

[http://www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_on\\_our\\_loss\\_of\\_wisdom](http://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_our_loss_of_wisdom)  
(dt. Transkript)

### **Barry Schwartz: The Paradox of Choice**

In seiner Rede zur Amtseinführung hat Präsident Obama uns alle dazu aufgerufen, unser Bestes zu geben bei dem Versuch, uns aus der aktuellen Finanzkrise herauszuwinden. Aber woran hat er appelliert? Er ist nicht fröhlich in die Fußstapfen seines Vorgängers getreten und hat uns gesagt, dass wir einfach einkaufen gehen sollen. Er hat auch nicht gesagt: "Vertraut uns! Vertraut eurem Land! Investiert, investiert, investiert!" Statt dessen hat er uns gesagt, wir sollten kindische Dinge beiseite legen. Und er hat an unsere Tugend (*virtue*) appelliert.

Tugend ist ein altmodisches Wort. Es scheint ein wenig fehl am Platz in einem hochmodernem Umfeld wie unserem. Und außerdem fragen sich manche von euch, was, zum Teufel, bedeutet das überhaupt?

Ich werde mit einem Beispiel beginnen:

Dies ist die Arbeitsbeschreibung einer Reinigungskraft in einem Krankenhaus, die hier als Auflistung auf der Folie abläuft. Keiner der genannten Punkte ist sonderlich bemerkenswert. Es sind Dinge, die man erwarten würde: den Boden wischen, kehren, Mülleimer leeren, Schränke auffüllen. Es ist vielleicht ein wenig überraschend, wie viele Punkte es sind, aber nicht, welche.

Es gibt jedoch etwas Auffälliges: Obwohl es eine sehr lange Liste an Aufgaben ist, ist keine einzige Aufgabe dabei, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen bezieht. Nicht einer. Die Arbeit des Hausmeisters könnte genauso gut in einer Leichenhalle stattfinden wie in einem Krankenhaus.

Aber als Psychologen Reinigungskräfte in einem Krankenhaus befragten, wie sie selbst ihre Arbeit sahen, trafen sie auf Mike, der ihnen davon erzählte, wie er das Bodenwischen unterbrach, weil Mr. Jones aufgestanden war, um Übungen zu machen und Kondition aufzubauen, indem er langsam den Flur auf und ab ging.

Und sie trafen auf Charlene, die ihnen erzählte, wie sie die Anweisung ihres Vorgesetzten ignorierte und den Aufenthaltsraum nicht staubsaugte, weil sich dort einige Angehörige befanden, die dort Tag für Tag die Zeit verbrachten und in diesem Moment schliefen.

Und dann gab es Luke, der den Boden im Zimmer eines jungen Komapatienten zweimal wischte, weil dessen Vater, der seit sechs Monaten Nachtwache bei seinem Sohn hielt, Luke beim ersten Mal nicht gesehen hatte und verärgert war.

Verhalten wie dieses von Reinigungskräften, Technikern, Krankenschwestern und - wenn wir dann und wann Glück haben - von Doktoren gibt den Leuten nicht nur ein besseres Gefühl, sondern es verbessert die Qualität der Patientenbetreuung und ermöglicht dem Krankenhaus gut zu funktionieren.

Natürlich sind nicht alle Reinigungskräfte so wie diese. Aber diejenigen, die es sind, glauben, dass diese Art von menschlicher Interaktion, bei denen Freundlichkeit, Fürsorge und Einfühlungsvermögen zählen, ein essentieller Teil ihrer Arbeit sei. Und doch beinhaltet ihre Arbeitsbeschreibung kein einziges Wort über Menschen.

Diese Reinigungskräfte haben den moralischen Willen (*moral will*), andere Menschen richtig zu behandeln. Und sie haben darüber hinaus die moralische Fähigkeit (*moral scill*) herauszufinden, was „richtig zu behandeln“ bedeutet.

Praktische Weisheit, sagte Aristoteles, ist die Kombination von moralischem Willen und moralischer Fähigkeit.

Eine weise Person weiß, wann und wie man eine Ausnahme bei jeder Regel macht, so wie z.B. die Reinigungskräfte wussten, wann sie ihre Pflichten ignorieren mussten, um andere Ziele zu erreichen.

Eine weise Person weiß, wie man improvisiert, wie Luke es gemacht hat, als er den Boden zweimal wischte.

Probleme in der echten Welt sind oft unklar und schlecht definiert und der Kontext verändert sich kontinuierlich.

Eine weise Person ist wie ein Jazzmusiker - er benutzt die Noten auf der Seite, tanzt aber darum herum und erfindet dabei Kombinationen, die für die aktuelle Situation und das Publikum angebracht sind. Eine weise Person weiß, wie man diese moralischen Fähigkeiten einsetzt, um die richtigen Ziele zu erreichen, um anderen Menschen zu helfen, nicht, um sie zu manipulieren.

Abschließend, vielleicht das wichtigste: Eine weise Person wird geschaffen - nicht geboren. Weisheit benötigt Erfahrung, und zwar nicht irgendwelche Erfahrung. Man benötigt Zeit, die Personen kennen zu lernen, denen man dient. Man braucht die Erlaubnis, improvisieren zu dürfen, neue Dinge zu testen, manchmal fehlzuschlagen und von diesen Fehlern zu lernen. Außerdem muss man einen weisen Lehrer als Mentor haben.

Wenn man die Reinigungskräfte, die sich, wie eben beschrieben, verhalten haben, befragt, wie schwer es ist, ihre Arbeit zu lernen, werden sie sagen, dass es großer Erfahrung bedarf. Damit meinen sie nicht, dass es großer Erfahrung bedarf zu lernen, wie man den Boden wischt oder den Mülleimer leert. Es bedarf großer Erfahrung zu lernen, wie man für Menschen sorgt.

Bei TED ist Brillanz allgegenwärtig. Es ist geradezu beängstigend. Die gute Nachricht ist: Es bedarf keiner Brillanz, um weise zu sein. Die Schlechte ist, dass ohne Weisheit Brillanz nicht genug ist. Es ist genauso wahrscheinlich, sich selbst und andere in Schwierigkeiten zu bringen, wie sonst etwas.

Ich hoffe, wir wissen das alle. Man hat ein Gefühl, dass dies eigentlich offensichtlich ist.

Aber ich werde trotzdem eine kleine Geschichte erzählen. Es ist eine Geschichte über Limonade. Ein Vater und sein elfjähriger Sohn schauen sich ein Baseballspiel im Stadion an. Der Sohn fragte den Vater nach einer Limonade und der Vater ging zum Verkaufsstand und kaufte eine. Alles, was es dort gab, war *Mike's Hard Lemonade*, welche fünf Prozent Alkohol enthält. Der Vater, ein Akademiker, hatte keine Ahnung, dass *Mike's Hard Lemonade* Alkohol enthält. Also brachte er sie seinem Sohn. Ein Ordner sah, wie das Kind die Limonade trank, und rief die Polizei, welche einen Krankenwagen bestellte, der zum Stadion eilte und das Kind ins Krankenhaus verfrachtete. Die Notaufnahme stellte fest, dass das Kind kein Alkohol im Blut hatte. Und sie waren bereit, das Kind nach Hause zu entlassen.

Aber nicht so schnell!

Das zuständige Jugendamt sagte: Nein! Das Kind wurde für drei Tage in ein Jugendheim geschickt. Kann das Kind jetzt nach Hause? Der Richter bejahte dies - jedoch nur unter der Bedingung, dass der Vater das Haus verließ und in ein Motel zog. ... Ich freue mich, berichten zu dürfen, dass nach zwei Wochen die Familie wieder vereinigt war.

Die Mitarbeiter des Jugendamtes und die Sanitäter und der Richter sagten alle das gleiche: „Wir tun es sehr ungern, aber müssen die Vorschriften einhalten.“

Wie passieren solche Dinge? Scott Simon, der diese Geschichte im Radio (NPR) erzählte, sagte: „Regel und Prozeduren sind vielleicht dumm, aber sie ersparen dir das Denken.“ Und - um fair zu sein - Regeln wurden oft eingeführt, weil vorherige Beamte zu locker waren und ein Kind zurück in einen schlechten Haushalt zurückgegeben wurde. Das ist durchaus richtig.

Wenn Dinge schief laufen, was sie logischerweise tun, sehen wir zwei Instrumente zum Korrigieren. Das eine Instrument sind Regeln. Bessere und mehr davon.

Das zweite Instrument sind Anreize. Bessere und mehr davon.

Was gibt es sonst noch?

Wir können dies sehr gut an den Reaktionen auf die aktuelle Finanzkrise sehen: Regulieren, regulieren, regulieren. Korrigiert die Anreize, korrigiert die Anreize, korrigiert die Anreize ...

Die Wahrheit ist, dass weder Regeln noch Anreize genug für den Job sind. Wie könnte man überhaupt eine Regel für das Verhalten der Reinigungskräfte schreiben? Würden Sie einen Bonus für Einfühlsamkeit bekommen? Das ist offensichtlich absurd.

Und was passiert, wenn wir zunehmend zu Regeln greifen, ist, dass Regeln und Anreize Dinge zwar kurzfristig verbessern können, dass sie aber langfristig eine Spirale nach unten bewirken, in der sie immer kontraproduktiver werden. Moralische Fähigkeiten werden vermindert bei einem übermäßi-

gen Vertrauen auf Regeln, die uns Möglichkeiten rauben, wie wir improvisieren und von unseren Improvisationen lernen können. Der moralische Wille wird untergraben von einer konstanten Berufung auf Anreize, die unser Verlangen danach zerstören, das Richtige zu tun. Und ohne die Intention, dies zu tun, befinden wir uns in einem Krieg gegen Weisheit, indem wir uns auf Regeln und Anreize berufen.

Hier ein paar Beispiele, zuerst von Regeln und dem Krieg gegen moralische Fähigkeiten: Die Limonadengeschichte ist eine. Zweitens die Ihnen sicherlich bekannte Art der modernen amerikanischen Schulbildung. Drehbuchartige, im Gleichschritt voranschreitende Lehrpläne. Hier ist ein Beispiel aus den Kindergärten Chicagos: Lesen und Genießen von Literatur und Wörtern, die mit dem Buchstaben B beginnen. „Das Badezimmer!“ - Lass sich die Schüler zusammen auf einen Teppich setzen und kläre sie über die Gefahren von heißem Wasser auf. Nenne 75 Gegenstände in diesem Skript, um ein 25-seitiges Bilderbuch zu erklären. Überall in Chicago in jeder Kindergarten-gruppe in der Stadt sagt jeder Lehrer genau die gleichen Worte in der gleichen Art am gleichen Tag. Wir wissen, wieso diese Skripte existieren. Wir vertrauen dem Urteil der Lehrer nicht genug, um sie selbständig auf die Kinder loszulassen. Skripte wie diese sind eine Versicherung gegen Katastrophen. Und sie verhindern Katastrophen. Aber sie garantieren anstelle dessen die Mittelmäßigkeit.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Wir brauchen Regeln! Jazzmusiker brauchen einige Noten - die meisten von Ihnen brauchen einige Noten auf der Seite. Wir brauchen mit Sicherheit mehr Regeln für Banker. Aber zu viele Regeln halten erfahrene Jazzmusiker vom Improvisieren ab. Als Resultat verlieren diese ihre Gabe oder, schlimmer noch, hören komplett mit dem Spielen auf.

Wie sieht es mit Anreizen aus? Sie scheinen cleverer zu sein. Wenn man einen Grund hat, etwas zu tun, und ein zweiter Grund hinzukommt, scheint es logisch zu sein, dass zwei Gründe besser als einer sind und es wahrscheinlicher ist, dass man etwas tut. Oder nicht?

Naja, nicht immer. Manchmal scheinen zwei Gründe für das Gleiche miteinander in Konflikt zu stehen, anstatt sich zu ergänzen, und machen es weniger wahrscheinlich, dass etwas getan wird. Hier ist nur ein Beispiel (, denn die Zeit läuft): In der Schweiz sollte vor circa 15 Jahren entschieden werden, wo ein Atommüll-Endlager geschaffen werden sollte. Es sollte eine Volksbefragung geben. Einige Psychologen befragten gut informierte Bürger im Vorfeld. Sie fragten: „Wären sie bereit, ein Atommüll-Endlager in Ihrer Gemeinde zu akzeptieren?“ Erstaunlicherweise sagten 50 Prozent der Bürger ja. Sie wussten, dass es gefährlich ist. Sie wussten, dass dies den Wert ihrer Grundstücke reduzieren würde. Aber der Atommüll musste schließlich irgendwo hin und sie sahen ihre Verpflichtungen als Bürger.

Die Psychologen stellten anderen Bürger eine leicht veränderte Frage. Sie fragten: "Wenn wir ihnen sechs Wochengehälter pro Jahr zahlen würden, wären sie dann bereit, ein Atommüll-Endlager in ihrer Gemeinde zu akzeptieren?" Zwei Gründe: Es ist meine Verantwortung und ich werde bezahlt. Anstatt 50 Prozent, die einverstanden waren, sagten nur 25 Prozent ja. Was passiert, ist, dass in der Sekunde, in der wir diese Anreize bekommen, wir anstatt zu fragen „Was ist meine Verantwortung?“, nur noch fragen, „Dient es meinen Interessen?“

Wenn Anreize nicht mehr funktionieren, wenn Geschäftsführer das langfristige Wohl ihrer Firmen ignorieren, um kurzfristigen Gewinn zu verfolgen, der zu massiven Boni führt, ist die Antwort immer die gleiche: Überlegt euch bessere Anreize!

Die Wahrheit ist, es gibt keine Anreize, die man erfinden kann, die jemals gut genug sind. Jedes Anreizsystem kann von schlechten Absichten untergraben werden.

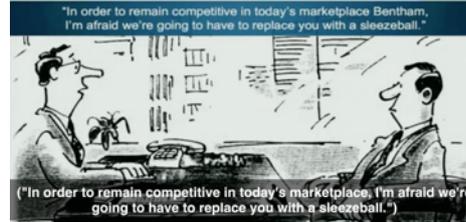
Wir brauchen Anreize. Menschen müssen Geld für ihren Lebensunterhalt verdienen. Überhöhter Verlass auf Anreize jedoch entmoralisiert professionelle Aktivität in zwei Bedeutungen dieses Wortes: Es führt dazu, dass engagierte Personen ihre moralische Grundhaltung aufgeben, und es führt dazu, dass die Aktivität an sich die Moral verliert.

Barack Obama sagte vor seiner Amtseinführung: „Wir dürfen nicht nur fragen ‚Ist es profitabel?‘, sondern ‚Ist es richtig?‘“

Sobald Berufe entmoralisiert sind, wird jeder, der diese ausübt, abhängig von - und süchtig nach - Anreizen, und es wird nicht mehr gefragt „Ist es richtig?“.



Wir sehen dies in der Medizin (s. Abb. 1). Wir sehen es deutlich in der Geschäftswelt. (s. Abb. 2 und 3).



Es ist offensichtlich, dass dies nicht die Art ist, wie Leute arbeiten wollen.

Was können wir also tun?

Ein paar Quellen der Hoffnung:

Wir sollten versuchen, Arbeit zu re-moralisieren.

Ein Weg, dies nicht zu erreichen, ist, mehr Ethik-Unterricht zu erteilen. Es gibt keinen besseren Weg zu zeigen, dass man es nicht ernst meint, als alles, was man über Ethik zu sagen hat, in kleine Pakete mit Schleife zu packen und es als Ethikkurs irgendwohin an den Rand zu verfrachten.

Was sollte man statt dessen tun?

Zum einen: Moralische Musterbeispiele ehren. Bekennen, dass, wenn man Jura studiert, eine leise Stimme im Hinterkopf dir etwas über Atticus Finch erzählt. Kein Zehnjähriger würde Jura studieren, um Fusionen und Übernahmen zu machen. Menschen werden von moralischen Helden inspiriert. Leider lernen wir durch Erfahrung, dass man nicht zugeben kann, moralische Helden zu haben. Erkenne sie an! Sei stolz darauf, sie zu haben! Ehre sie! Verlange, dass die Menschen, die dich unterrichten, diese auch anerkennen und ehren.

Das ist das eine, was wir tun können.

Ich weiß nicht, wie viele von Ihnen sich an Folgendes erinnern: Ein anderer moralischer Held war vor fünfzehn Jahren Aaron Feuerstein. Er war Leiter der „Malden Mills“ in Massachusetts - die Hersteller von Polartec. Die Fabrik brannte nieder. 3.000 Angestellte. Er behielt jeden davon auf der Gehaltsliste. Warum? Weil es für sie und die Gemeinde ein Desaster gewesen wäre, wenn er sie entlassen hätte: „Vielleicht ist unsere Firma an der Wall Street wertlos, aber ich kann euch sagen, sie ist sehr viel mehr wert. Uns geht es gut.“

Bei diesem TED haben wir einige Reden von moralischen Helden gehört.

Zwei waren im Besonderen inspirierend für mich. Der eine war Ray Anderson, der einen Teil des „Dunklen Reiches“ in eine Firma mit einem ökologischen Fußabdruck von Null oder fast Null umgewandelt hat. Warum? Weil es das Richtige war. Und als Bonus, wie er dabei entdeckt hat, macht er sogar noch mehr Geld damit. Seine Angestellten sind von den Anstrengungen inspiriert. Warum? Weil sie glücklich damit sind, etwas zu tun, das richtig ist.

Gestern haben wir Willie Smith's Rede über die Aufforstung von Indonesien gehört. In vielerlei Hinsicht ist dies ein perfektes Beispiel: Es brauchte den festen Willen (*“will“*), das Richtige zu tun, und es bedurfte einer ungeheuren Menge an Fachkenntnis (*“skill“*). Ich war sehr erstaunt zu hören, wie viel er und seine Partner wissen mussten, um einen funktionsfähigen Plan auf die Beine zu stellen. Aber das Wichtigste für die Umsetzung - und er hat dies betont - war, dass man die Menschen vor Ort kannte. Wenn die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, nicht hinter einem stehen, wird die Unternehmung fehlschlagen. Und es gibt keine Formel, die einem sagt, wie man Menschen dazu bekommt, einem den Rücken zu stärken, weil unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Gemeinwesen ihr Leben auf unterschiedliche Art organisieren.

Es gibt hier bei TED und an anderen Orten viele, die zu ehren sind. Man muss kein Mega-Held sein. Es gibt gewöhnliche Helden. Alltägliche Helden wie die Reinigungskräfte, die es ebenfalls wert sind, geehrt zu werden. Als Praktiker sollte ein jeder von uns danach streben, ein gewöhnlicher, wenn nicht sogar ein außergewöhnlicher Held zu sein. Als Leiter von Organisationen sollten wir danach streben, ein Umfeld zu schaffen, das sowohl moralische Fähigkeiten als auch moralischen Willen

fördert und unterstützt. Selbst die weisesten und wohlgesinnten Leute geben auf, wenn sie in den Organisationen, in denen sie arbeiten, gegen den Strom schwimmen müssen.

Wenn Sie eine Organisation leiten, sollten Sie sicherstellen, dass keine der Arbeiten Aufgabenbeschreibungen haben wie die der genannten Reinigungskräfte; denn die Wahrheit ist, dass jeder Job, der Interaktion mit anderen Menschen beinhaltet, moralische Arbeit ist. Jede moralische Arbeit beruht auf praktischer Weisheit.

Vielleicht der wichtigste Punkt: Als Lehrer sollten wir danach streben, gewöhnliche Helden zu sein, die moralische Musterbeispiele für die Menschen sind, die wir betreuen. Es gibt einige Dinge, die wir als Lehrer immer beachten sollten. Einer ist, dass wir immer lehren. Irgendjemand beobachtet uns immer. Die Kamera ist immer an.

Bill Gates hat über die Wichtigkeit von Bildung gesprochen und im Speziellen über das Modell KIPP (*"Knowledge is power program"*). Er sprach über viele wundervolle Dinge, die KIPP macht, z.B. Kinder aus städtischen Brennpunkten an weiterführende Schulen und Universitäten zu bringen. Ich will das Augenmerk auf einen besonderen Punkt legen, den KIPP macht, den Bill nicht erwähnt hat: Dort ist man zu dem Schluss gekommen, dass das mit Abstand Wichtigste, was Kinder lernen müssen, Charakterstärke ist. Sie müssen lernen, sich selbst zu respektieren. Sie müssen lernen, ihre Mitschüler zu respektieren. Sie müssen lernen, ihre Lehrer zu respektieren. Und am wichtigsten: Sie müssen lernen, das Lernen zu respektieren. Das ist das Hauptziel. Wenn man das gemacht hat, läuft der Rest von selbst.

Und die Lehrer: Der Weg, wie man den Kindern das beibringt, besteht darin, es zu verkörpern, es ihnen vorzuleben, jede Minute eines jeden Tages.

Obama hat an die Tugend appelliert. Ich glaube, er hatte Recht. Die Tugend, die wir über allen anderen brauchen, ist praktische Weisheit, weil sie es ist, die anderen Tugenden wie Ehrlichkeit, Güte, Freundlichkeit, Tapferkeit usw. gestattet, zur richtigen Zeit in der richtigen Art ans Licht zu kommen.

Des Weiteren hat er an Hoffnung appelliert. Wieder richtig. Ich glaube, es gibt Grund für diese Hoffnung. Ich glaube, Menschen wollen gern tugendhaft sein dürfen.

In vielem ist das genau das, worum es bei TED geht: Das Bedürfnis, das Richtige zu tun in der richtigen Art aus den richtigen Gründen.

Diese Art von Weisheit ist zum Greifen nah für jeden einzelnen von uns, wenn wir anfangen, darauf zu achten, was wir tun, wie wir etwas tun und - vielleicht am wichtigsten - achten auf die Organisationen, in denen wir arbeiten, dass sie uns und anderen ermöglichen, Weisheit zu entwickeln, anstatt diese zu unterdrücken.

Vielen Dank!