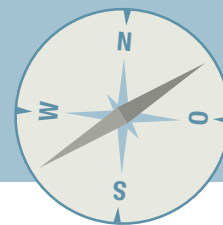


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis: Der Klügere gibt nach

■ Unter Kollegen geht es manchmal zu wie am Wühltisch im Schlussverkauf: Sie drängeln sich am Kopierer vor, sie trinken den letzten Kaffee, die schweren Aufgaben überlassen sie anderen, und sie schmücken sich mit fremden Federn. Die Opfer solcher Dreistigkeit können sich in ihrem Ärger oft nur mit der Gewissheit trösten, dass wenigstens sie sich korrekt verhalten haben. Der Klügere gibt schließlich nach, heißt es. Was für ein Unsinn!

Immer wieder finden wir uns in Situationen wieder, in denen wir uns eigentlich beschweren müssten, es aber aus Anstand nicht tun. In denen wir Nachteile erdulden, weil wir den Frieden wahren wollen. Doch wenn wir jedem Ellenbogen nachgeben, ist das weder klug noch ethisch. Wir zeigen den Egoisten damit nur, dass sie erreichen können, was sie wollen. Wer – im biblischen Sinne – immer auch die andere Wange hinhält, motiviert den Schläger weiterzumachen.

Ich wundere mich immer wieder, wie inkonsequent wir sind, wenn unsere Mitmenschen sich unsozial verhalten. Wer am lautesten schreit, setzt sich durch – und niemand wehrt sich dagegen. Man möchte anständig sein und übt sich in Zurückhaltung. Das ist nichts als Duckmäusertum, das sich hinter dem moralischen Anspruch versteckt, sich selbst richtig zu verhalten. Oft fehlt einfach nur der Mut oder die Entschlossenheit, den Dingen Einhalt zu gebieten, die einfach nicht in Ordnung sind.

Um es klar zu sagen: Nachgeben können ist eine vorbildliche Eigenschaft. Das bedeutet jedoch nicht, sich Unverschämtheiten widerstandslos auszuliefern. Mit anderen Menschen zu kooperieren macht Sinn, jedoch nicht unter allen Umständen. Den meisten Menschen fällt es schwer, hier das rechte Maß zu finden. Dabei haben Spieltheoretiker schon vor mehr als 25 Jahren herausgefunden, nach welcher Strategie sich das soziale Miteinander am besten gestalten lässt. Ihr Erfinder Anatol Rapoport nannte sie „Tit for Tat“.

Tit for Tat beruht auf drei Regeln. Die erste Regel besagt: „Beginne immer kooperativ.“ Das heißt: Wer jemanden kennenlernt, soll ihm Hilfe anbieten, ohne darauf zu warten, dass der andere es zuerst tut. Es ist demnach richtig, einen neuen Kollegen als Erster zu begrüßen und nicht zu denken, der Neue sei erst einmal in der Pflicht.

Die zweite Regel erfolgreichen Miteinanders heißt: „Beantworte Kooperation immer mit Kooperation.“ Wer mich unterstützt, darf immer darauf hoffen, dass ich dies ebenfalls tue. Viele Beziehungen scheitern daran, dass eine Partei ihre Bemühungen einstellt, sobald die andere kooperiert. Tit for tat verlangt allerdings auch unbedingte Vergebung, wenn jemand, der einen Fehler gemacht hat, diesen Fehler einsieht und wiedergutmacht. Nicht wenigen Menschen fällt gerade dies sehr schwer.

Die dritte Regel besagt: „Beantworte Nichtkooperation immer mit Nichtko-

operation.“ Damit ist kein „Auge um Auge“ gemeint, sondern einfach nur, dass man niemanden unterstützen soll, der sich danebenbenimmt. Diese dritte Regel wird jedoch nur selten eingehalten. Stattdessen hoffen wir, dass unsere rüpelhaften Zeitgenossen durch unsere Vorbildfunktion lernen, dass sie falsch handeln. Spieltheoretiker wissen, dass dies nicht stimmt. Wer sich ungestraft danebenbenimmt, lernt nur eines: dass er mit seinen Egoisten durchkommt.

Mit drei einfachen Regeln garantiert Tit for Tat ein erfolgreiches Miteinander. Die Gründe sind einleuchtend: Wer nach den Regeln handelt, ist kooperativ und freundlich. Gleichzeitig wirkt er aber auch wehrhaft, weil er seine Kooperation einstellt, sobald ihn jemand über den Tisch ziehen will. Da er aber verzeihen kann, eröffnet er immer wieder neue Chancen für Kooperationen. Schließlich ist, wer nach den Regeln handelt, berechenbar, jeder weiß, woran er ist. Seine Mitmenschen werden sich sehr genau überlegen, wie sie mit ihm umgehen müssen, damit sie miteinander klar kommen.

Es lohnt sich also, von Spieltheoretikern zu lernen, statt sich einzureden, dass der Klügere nachgibt.

Ulf D. Posé ■

Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.,
pose@ethikverband.de



Was ist Ihre Meinung: Wie muss man mit dreisten Kollegen umgehen? Diskutieren Sie mit unter www.managerSeminare.de/foren.