experimenten als „unfair wahrgenommene Beträge ... regelmäßig abgelehnt, wenn dadurch ein vermeintlich gieriger Aufteiler bestraft werden kann.“ (S. 150)

Warum wir das gegenüber Fremden tun, die wir nie mehr im Leben sehen werden, „wissen wir im Grunde nicht.“ (S. 151). Egal: „Das menschliche Gehirn scheint

jedenfalls reziprok programmiert zu sein, denn das Bestrafen unfairer Handlungen aktiviert unmittelbar Hirnareale wie den Na, die für Belohnung zuständig sind. „Rache ist süß, könnte man sagen.“ (S. 151)

Beispiel Firestone, wo es Ende der 90er beispiellose Produktionsfehler gab, die vielen Menschen das Leben kostete. Die meisten dieser Reifen wurden zwischen 1994 und 1996 produziert, vor allem das Modell Decauter, das in einem Firestone-Werk produziert wurde, in dem Mitte der 1990er einer der härtesten Arbeitskämpfe tobte (S. 152).

Die Leitung wollte hier Lohnkürzungen von 30% für neue MA durchsetzen, 2 Wochen weniger Urlaub für Ältere und den Wechsel von der 8- zur 12-Std.-Schicht (S. 152).

Die Gewerkschaftlich organisierten MA reagierten mit Streik. Die Firma reagierte mit Sanktionen. Die gravierenden Qualitätsprobleme fielen nach Studien in die Zeit dieses Arbeitskampfes. Reifen, die hier zwischen 1994 und 1996 produziert wurden, gaben bis zu 15mal häufiger Grund zur Beanstandung. (S. 153)

Lohnkürzung ist aber nicht gleich Lohnkürzung: Dient sie nachweislich dem Erhalt der Arbeitsplätze oder der Firma, sind MA eher bereit, die Kröte zu schlucken. Die Intention, die hinter der Handlung steht, ist wichtig. (S. 154)

Das bestätigen auch die Experimente von Falk: wir bestrafen in erster Linie Intentionen, „nicht so sehr Konsequenzen.“ (S. 156)

Der Argumentationstrick mit den Umständen: „Die Motivation dahinter ist klar: Verantwortung verschleiern, gute Absicht signalisieren, widrige Bedingungen als Ursache anführen – alles, um negativ reziproke Reaktionen zu vermeiden.“ (S. 158)

Unfair behandelt zu werden demotiviert nicht nur, „es erzeugt Stress und macht krank.“ (158) Das legen epidemiologische Studien nahe, die F selbst machte. Die Differenz zwischen dem erwarteten und tatsächlich ausgezahlten Lohn (den man für fair und angemessen hielt), ließ sich bei den Probanden an der Herzfrequenz-Variabilität ablesen: bei größerer Diskrepanz fiel die Variabilität geringer aus (S. 159). Folglich gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen erlebter Unfairness und Stress (S. 159). Und medizinisch ist es erwiesen, dass Stress für viele Krankheiten verantwortlich ist.

Laut SOP betrachten 37% der Befragten ihr Einkommen als unfair an (S. 160). Auch lt. SOP gibt es einen statistischen Zusammenhang zwischen Gesundheit und unfairer Lohn (S. 160). Unfair empfundener Lohn wirkt wie eine Lohnkürzung um 1.000 Euro netto im Monat (S. 160).

„Die Effekte sind am stärksten für Herzkrankheiten, Depression und Migräne und insignifikant für Krankheiten wie Asthma, Krebs oder Diabetes.“ (S. 160)

Vieles ist dabei subjektiv: „Wir können jahrelang mit unserem Gehalt völlig zufrieden sein; sobald wir aber erfahren, dass unser Kollege für die gleiche Arbeit mehr bekommt, empfinden wir unsere Bezahlung plötzlich als Zumutung.“ (S. 161)

Entscheidend ist dabei der sog. Referenzpunkt. „Man sollte nur ankündigen, was man auch umsetzen kann.“ (S. 163) „Menschen fair und respektvoll u behandeln, ist nicht nur anständig, sondern insbesondere auch ökonomisch sinnvoll.“ (S. 163)

„Die Fähigkeit zu kooperieren, ist die entscheidende Voraussetzung für das Gemeinwohl.“ (S. 163) Allein: „In wiederholten Öffentliche-Gut-Spielen beginnen Gruppen im Durchschnitt mit etwa 60 bis 80% Kooperation und nähern sich dann Runde für Runde einer Situation, in der fast gar nicht mehr kooperiert wird. Dieses Muster ist hundert- und tausendfach belegt. Traurig. Aber wahr.“ (S. 168)

Grundlage ist wohl das Verhaltensmotiv der bedingten Kooperation: meine Kooperationsbereitschaft hängt also davon ab, „wie viel andere in meiner Umgebung kooperieren.“ (S. 169) Kann man auch beim Sammeln für den Geburtstag der Kollegen im Büro beobachten: „Die extrem starke menschliche Neigung, das eigene Kooperationsverhalten auf das Verhalten der anderen zu bedingen und keinesfalls mehr zu machen, äußert sich in einer großen emotionalen Aversion, ja Angst, am Ende dumm dazustehen.“ (S. 170)

Weiter wichtig: Es gibt eine extrem starke Gruppe von Egoisten (20-30%), „die einfach unkooperativ sind, und eine Mehrheit, die als bedingt kooperativ beschrieben werden kann (S. 170)

Und darum sind Menschen selbst in Kleingruppen zu Kooperation unfähig: „Selbst in großen Gruppen reichen ein paar von diesen“ unkooperativen „Charakteren aus, um das Kooperationsklima zu zerstören.“ (S. 172)

Der Verfall der Kooperation resultiert also aus dem Wechselspiel von Erwartungen, wobei man mit geringeren Beiträgen auf die enttäuschten Erwartungen der Vorperiode reagiert (S.172).

Wenn keine weiteren Mechanismen hinzukommen, um das Verhalten zu disziplinieren, ist das Scheitern menschlicher Kooperation unausweichlich.

Wenn die Personen sich identifizieren können, steigt die Kooperationsbereitschaft (S. 172)

Kern sozialer Normen: Übereinkunft darüber, wie man sich in einer bestimmten Situation verhalten soll (S. 172). Und auch die Bestrafung von Fehlverhalten ist „selbst ein Akt der Kooperation.“ (S. 173) Die Bestrafung bei den Experimente fällt

umso höher aus, „je weiter jemand von der sozialen Norm abweicht.“ (S. 174)  
Dadurch wird die Durchsetzung sozialer Normen und Kooperation wahrscheinlicher.

Die Sanktionierung von Normverstößen fördert Kooperation auch dadurch, „dass sie die Geltung und Anwesenheit von Normen unterstreicht.“ (S. 175)

Experiment zeigt: Im sauberen Parkhaus werden von den Autofahrern weniger Abfall weggeworfen als im bereits vermüllten (S. 175). „Der Zustand der Umgebung sendet also ein starkes Signal über die Geltung und Einhaltung von Normen und Regeln“ (S. 175).

Bezogen auf die Kernthese des Buches: „Es fällt uns leichter, ein ‚guter Mensch‘ zu sein, wenn andere gut zu uns sind, und sehr schwer, wenn andere uns unfair oder unkooperativ begegnen. Wir arbeiten besser, spenden mehr und beben mehr Trinkgeld, wenn man uns freundlich begegnet. Gleichzeitig bestrafen wir jene, die uns unfair behandeln ...“ (S. 176).

Also im Prinzip sind wir so kooperativ, wie andere auch kooperativ sind. Niemand will der Dumme sein. Unsere Kooperationsbereitschaft ist höher, wenn wir für Nicht-Kooperation bestraft werden können (S. 176).

### **Wieso ich? Diffusion von Verantwortung in Organisationen und Märkten**

„Unterschiedliche Formen arbeitsteiliger Organisationen tragen dazu bei, dass Verantwortung diffus wird und wir uns am Ende weniger moralisch verhalten, als wir es vielleicht selbst von uns erwarten ...“ (S. 178).

Auch die Beauftragung externer Berater „ist eine beliebte Form der Delegation von Verantwortung“ (S. 180)

Aber kann man Verantwortung tatsächlich auf andere abwälzen? Dazu ein Experiment. Es bestätigt: Vor allem der Akteur wird bestraft, der die für die Empfänger nachteilige Option tatsächlich umgesetzt hat (S. 181). Obwohl der Chef die Verschiebung der Verantwortung selbst veranlasst hat, „kommt er mehr oder weniger ungeschoren davon.“ (S. 181)

Führt er die unfaire Aufteilung dagegen selbst durch, „wird er von den Empfängern bestraft“ (S. 182).

„Man sieht Delegation lohnt sich, um moralisch aus der Schusslinie zu kommen.“ (S. 182) Manche Firmen machen das zum Geschäftsmodell, indem sie sog. Interims-Manager vermitteln (S. 182).

Entsprechend zeigen weitere Experimente: „Die Moral ist ohne Delegation einigermaßen intakt. Sobald es aber für die Chefs die Möglichkeit gibt, Agenten damit zu beauftragen, die Entscheidung an ihrer Stelle zu treffen, tun sie es.“ (S. 183)

Die Agenten stehen im Wettbewerb und versuchen „mit immer unfaireren Angeboten bei ihren potenziellen Auftraggebern lieb Kind zu machen ... was diese wiederum dadurch belohnen, dass sie besonders skrupellosen Agenten den Vorzug geben.“ (S. 183) Ein Teufelskreis.

Verstärkt wird der Mechanismus, wenn es einen Markt für Agenten gibt, auf dem sich Firmen die moralisch anspruchslosesten aussuchen können.

Schönes Beispiel dazu, der Dieselskandal von VW. „Ein klarer Fall von Moralversagen durch Delegation“ der Verantwortung (S. 184).

Eine besondere Form der Delegation: das sog. Subcontracting – z.B. bei Tönnies wo die Verantwortung für Arbeitsschutz, Arbeits-Bedingungen, Hygiene am Arbeitsplatz etc. über Werkverträge an Subunternehmer delegiert wird (S. 185). Im Vertrag steht nur, welche Leistung sie zu erbringen haben, wie die Subunternehmer das machen, wird nicht beschrieben. Mitte 2020 sollen 50% der Beschäftigten in der Fleischindustrie über Werkverträge bei Subunternehmer angestellt gewesen sein (S. 185). Einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung zufolge lagern fast 90% aller dt. Unternehmen mindestens einen Kernprozess aus (S. 186).

Der Zwang zur delegierten Auftragsübernahme entsteht in „einer Autoritätsbeziehung“, z.B. im Beamtenverhältnis, wo man weisungsgebunden ist. Hier ist Gehorsam gefordert. Das kann das „Delegationsproblem noch einmal erheblich verschärfen und wurde nicht zuletzt Ursache großer Menschheitsverbrechen.“ (S. 188)

„Unter Berufung auf ‚Befehlsnotstand‘ begingen Soldaten Massenmorde und andere Gräueltaten.“ (S. 188)

„Historiker haben herausgearbeitet, dass es zum Teil erhebliche individuelle Entscheidungsspielräume gab, sei es bei der Ausführung von Mordbefehlen oder der ‚Mitarbeit‘ in Konzentrationslagern.“ (S. 189)

Auch die weiblichen Täter der NS-Zeit hatten solchen Spielraum (S. 190). Die Verweigerung von Mordbefehlen war für einen selbst nicht notwendigerweise mit Gefahr für Leib und Leben verbunden (S. 190).

Nicht zuletzt Widerstandsbewegung des 20. Juli 1944 beweist, dass es Optionen jenseits der gut geölten Maschinerie von Befehl und Gehorsam gab & gibt (S. 190).

Die Milgram Experimente von 1963 zeigten, „wie wenig Autorität vonnöten ist, um zumindest manche von uns zu Handlangern des Bösen zu machen.“ (S. 191)

Die umstrittenen Milgram Experimente von 1963 zeigen, wie wenig Autorität vonnöten ist, um einen zum handlanger des bösen zu machen: Von den 40 TN stoppte keiner vor der 300-Volt-Stufe (S. 192)

„Nur fünf TN stoppten bei 300 Volt, nachdem die Schüler gegen die Wand geschlagen hatten. Weitere neun stoppten bei späteren Stufen, so dass 35 Prozent sich ab einem bestimmten Punkt weigerten, fortzufahren. Die restlichen 65 Prozent schockten einfach immer weiter, bis zu Maximum von 450 Volt.“ (S. 192)

Warum gehorchten so viele, warum protestierten nicht alle Probanden?

„Offenbar verliehen der Ort und die institutionellen Umstände den Experimentatoren ein gewisses Maß an Autorität, die ihr Untersuchung zu bedeutsamen Fragen durchführten.“ (S. 192)

Die Milgram-Experimente wurden viel und kritisch diskutiert, was 1973 zu neuen Richtlinien für psychologische Experimente führte (S. 193).

Fazit aber. „Die Logik von Delegation, Autoritätsverhältnissen und Befehl erzeugt ein für die Moral ungünstiges Klima.“ Die Verantwortung kann sich dabei in Luft auflösen. (S. 193).

### **Gruppen – oder wenn die Verantwortung diffus wird**

Auch kollektives Handeln birgt für die Moral Gefahren, „einfach weil Verantwortung für das eigene Handeln diffus wird. Wieso soll ausgerechnet ich helfen?“ (S. 194f.)

1964 der Mord an Kitty Genovese löst eine wissenschaftliche Debatte um die Diffusion der Verantwortung aus (S. 196).

Spätere Experimente zeigten, dass die Wahrscheinlichkeit zu helfen umso geringer ausfiel, „je größer die Gruppe war“ (S. 196).

Warum ist das so?

Weil mein Handeln nicht mehr pivotal, d.h. für den Fortgang der Dinge nicht mehr ausschlaggebend ist. (S. 196) Wobei hier „die Erwartung über das Verhalten der anderen Teilnehmer eine zentrale Rolle“ spielt, wie Falks eigene Experimente zeigen. (S. 199) Ähnlich wird es auch im Fall Kitty Genovese gewesen sein: Die Anwohner werden sich gefragt haben, „Wieso soll ich die Kosten auf mich nehmen und rausgehen, um Alarm zu schlagen. Vielleicht habe ich mich geirrt und stehe dann blöd da. Irgendwer wird schon die Polizei rufen“ (S. 200). Je mehr ein Teilnehmer in Falks Experimenten „glaubte, dass es schon jemand anderen geben würde, der nicht spende, desto geringer war die Wahrscheinlichkeit, dass er selbst spendete.“ (S. 202) Will sagen: Für die Diffusion der Verantwortung „ist das Wissen über den Egoismus der anderen relevant, weil sich der Einzelne angesichts des Fehlverhaltens anderer jetzt sogar sicher sein kann, nicht pivotal zu sein: *Wenn ich*

*das Klopapier nicht hamstere, dann schnappt es sich eben ein anderer, macht ja keinen Unterschied.“ (S. 202)*

„Wenn diese moralische Einstellung mit dem (berechtigten) Pessimismus über das Verhalten anderer zusammenkommt, löst sich die Moral am Ende in nichts auf.“ (S. 203)

Falks Experimente zeigen, „wie leicht es ist, Menschen zum Bösen zu verführen.“ (S. 203)

„Wenn eine Organisation hingegen sozial verantwortliche Ergebnisse sicherstellen will, sollte sie ... dem Einzelnen individuelle Verantwortung übertragen. Jeder muss wissen, dass es auf ihn ankommt. Er kann sich nicht hinter den Entscheidungen anderer verstecken“ (S. 203).

„Genau das läuft in vielen arbeitsteiligen Prozessen unserer Gesellschaft falsch. Zu oft sind die Entscheidungsketten indirekt“ (S. 203).

„Zahlreiche Beispiele organisationalen Fehlverhaltens gehen auf das Konto der Diffusion von Verantwortung“ (S. 203) – z.B. bei den Bilanz Fälschungen bei Enron und den USA. Auch hier kommunizierte der CEO die „Austausch-Logik“. Sie liefert die Entschuldigung.

Nimmt man aber stattdessen eine an Kant orientierte deontologische Haltung an, dann „stellt die Austausch-Logik keine Entschuldigung dar.“ (S. 205)

Hier geht es nicht um Kosten und Nutzen, sondern um Richtig oder Falsch – aus Prinzip.

Auch die Waffenindustrie argumentiert mit der Austauschtheorie: Wenn wir nicht liefern, tun es andere ... (S. 205). Dito Doping im Sport (S. 206) und dito bei den Tätern von Auschwitz.

Dass der Markt die Moral untergrabe, wurde besonders prominent von Marx und Engels und ihren Nachfolgern zur Leitidee einer alternativen Wirtschaftsordnung herangezogen (S. 207).

Märkte erzeugen andauernd Schäden –

- z.B. durch den japanischen Chemiekonzern Chisso, der Quecksilber unkontrolliert abführte und dadurch über 30 Jahre mindestens 1784 Menschen tötete (S. 208).
- Oder 2012 durch den Brand in der Textilfabrik in Dhaka (Bangladesch), wo mindestens 120 Menschen starben (S. 209), die für C&A und Co. produzierte.

Ob sie aber auch die Moral von Menschen untergraben, ist schwer zu klären – sie sind halt allgegenwärtig. F. machte dazu Experimente und diese belegten den moralischen Verfall durch die Teilnahme am Markt (S. 214). Märkte können also einen „kausalen Einfluss auf die Bewertung moralischer Folgen“ ausüben (S. 215).

Für Falk ist dieses Phänomen allgegenwärtig“ (S. 215). Das „größte Problem“ ist für ihn dabei die „totale“ „Diffusion von Verantwortung, die sich durch die komplexe Verschachtelung von Herstellung, Vertrieb und Kauf ergibt.“ (S. 216)

Die individuelle Zuschreibung bleibt dabei diffus.

Der Einzelne ist auf Märkten nie privotal, d.h. seinen Entscheidung kann im Ergebnis also nie einen Unterschied erreichen. (S. 217)

Das können nur Zusammenschlüsse, aber auch Interaktionen, da unsere Moralvorstellungen immer auch gängige Normen reflektieren, „die sich im Austausch mit anderen herausbilden.“ (S. 218)

„Märkte generieren soziale Informationen und informieren über die Gültigkeit sozialer Normen. Dadurch beeinflussen sie unser Verhalten.“ (S. 219)

Gerade Zeitgenossen, die besonders geringe moralische Bedenken haben, äußern ihre Kaufbereitschaft am vehementesten. Solche mit hohen moralischen Standards handeln oft erst gar nicht am Markt. Die ersteren prägen darum das, was man an moralischen Regeln beim Markt beobachtet. (S. 219)

Schon vor dem Kaufakt verwässern Märkte die Moral – z.B. durch die arbeitsteilige Herstellung (S. 219). Insgesamt sind z.B. über 200 Unternehmen aus ca. 40 Ländern am Bau eines iPhones beteiligt (S. 220).

Lange Lieferketten führen „auch zu einer geografischen und psychologischen Distanzierung von Leid und Schmerz“ (S. 220).

„Der Markt hüllt das mit ihm verbundene Leid in Schweigen.“ (S. 221)

Aber Märkte verbieten bringt nichts, weil sie segensreiche Vorteile haben und sich immer wieder spontan herausbilden (S. 222). „Waren vor 200 Jahren noch drei Viertel der Weltbevölkerung und im Jahr 2000 noch 25% der Weltbevölkerung extremer Armut ausgesetzt, so waren es 2018 nur noch 10% (S. 222).

Die Kindersterblichkeit ist in den ärmsten Ländern zwischen 1990 und 2019 von 18,25 auf 6,75% gesunken und der weltweite Anteil der Kinder, die keine Grundschulausbildung bekommen, hat sich zwischen 1999 und 2019 halbiert (S. 222).

Mit Märkten ist es ähnlich wie mit Medikamenten: Sie helfen, aber haben auch manchmal Nebenwirkungen (S. 223).

## **Kap. 6: Keiner gleicht dem anderen: Die Verschiedenheit der Menschen**

Menschliches Verhalten lässt sich im Wesentlichen auf 2 Gründe zurückführen: Situation und Persönlichkeit (S. 226).

Will man herausfinden, wie sich Menschen in Bezug auf ihren persönlichen Altruismus-Typ unterscheiden, muss man sie in einer identischen Entscheidungssituation beobachten (S. 227). Falk wählt dazu wieder das sog. Diktator-Spiel.

Eine Metastudie dazu zeigt, dass es bei Menschen „das gesamte Typenspektrum vom blanken Egoismus bis hin zu starkem Altruismus“ gibt (S. 229) „In keiner mir bekannten Studie verhalten sich alle Individuen gleich.“ (S. 229)

Die beiden ausgewählten Fragen zum Altruismus:

*„Stellen Sie sich vor, Sie haben unerwartet 1000 Euro erhalten. Wie viel von diesem Betrag würden Sie für einen guten Zweck spenden?“* (S. 230)

*„Wie bereit sind Sie, sich für gute Zwecke zu engagieren, ohne dass Sie dafür etwas im Gegenzug erhalten?“* (S. 230) (Skala 0-10) Der Fragebogen wurde in 100 Sprachen übersetzt.

Über Gallup wurden insgesamt 80000 Personen in 76 Ländern befragt (S. 231). Das Sample repräsentiert 90% der Weltbevölkerung. So entstand eine „Weltkarte des Altruismus“. (S. 232)

Deutlich: es gibt kulturelle Unterschiede in der Bereitschaft, sich altruistisch zu verhalten. Europa kommt nicht sonderlich altruistisch daher (S. 232). Deutschland steht auf Platz 35, weltweit im Durchschnitt, deutlich hinter USA, China, Brasilien. (S. 233)

Auch die Ausprägungen für Vertrauen und neg./pos. Reziprozität wurden erhoben (S. 233).

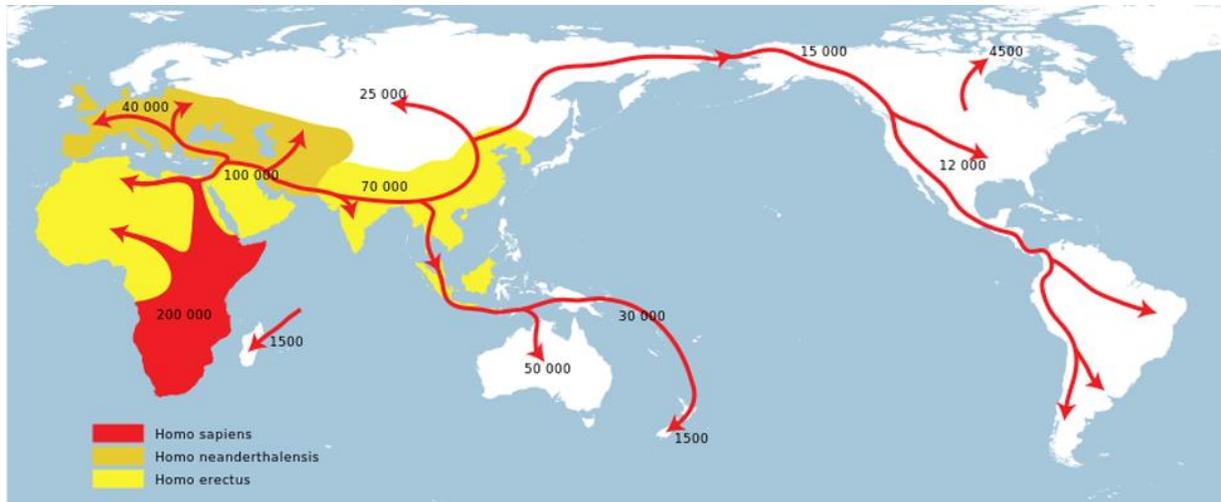
*„In den Daten zeigt sich, dass Altruismus und die Bereitschaft zu positiver Reziprozität positiv korreliert sind; das gilt auf Länderebene ebenso wie auf individueller Ebene.“* (S. 233)

Ebenso gilt, dass Vertrauen dort größer ist, wo Altruismus und positive Reziprozität hoch sind.

Die Unterschiede haben ws. sehr alte Wurzeln, die Migrationsdynamik des Homo s. wirkt sich wohl bis auf sein heutiges Verhalten aus. (S. 234)

Hypothese: Zwei Bevölkerungsgruppen, die sich bereits vor sehr langer Zeit getrennt haben, sollten sich stärker unterscheiden als zwei andere Gruppen, die sich erst vor relativ kurzer Zeit trennten.“ (S. 234)

### Out of Africa Karte



Das bisher gültige Modell der Ausbreitung des Homo sapiens setzt den Beginn einer Migration „out of Africa“ vor rund 60 000 Jahren an. Die in China gefundenen Zähne, die eindeutig unserer Spezies zuzuordnen sind, sind jedoch mindestens 80 000 Jahre alt. Die insgesamt 47 menschlichen Zähne wurden in einer Tropfsteinhöhle unter einer Kalkschicht entdeckt, die sich vor mindestens 80 000 Jahren bildete. Auch passen ebenfalls geborgene Tierknochen in diese Epoche der Späteiszeit. Dr. Maria Martinon-Torres vom University College London erklärt dazu: „Es war von Anfang an klar, dass es sich um Zähne moderner Menschen handelt. Was uns überrascht hat, war ihr Alter.“ Tatsächlich geht die Frühmenschenforschung, auf Funde wie auf DNA-Analysen gestützt, davon aus, dass die gesamte nicht-afrikanische Menschheit von heute auf eine Migrationsbewegung zurückgeht, die sich von Afrika aus vor 60 000 bis 40 000 Jahren zunächst Asien und Europa erschloss und dann in die Neue Welt übersetzte.

## Erster Vorstoß nur bedingt erfolgreich

Die chinesischen Funde deuten nun, gemeinsam mit weiteren Entdeckungen in Asien, auf einen früheren Vorstoß von Frühmenschen Richtung Süd- und Ostasien hin, was durch die klimatischen Bedingungen begünstigt werden konnte. Das eiszeitliche Europa dagegen blieb wohl noch länger das Revier der besser angepassten Neandertaler. Die heutige DNA-Verteilung lässt allerdings vermuten, dass der erste Vorstoß des modernen Menschen nur bedingt erfolgreich war. „Wir müssen versuchen, die Geschichte dieser Wanderung zu erforschen – ob und warum sie gescheitert ist, aber auch wieweit sie in der

späteren Bevölkerung Spuren hinterließ“, umreißt Dr. Martinon-Torres die zukünftigen Aufgaben.

Franz Metzger (<https://www.g-geschichte.de/fruehgeschichte/mehrmals-out-of-africa/>)

Falks Hypothese wurde bestätigt: „Je länger die Trennung zweier Populationen migrationsgeschichtlich zurückliegt, desto verschiedener sind sie voneinander.“ (S. 236) Umgekehrt: Je länger sie ähnlichen Einflüssen ausgesetzt waren, „desto ähnlicher sind sie sich auch bis heute in ihrem Altruismus“ (S. 236).

Aber wie prägt die neue Umwelt die Migranten? Auch dazu unternahm Falk eine Untersuchung.

Ergebnis: „Wieder zeigt sich: Unabhängig von den heutigen ... Lebensumständen und Einflüssen sind sich jene Migranten ähnlicher, deren Vorfahren welthistorisch über eine längere gemeinsame Geschichte verfügen.“ (S. 236)

„Die Migrationsdynamik des Homo sapiens beeinflusst bis heute unseren Altruismus, unsere Reziprozität und hat darüber hinaus auch einen Einfluss auf unsere Geduld und unser Risikoverhalten. Die Lebensumstände unserer Vorfahren prägen unsere Persönlichkeiten bis heute.“ (S. 236)

Hypothese der US-Psychologen Cohen und Nisbett: Für die Entwicklung von Rachsucht und Gewalttätigkeit könnte es einen Unterschied machen, ob man vorwiegend Ackerbau oder Viehwirtschaft betreibt (S. 237). Es ist leichter, Vieh zu rauben, als Getreide und Kartoffeln. Daher lohnen sich für Viehwirte negativ reziproke Reputationen, um ihr Eigentum zu schützen. Diese Einstellungen werden dann von Generation zu Generation weitergegeben. Weltweite Daten zeigen, dass Viehwirtschaftskulturen häufiger Geschichten erzählen, die von Bestrafung, Gewalt und Vergeltung handeln.

Und Falks weltweite Daten zur negativen Reziprozität belegen diese Hypothese: „Menschen aus Regionen, die in früheren Zeiten vermehrt Viehwirtschaft betrieben, zeigen eine höhere Bereitschaft, unfaires Verhalten zu bestrafen und Rache zu üben. Die Produktionsweise unserer vorindustriellen Vorfahren beeinflusst also auch heute noch das Ausmaß unserer negativen Reziprozität.“ (S. 238)

Populationen, die von Viehwirtschaft betreibenden Vorfahren abstammen, sind auch heute noch „häufiger in Kämpfe und Konflikte verwickelt. ... Mord und Totschlag als späte Folge früherer landwirtschaftlicher Produktionsweisen!“ (S. 238)

Allerdings sind die Unterschiede innerhalb von Ländern „noch viel größer“ als zwischen ihnen (S. 238).

Teilweise kann man auch diese Unterschiede auf bestimmte Determinanten zurückführen (S. 238).

Z.B. auf die Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Bei den weltweit 80.000 Interviews die F. weltweit durchführte zeigte sich „dass Frauen im Schnitt signifikant altruistischer sind als Männer.“ Und dass sie zudem „im Vergleich zu Männern stärker positiv reziprok und weniger negativ reziprok sind. Das Gleiche belegte auch eine repräsentative Studie von F. in Deutschland (S. 239).

„Geschlechtsspezifische Unterschiede beobachten wir auch regelmäßig in unseren Laborexperimenten. Teilnehmerinnen wählen in der Regel seltener den Tod einer Maus, auch wenn sie dafür auf Geld verzichten müssen.“ (S. 239) Sie verteilen auch weniger Elektroschocks und spenden auch mehr im Diktatorspiel. Das gilt aber nicht für alle Frauen, es ist nur ein statistischer Wert.

Allerdings sind die Unterschiede zwischen Männern und Frauen „in verschiedenen Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt.“ (S. 239)

In manchen Ländern gibt es gar keine Unterschiede und in Bangladesch, Kambodscha und Pakistan „dreht sich der Effekt sogar um, d.h., hier sind Männer sogar signifikant altruistischer.“ (S. 239)

Diese Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind umso größer, je wohlhabender ein Land und je größer die Geschlechtergerechtigkeit im betreffenden Land ist. (S. 240)

Die Untersuchung zeigt, dass sich in reichen Ländern die Unterschiede zwischen den Geschlechtern nicht aufweichen, Im Gegenteil öffnen sie offenbar erst Raum und Freiheit für Frauen, sich eigene geschlechtsspezifische Präferenzen zu schaffen (S. 240).

Zudem gilt: Intelligente Menschen sind im Schnitt altruistischer. Dieser Effekt gilt auch, wenn man das Einkommen berücksichtigt. 2 Menschen mit gleichem Einkommen aber unterschiedlicher Intelligenz, unterscheiden sich auch in ihrem Altruismus (S. 241).

Fähigkeit zur Impuls- und Selbstkontrolle spielt für die Moral eine Rolle (S. 241).

Experimente zeigen: TN die angeben, mit Selbstkontrolle zu kämpfen, „sind weniger altruistisch, weniger kooperativ und weniger ehrlich.“ (S. 243)

„Kann es sein, dass Erfahrungen, die wir in unserer Kindheit und Jugend machen, die Entwicklung unserer Prosozialität systematisch beeinflussen?“ (S. 243)

Vor allem Vorbilder schienen Falk hier sehr wichtig zu sein. Seine Untersuchung dazu umfasste 700 Kinder und ihre Mütter (S. 246), denen sog. Mentoren zugeordnet wurden.

Sein Versuchsaufbau „liefert eine fantastische und weltweit bisher in dieser Form auch einzigartige Möglichkeit, den kausalen Einfluss einer Veränderung der Lebensverhältnisse auf die Entwicklung der prosozialen Persönlichkeit zu studieren.“ (S. 247)

Die Hypothese: die Konfrontation mit einem prosozialem Vorbild (dem prosozialem Mentor) wirkt sich positiv auf die Entwicklung der prosozialen Persönlichkeit aus (S. 248).

„Die Daten bestätigen unsere Hypothese eindrucksvoll“ (S. 249).

„Kinder, die für ein Jahr einen Mentor zur Seite gestellt bekamen, verhalten sich signifikant prosozialer als Kinder der Vergleichsgruppe“ (S. 249). Vor dem Projekt unterschieden sie sich nicht, danach sehr deutlich (S. 250). Und das auch noch zwei Jahre nach Abschluss des Mentoringprogramms (S. 250). Die Persönlichkeitsänderung war also von Dauer. Daraus ergibt sich auch eine Verantwortung für die Eltern (S. 251)

Das bestätigt auch die Untersuchung: Je weniger altruistisch die Mütter sind, umso stärker sind die Effekte der Mentoren (S. 251).

5 Jahre nach Abschluss des Mentoringprogramms analysierte F. die Bereitschaft, zu lügen.

Wir lügen, um uns einen Vorteil zu verschaffen (S. 252).

Kann die Erfahrung mit prosozialem Vorbildern die Bereitschaft zu lügen verringern? Will sagen: „Lügen Jugendliche, die einen Mentor hatten, weniger?“ (S. 252)

Test ergab: Nicht-Mentoring-Jugendliche logen zu ca. 57,6%. Bei den Mentoring-Jugendlichen waren es 11,2% weniger (S. 254). „Übrigens: In beiden Gruppen logen weibliche Teilnehmer weniger häufig als männliche.“ (S. 254)

„Vorbilder sind deshalb so wichtig, weil Kinder das Verhalten von positiv besetzten Rollenmodellen imitieren.“ (S. 254) Zudem müssten wir sehen, lernen und verstehen, dass andere auf unsere Kooperationsbereitschaft angewiesen sind (S. 255).

„Unsere Empathie ist wesentlich stärker, wenn wir selbst an etwas leiden, oder an der leidvollen Erfahrung anderer unmittelbar teilhaben.“ (S. 255)  
Erfahrungswissen stärkt unsere Empathie (S. 255).

Die Vereinzelung in unserer Gesellschaft – unterschiedliche Schulformen etc. – mindert dieses Erfahrungswissen.

Eine Forschung aus Indien zeigt, dass integrative Schulformen Erfahrungen mit Menschen aus anderen sozialen Hintergründen ermöglicht und so Empathie und Prosozialität begünstigt (S. 256). So erhöhte sich in Klassen, in denen ärmere Schüler aufgenommen wurden, die Bereitschaft der wohlhabenden Schüler, Geld für gemeinnützige Projekte zu sammeln, „signifikant“ (S. 257). Zudem wurden ärmere Schüler „weniger *diskriminiert*“ (S. 257)

### **Kapitel 7: Was können wir tun?**

Das Menschenmögliche versuchen (S. 259), z.B. durch Aufklären.

„Die neuere Forschung entdeckt zunehmend, dass das menschliche Verhalten sich gerade auch in komplexen Entscheidungssituationen als relativ robust und rational erweist“ (S. 260)

Darum ist Aufklären hilfreich (S. 261).

Gilt für Falk auch aktuell: „Proaktive und verpflichtende Herstellungsinformationen machen es für Konsumenten überhaupt erst möglich, ihr Verhalten nach ihren Moralvorstellungen zu gestalten.“ (S. 261)

Infos für Warmduscher in der Schweiz reduzierten den Duschenergieverbrauch um 22% (S. 262).

Aber wir schaffen es, uns trotz egoistischen Verhaltens „mit einem guten Selbstbild gemütlich“ zu machen (S. 262).

Um dem zu entgehen, müssen wir

- Wissen wollen (S. 263)
- Moralischen Entscheidungssituationen nicht meiden (S. 263)
- Keine Tricks (S. 264)
- Keine simplen Ausreden (S. 264)
- Denken statt fühlen (S. 266)
- Reputationseffekte nutzen (S. 266)
- Entscheidungssituationen optimieren (S. 271) indem z.B. Verträge nicht so ohne weiteres voreingestellt sind (S. 275), so könnte man umweltfreundliches Verhalten weiter fördern (S. 276).
- Andere mit Respekt behandeln: „Reziprozität ist ein entscheidender Treiber menschlichen Verhaltens. Wer möchte, dass Menschen sich fair, kooperativ und freundlich verhalten, der behandle sie in ebendieser Weise. Wer das

Gegenteil erreichen will, der behandle sein Gegenüber unfair, mit Missachtung, Geringschätzung und Arroganz.“ (S. 277)

- Andere mit Respekt behandeln (S. 277): Denn unfaires Verhalten zerstört nicht nur Motivation, sondern auch Wohlbefinden und Gesundheit. Wobei ein Vertrauensvorschuss wichtig ist (S. 279). Respekt verdient jeder Mensch nicht als Träger einer Funktion oder wegen seiner Leistung, „sondern als Mensch“ (S. 279). Interessant hier das von Zeit Online initiierte Projekt „Deutschland spricht“, das wissenschaftlich evaluiert wurde. Man wollte herausfinden, was es mit Menschen macht, wenn sie sich mit Andersdenkenden zu einem politischen Vieraugengespräch treffen. Die politischen Einstellungen wurden vor und nach dem Gespräch gemessen, mehrere 1000 TN nahmen teil. Das gesamte politische Spektrum von links nach rechts war vertreten. (S. 280) Ergebnis: Bei Gesprächen mit politisch Andersdenkenden führte das Gespräch zu einem signifikanten Abbau von Stereotypen. Insbesondere verringerte sich die Zustimmung zu Aussagen wie etwa jenen, dass sich Werte und Vorstellungen Andersdenkender deutlich von den eigenen unterschieden oder dass Andersdenkende schlecht informiert seien. Auch konnte man sich nun eher vorstellen, Leute mit anderen Sichtweisen und Werten in ihren Bekanntenkreis aufzunehmen (S. 280). Sprachen dagegen politisch eher Gleichgesinnte miteinander, blieben Vorurteile unverändert und man bestärkte sich in den ähnlichen Ansichten und Ablehnungen (S. 280). Dazu brauchen wir Räume, „in denen sich unterschiedliche Menschen begegnen können.“ (S. 281)

„Menschen mit Respekt zu behandeln fördert mittels Reziprozität das Gemeinwohl. Respekt äußert sich im Bemühen und der Fähigkeit, von Gesellschaften unverschuldete Ungleichheiten zu bekämpfen, aufeinander zuzugehen und seine Mitbürger anzuerkennen.“ (S. 282)

- Sozialen Normen Geltung verschaffen, d.h. auch, die überhaupt bekannt zu machen: "Gesellschaften funktionieren und prosperieren, wenn sie ihre Kooperationsprobleme lösen.“ Sie scheitern, wenn sie das nicht schaffen. (S. 282) Befragung zeigt: Die meisten US-Bürger unterschätzen „systematisch die Bereitschaft ihrer Mitbürger zum Klimaschutz“ und damit zur Kooperation = pluralistische Ignoranz (S. 286). Indem man nun Menschen bewusst macht, dass andere kooperationswillig sind, kann die Kooperationsbereitschaft vergrößert werden. (S. 289) – so sind die Spenden auch höher, wenn man hört, dass schon mehr gespendet haben (S. 289). Und ausgewogenen Darstellungen von Minderheitenmeinungen im TV können so die Diskussionen verzerren – siehe Klimawandel und Impfen (S. 290).
- Positive Vorbilder schaffen: „Vorbilder sind wichtig, weil Kinder Verhalten imitieren.“ (S.291) Mentoringprogramme stellen eine vielversprechende Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung bei Kindern dar (S. 292). Ein Euro der hier investiert wird, bringt 3,84 Euro (S. 392). Andere Studien gehen sogar von 7-12 Euro aus (S. 292).

„Mit Mentoring kann Chancenungleichheit reduziert und die soziokulturelle Entwicklung gefördert werden.“ (S. 292)

„Bei zentralen politischen Vorhaben ist es also geboten, alle wissenschaftlichen Methoden auszuschöpfen, um möglichst effektive Maßnahmen zu identifizieren, statt unkontrolliert irgendetwas einzuführen, das sich sinnvoll anhört.“ (S. 296)

Wegen unserer datenschutzmäßigen Skepsis, Trägheit und Kleinmütigkeit sowohl sozialen Experimenten als auch der Bereitstellung administrativer Datensätze gegenüber ist Deutschland „notorisch untererforscht.“ (S. 296) Was wir dringend brauchen, „ist eine Kultur evidenzbasierter Politik.“ (S. 296)

„Auch muss die verbreitete Scheu vor sozialen Experimenten überwunden werden.“ (S. 297)

- Regulieren: „Die für mich vielversprechendste Regulierung zur Lösung der Klimaproblems sind sogenannte Klima-Clubs, die das internationale Trittbrettfahren verhindern soll (S. 299f). Sie stammt von dem Ökonomen und Nobelpreisträger William Nordhaus (s. 299). „Jede Wahlentscheidung ist selbst ein Akt *prosozialer Erwägungen*. Ob man will oder nicht.“ (S. 300)
- Mehr Kant wagen: In der religiös motivierten moralischen Welt war die Sache einfach: „Wer nicht pariert, schmort in der Hölle“ (S. 300). Der kantische KI ist eine „deontologische und regelbasierte Moral“. Nach ihm gilt ein Verhalten als moralisch, „von dem man wollen kann, dass es als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelte.“ (S. 301) Wenn ich es nicht mache, macht es jemand anderes - diese beinharte Logik lässt das Schwert der utilitaristischen Ethik stumpf werden (S. 302). „Wir brauchen also mehr Kant, Denn eine regelbasierte Ethik ist auch in Kontexten diffuser Verantwortung wirkmächtig.“ (S. 302) Sie fragt nämlich nicht nach den Konsequenzen, sondern nur danach, was richtig und falsch ist. (S. 302) „In einer bodenständigen Variante begegnet uns der kategorische Imperativ auf öffentlichen Toiletten, wo es heißt, dass man sie bitte so verlassen möge, wie man sie vorfinden möchte.“ (S. 304) Wenn man Toilette durch Welt ersetzt, passt der Spruch auch auf den Klimawandel.