

# „Gute Chefs müssen auch mal rücksichtslos sein“

**PSYCHOLOGIE.** Menschen stecken andere Menschen oft in Schubladen. Wer in der Schublade „nett“ landet, wird dann immer für nett gehalten und andere müssen für immer mit dem Etikett „böse“ leben. In seinem neuen Buch beschäftigt sich der britische Psychologe Kevin Dutton mit dem „Kategorisierungsinstinkt“ des Menschen und wie man ihn zum Wohle aller abschwächen kann.

**Sie haben 2012 ein Buch über Psychopathen („The Wisdom of Psychopaths“ / deutsch: „Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann“) veröffentlicht, das damals für recht viel Wirbel sorgte. In Ihrem neuen Buch geht es um unser Schwarz-Weiß-Denken. Gibt es dabei einen Zusammenhang?**

**Kevin Dutton:** Als ich das Buch über Psychopathen geschrieben habe, hatte ich nicht die geringste Vorstellung davon, wie viel Ärger ich mir damit einhandeln würde. Denn damals war ich der erste, der behauptet hat, dass psychopathische Merkmale unter bestimmten Umständen auch gut sein könnten. Das löste sehr kontroverse Reaktionen aus und ich wurde heftig angegriffen. Ich habe mich gefragt, warum gab es so massive Reaktionen?

**Und das führte Sie dann mehr oder weniger direkt zum Thema „Schwarz-Weiß-Denken“?**

**Dutton:** Vor meinem Buch waren alle zufrieden mit der Kategorie „Psychopath“. Die sind schlecht, egal was sie tun, und wir sind gut. Mit dem Buch habe ich diese Grenze aufgelöst und behauptet, manchmal können auch Psychopathen gut sein und wir können schlecht sein. Es gibt also keine strikte Linie zwischen Psychopathen und dem Rest der Welt. Das war der Grund für den großen Wirbel und der Auslöser für mein neues Buch. Heute wird es – vor allem in der akademischen Welt – längst akzeptiert, dass die Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen immer auf einem Kontinuum liegen, bei

dem sich die meisten Menschen irgendwo in der Mitte befinden.

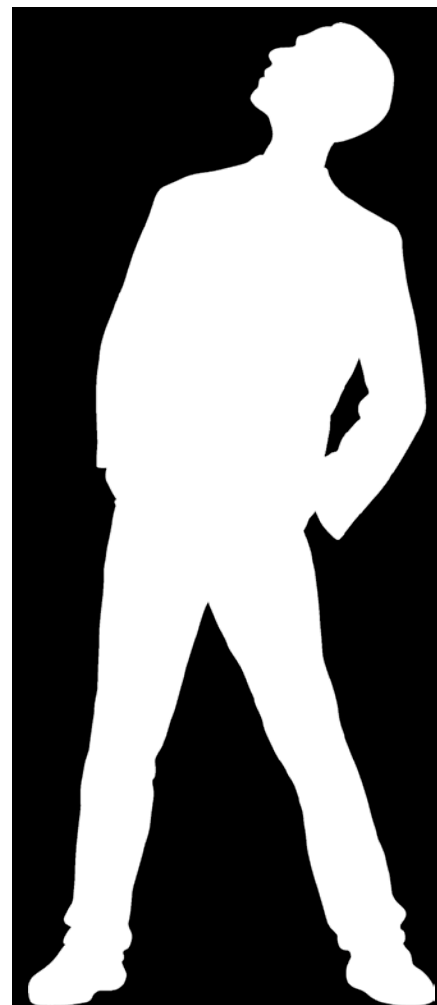
**Aber die schnelle Zuordnung zur Kategorie Psychopath oder Narzisst scheint heute verbreiteter denn je zu sein. Dann heißt es, mein Chef ist ein Ekel, also ist er bestimmt ein krankhafter Narzisst.**

**Dutton:** Ja, das ist das klassische Schwarz-Weiß-Denken. Wir kleben ein Label auf die Dinge. Dabei können wir alle Narzissten und Psychopathen gleichzeitig sein. Um ein Narzisst im klinischen Sinn zu sein, muss man die Persönlichkeitsmerkmale konsistent über einen langen Zeitraum zeigen. Das muss wie ein Lebensstil sein. Ich habe damals in meinem Psychopathie-Buch die Analogie von einem Mischpult vorgestellt, wie es Musiker nutzen. Sie können kein guter Chef sein, wenn sie nicht auch die entsprechende Rücksichtslosigkeit haben, um einen Mitarbeiter mit zu schlechten Leistungen zu feuern oder den Mumm, ein kalkuliertes Risiko einzugehen, wenn es notwendig ist.

Je nach Situationen müssen Sie den Regler für diese Charakterzüge eben manchmal etwas aufdrehen. Problematisch wird es erst, wenn Sie das Aufdrehen nicht mehr stoppen oder den Regler nicht zurückdrehen können. Nehmen Sie den Tennisspieler Roger Federer. Das ist ein sehr netter Mensch, aber wenn er bei einem Match in Wimbledon im Finale steht, ist er rücksichtslos und hat kein Problem damit, seinen Gegner zu vernichten. Wenn er sich in seinem normalen Leben ständig so verhalten würde, hätte er vermutlich viele Probleme.

**Warum neigen wir dazu, unsere Welt in Kategorien einzuteilen?**

**Dutton:** Unser Hirn hat einfach einen Kategorisierungsinstinkt. Die Kategorisierung macht die Welt einfacher, spart Zeit und macht es leichter, Dinge zu tun. Grenzen schaffen Ordnung und sind oft auch notwendig. Denken Sie an Prüfungen. Wenn wir da keine Linie ziehen zwi-



schen Beständen und Nichtbeständen, brauchen wir auch keine Prüfungen. Wir benötigen Ordnung in unserer verwirrenden Welt. Stellen Sie sich eine Bibliothek mit Millionen von Büchern ohne jegliche Kategorisierung vor. Wenn Sie dort ein Buch suchen, werden Sie es vermutlich nie finden. Oder ein großes Kaufhaus, in dem es keine Abteilungen gibt und alle Produkte überall sein können. Wir müssen Grenzen ziehen, um die Welt zu vereinfachen, aber sobald wir die Grenzen ziehen, werden die Dinge subjektiv. Das ist ein doppelschneidiges Schwert. Mit jeder Abgrenzung schaffen wir eine Teilung und die wird oft als unfair betrachtet, vor allem wenn man auf der falschen Seite ist.

**Die schnelle Kategorisierung kann auch gefährlich sein, weil sie stigmatisiert. Wie kann man Menschen dazu bringen, genauer nachzudenken?**

**Dutton:** Das ist sehr schwierig, weil unser Hirn von den Schwarz-Weiß-Kategorien



Foto: DTV

**Kevin Dutton.** Er erwarb seinen Dokortitel in Psychologie an der University of Essex. Thema seiner Promotion war „Überzeugung und sozialer Einfluss“. Er forschte und lehrte an den Universitäten Oxford und Cambridge und berät Unternehmen, Organisationen und Teams. Dutton ist Mitglied der British Psychological Society.



gekapert wird. Und das wissen vor allem die Verantwortlichen in den Medien ganz genau. Wenn sie Begriffe wie Narzisst verwenden, dann ist das eine Kategorie, auf die unser Hirn sofort anspringt und ihre Zeitschriften verkaufen sich besser. Zudem arbeitet unser Hirn auch nach dem Prinzip der Einfachheit. Ich erinnere mich an ein Gespräch mit einem britischen Topanwalt, der mir erklärte: Informationen schwirren durch unser Hirn wie der Strom in einem Stromkreislauf und nehmen dabei stets den Weg des geringsten Widerstands. Wenn Sie im Gerichtssaal mein Gegner sind, werde ich gewinnen, wenn meine Darstellung leichter und einfacher zu verstehen ist. Da spielt es keine Rolle, ob ich recht habe oder nicht.

**Gibt es einen Weg, um diesen Automatismus zu stoppen?**

**Dutton:** Es gibt eine einfache Strategie. Dabei ist es das Wichtigste, erst einmal anzuerkennen, dass unser Hirn so arbeitet. Wenn uns die Medien Kategorien wie Narzisst hinwerfen, stürzt sich unser Hirn darauf wie auf Fast Food. Das ist wie McDonald's für unser Hirn. Der psycho-

logische Zucker macht es so abhängig, dass es nicht mehr aufhören kann zu essen und fett und faul wird. Meine Strategie dagegen heißt auf Englisch „NICE“. N steht für Nuance (Nuancen), I für integrate (integrieren), c für communicate (kommunizieren) und e für empathize (einfühlen). Wir müssen vorbereitet sein, dass es andere Standpunkte als unsere eigenen gibt und sie akzeptieren (Nuance). Daran mangelt es gerade in den sozialen Medien oft. Wer eine andere Meinung hat, den schmeißt man oftmals einfach raus. Zweitens müssen wir uns diesen anderen Standpunkten aussetzen (integrate), drittens müssen wir mit den anderen kommunizieren (communicate) und uns anhören, warum sie andere Ansichten haben und ihre Gründe dafür verstehen und schließlich müssen wir diese auch anerkennen (empathize).

**Das Setzen von Grenzen ist auch ein wesentliches Thema in der Coronapandemie ...**

**Dutton:** Wenn Sie in einer so extremen Situation wie einer Pandemie Politik machen, müssen sie eine klare Grenze ziehen. Sonst machen die Menschen, was →

→ sie wollen. Grenzen schaffen Aufmerksamkeit für bestimmte Regeln. Aber das ist natürlich nie perfekt. In meinem Buch verwende ich die Analogie des Bildsucher-Prinzips. Bei einer Kamera habe ich eine Landschafts- und eine Portraiteinstellung. Einmal sehe ich das große Ganze und einmal die Details. Auch unser Hirn hat so eine Art kognitiven und psychologischen Bildsucher, der sich dem Informationskontext und den Erfordernissen der Situation anpasst. Es gibt manche Informationen, die wir detailliert

### „Kategorisierungen machen die Welt einfacher, sparen Zeit und erleichtern es, etwas zu tun.“

analysieren müssen, um sie in viele verschiedene Kategorien einteilen zu können und es gibt Informationen, die besser mit weniger Details verarbeitet werden, also eher schwarz-weiß. In Großbritannien hatten wir am Anfang der Pandemie die klare Regel: Bleib zuhause, außer für notwendige Anlässe. Das war eine Landschaftseinstellung, sehr schwarz-weiß. Aber es war eine sehr effiziente Kommunikationsstrategie, die funktioniert hat, weil die Menschen sie verstanden haben. Später, als die Infektionszahlen etwas geringer wurden, konnten wir etwas mehr in das Bild hineinzoomen. Wir konnten drei Freunde im Freien treffen, mehr Geschäfte durften öffnen und Reisen in bestimmte Länder waren erlaubt. Das Bild umfasste mehr Details, wurde aber auch verwirrender und unfairer. Später wurde das Land entsprechend der Infektionszahlen in bestimmte Zonen eingeteilt. Dabei verlief die Grenze zwischen zwei Zonen auch mitten durch ein Dorf. Der Pub auf der einen Seite durfte öffnen, der auf der anderen nicht, obwohl nur hundert Meter dazwischen lagen. Aber es geht nicht anders. Wenn auch der zweite Pub öffnen dürfte, was ist dann mit dem nächsten, der vielleicht wiederum nur hundert Meter weiter liegt? Entweder zieht man eine strikte Grenze oder man muss sie ständig ausweiten, bis man am Ende gar keine Grenze mehr hat.

**Bei der Kategorisierung spielt auch die Sprache eine wesentliche Rolle. So spre-**

**chen die einen zum Beispiel von Migranten, die anderen von Flüchtlingen und legen damit zwei unterschiedliche Kategorien fest. Wer setzt sich durch?**

**Dutton:** Dazu gibt es ein sehr treffendes Zitat von Franklin Roosevelt, der gesagt haben soll: Der effektivste Politiker ist derjenige, der mit der lautesten Stimme das sagt, was in den Köpfen der meisten Menschen ist. Das ist ein Kategorien-Krieg, bei dem es darauf ankommt, in welchen Rahmen man seine Argumente setzt. Entscheidend ist nicht, wie die

Dinge sind, sondern wie man sie sieht. Wer das am besten kann, gewinnt. Dazu gibt es eine schöne Geschichte, die vermutlich erfunden ist, aber die Sache gut auf den Punkt bringt. Ein Klient schenkte seinem Anwalt nach einem erfolgreichen Prozess eine Kiste sehr teure Zigarren. Der Anwalt genoss die zwölf Zigarren und überlegte, ob er nicht gegenüber seiner Versicherung behaupten könne, die Zigarren seien durch ein Feuer zerstört worden und Schadensersatz fordern könne. Der Fall ging vor Gericht. Der Anwalt gewann. Ein paar Wochen später brachte ihn die Versicherung wegen Brandstiftung in zwölf Fällen vor Gericht und gewann. Das ist ein schönes Beispiel dafür, wie wir Informationen in einen anderen Kontext stellen können. Dasselbe passiert mit Begriffen wie Migranten und Flüchtlingen.

**In Ihrem Buch beschreiben Sie, wie Tony Blair am Anfang zur Pandemie im März 2020 in einem Interview vorgeschlagen hat, möglichst viele Menschen zu testen, um die Ausbreitung der Pandemie einzudämmen. Viele Briten hielten seine Aussage aber für absurd. Was ist da passiert?**

**Dutton:** Sein durchaus vernünftiger Vorschlag kam bei vielen nicht an, weil sie diese mit seiner zweifelhaften Rolle im Irakkrieg vermischten. Das Kriterium der politischen Zugehörigkeit und der Unzufriedenheit mit seiner Rolle im Irakkrieg 2003 stahlen dem eigentlichen Thema

– der Bekämpfung der Pandemie – die Schau. Um andere von etwas zu überzeugen, braucht man immer zwei Voraussetzungen: 1. eine wirklich gute Botschaft und 2. die Person, die die Botschaft sendet, muss glaubwürdig sein. Doch seit dem Irakkrieg halten viele Briten Tony Blair nicht mehr für einen glaubwürdigen Politiker. Seine Botschaft ist damit quasi kontaminiert. Dagegen können Sie nicht viel tun. Wenn eine der beiden Voraussetzungen nicht gegeben ist, leidet ihr Potenzial, andere zu beeinflussen.

**Nach Blairs Aussage gab es damals einen Shitstorm auf Twitter. Welche Rolle spielen die sozialen Medien?**

**Dutton:** Sie ändern den Kontext. Jeder hat heute eine Plattform, um seine Meinung kundzutun und was zählt, ist der Effekt. Je schwarz-weißer, desto wirkungsvoller, selbst wenn es Unsinn ist. Ich habe vor kurzem eine Statistik gesehen, wonach unser Hirn heute in 24 Stunden so viel Informationen aufnimmt wie ein Mensch im ländlichen Großbritannien im Mittelalter in ihrem ganzen Leben. Das ist schon beängstigend. Es gibt heute einen aberwitzigen Wettbewerb darum, seinen Informationen Aufmerksamkeit zu verschaffen. Das führt zu dem, was ich das Informationsgesetz des Dschungels nenne. Damit man eine Botschaft rüberbringt, muss sie vor allem auffallen und sie muss schwarz-weiß sein.

**Dschungel ist eine gute Analogie. Denn oft geht es nur noch um die Verbreitung der Botschaft, aber es findet keine ernsthafte Auseinandersetzung mehr statt. Haben wir das verlernt?**

**Dutton:** Nie in unserer Menschheitsgeschichte war unsere Identität so abhängig davon, was wir sagen oder glauben oder wie wir gesehen oder verstanden werden. Wir leben in einem Zeitalter der nie dagewesenen Vernetzung, der beispiellosen Selbstentblößung und der grenzenlosen Reichweite, wo Meinungen, Überzeugungen und persönliche Ideologien einen großen Teil unserer sozialen und kognitiven Identitäten ausmachen. Und wenn unsere Art zu denken infrage gestellt wird, verteidigen wir daher unser Selbst. Statt wie ein Wissenschaftler die Wahrheit herausfinden zu wollen, geht es uns nur noch

ums Gewinnen. Wir verunglimpfen, diskreditieren und würdigen herab. Die Idee des Kompromisses gilt als Rückzug von der großen Sicherheit des Schwarz-Weiß-Denkens in ein undefiniertes Grau. Das ist das, was ich als einen Identitätskrieg bezeichne. Das Ergebnis sind dann Cancel Culture, Trolling, Fake News und Ausgrenzung. Wer eine andere Meinung hat, zählt nicht.

### Sind Fake News dann vielleicht so etwas wie eine Folge der Bedrohung unserer Identität?

**Dutton:** Wenn wir mit einer Meinung konfrontiert werden, die nicht mit dem übereinstimmt, was wir sagen oder glauben, dann erfinden wir eben eine neue Information, die unsere Identität schützt. Gerade in den sozialen Medien ist es leichter denn je, Fakten nicht nur zu beschönigen, sondern vollständig zu ändern. Das ist verrückt, aber wir tun das. Wir greifen die anderen an, getreu dem Motto: Angriff ist die beste Verteidigung. Und weil unsere Identität so abhängig davon ist, was wir sagen und wie wir gesehen werden, sind Fake News so etwas wie ein Schutzmechanismus. Aber wenn die Realität immer mehr in ein Kampfgebiet totalitärer Mikroidentitäten zerfällt, wird irgendwann alles und nichts mehr real sein.

### Dazu passt es, dass es bei Facebook inzwischen mehr als 70 Genderkategorien gibt. Ist das nicht ein Gegen-trend zur Kategorisierung?

**Dutton:** Unser Hirn hat einen Kategorisierungsinstinkt, um die Welt einfacher zu

die Parfums im Bordverkauf nach Damen und Herren getrennt seien. Aber das ist sehr funktional. Das Bordpersonal hat im Trolley nur zwei Fächer und findet das entsprechende Parfum schnell, was gerade bei kurzen Flügen ein wichtiger Vorteil ist. Wenn nun alles durcheinander ist, verdoppelt das die Zeit der Suche. Der Dozent, der sich über die Zuordnung zu Frauen und Männern beschwerte, argumentierte von einem Identitätsstandpunkt. Doch wenn die persönliche Agenda das öffentliche Interesse kapert, bekommen wir ein Problem mit der Kategorisierung. Und genau das ist hier passiert.

### Ein weiteres wichtiges Prinzip in Ihrem Buch ist die Kategorie „wir oder sie“. Was hat es damit auf sich?

**Dutton:** Das geht zurück auf unsere Verfahren, die vor Millionen Jahren unterscheiden mussten, wer für und gegen die Gruppe ist. Damals war die Gruppenidentität absolut notwendig, weil das Umfeld sehr gefährlich war. Die Gruppe war unsere erste Lebensversicherung. Und wer ausgestoßen wurde, starb oft recht schnell. Unser Hirn hält an Dingen fest, die nützlich sind. Wir haben daher noch immer das Bedürfnis, zu einer Gruppe zu gehören, auch wenn die Mitglieder manchmal nur triviale Gemeinsamkeiten haben. Sehr gut sieht man das bei Fußballspielen. Und wir bevorzugen die Mitglieder unserer Gruppe. In der Psychologie nennt man das den In-Group-Bias und der führt zu Vorurteilen und Diskriminierungen.

## „Wir sollten immer darauf vorbereitet sein, dass es andere Standpunkte als unsere eigenen gibt.“

machen und Zeit zu sparen, wie es das Beispiel der Bibliothek zeigt. Die Kategorisierung basiert daher auf Funktionalität. Wenn wir nun bei Facebook mehr als 70 Genderkategorien haben, dann hat unser Bedürfnis nach Identität unser Bedürfnis nach Funktionalität gekapert. Zu was das führt, zeigt das Beispiel Easyjet. Auf Twitter hatte ein transsexueller Dozent der Airline vorgeworfen, transphobisch zu sein und sich darüber beschwert, dass

### Also ist daran letztlich auch wieder unser traditioneller Kategorisierungsinstinkt schuld?

**Dutton:** Wenn wir kategorisieren, machen wir das meist bei materiellen Dingen wie Büchern oder Produkten in einem Laden. Aber wenn wir anfangen, Menschen zu kategorisieren, beginnen die Stereotypen. Wir ziehen Grenzen und verteilen Menschen auf den beiden Seiten. Dann sind zum Beispiel alle Trump-Anhänger für



**Buchtipps.** Kevin Dutton: „Schwarz. Weiß. Denken! Warum wir ticken, wie wir ticken“, DTV Verlag, Hamburg 2021, 432 Seiten, 24,00 Euro

uns dumm. Sobald wir eine Linie ziehen, neigen wir zu Generalisierungen und das Ergebnis sind dann Diskriminierungen. Ich werde immer wieder gefragt, ob wir auch so etwas wie einen Rassismus-Instinkt haben. Das sehe ich nicht so. Wir haben einen Kategorisierungsinstinkt und Rassismus ist eine Art Krebsgeschwür dieses Instinkts. Unser Hirn hat gelernt, bei Entscheidungen Abkürzungen zu nehmen. Wenn die Entscheidungen dabei auf der Basis guter und verlässlicher Informationen getroffen werden, ist das kein Problem.

Ein Beispiel: Skorpione neigen dazu, einen zu stechen. Also fass keinen an. Anders ist es, wenn sie aufgrund unzuverlässiger Informationen erfolgen wie zum Beispiel: Schwarze sind gewalttätiger, weniger intelligent und krimineller. Es ist also nicht der Kategorisierungsinstinkt des Hirns, der schlecht ist, sondern es sind die falschen Grundlagen. Wir müssen in der Lage sein, schnell entscheiden zu können, aber wenn das auf der Basis falscher Informationen erfolgt, kann es gefährlich sein und manchmal sogar töten.

### Das klingt so, als ob gerade die Vereinfachung das Komplizierte ist ...

**Dutton:** Das bringt es auf den Punkt. In Australien habe ich mal den Slogan gelesen: Das Leben ist einfach, aber wir bestehen darauf, es kompliziert zu machen. Das ist aber vollkommen falsch. Es ist genau umgekehrt. Das Leben ist kompliziert, aber wir bestehen darauf, es einfach zu machen und das ist es, um was es beim Schwarz-Weiß-Denken geht.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**