

RICHARD
SENNETT

Was unsere
Gesellschaft
zusammenhält



HANSER
BERLIN

ZUSAMMEN
ARBEIT



Hanser Berlin E-Book

Richard Sennett
ZUSAMMENARBEIT

Was unsere Gesellschaft zusammenhält

Aus dem Amerikanischen
von Michael Bischoff

Hanser Berlin

Die Originalausgabe erschien 2012 unter dem Titel *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation* in den USA bei Yale University Press und in Großbritannien bei Allen Lane, einem Imprint von Penguin Books.

Während die vorliegende Übersetzung die neue Rechtschreibung verwendet, wurden die aus der Primär- und Sekundärliteratur übernommenen Zitate aus Gründen der Quellentreue in der jeweiligen Rechtschreibung belassen.

Abbildung auf S. [14](#): Frances Benjamin Johnston (1864–1952): »Stairway of the Treasurer’s Residence: Students at Work«, plate from an album of Hampton Institute. Hampton, Virginia, 1899-1900. New York, Museum of Modern Art (MoMA). Platinum print, 7 1/2 x 9 1/2' (19 x 24,1 cm). Gift of Lincoln Kirstein. Acc. n.: 859.1965.136. © 2012. Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Florence

ISBN 978-3-446-24079-7

© 2012 Richard Sennett

Alle Rechte der deutschen Ausgabe

© Hanser Berlin im Carl Hanser Verlag München 2012

Satz: Greiner & Reichel, Köln

Unser gesamtes lieferbares Programm

und viele andere Informationen finden Sie unter:
www.hanser-literaturverlage.de

Erfahren Sie mehr über uns und unsere Autoren auf
www.facebook.com/HanserLiteraturverlage oder folgen Sie
uns auf Twitter: www.twitter.com/hanserliteratur

Datenkonvertierung E-Book:
Kreuzfeldt digital, Hamburg

Für Stuart Proffitt und Elisabeth Ruge

Inhalt

Vorwort [9](#)

Einleitung *Kooperation als Grundhaltung* [15](#)

ERSTER TEIL Kooperation gestalten

I »Die soziale Frage« [55](#)
Reformer in Paris ergründen ein Rätsel

II Das fragile Gleichgewicht [94](#)
Konkurrenz und Kooperation in Natur und Kultur

III Die »große Unruhe« [135](#)
Wie die Reformation die Kooperation veränderte

ZWEITER TEIL Geschwächte Kooperation

IV Ungleichheit [181](#)
In der Kindheit aufgezwungen und verinnerlicht

V Das soziale Dreieck [201](#)
*Die Erosion der sozialen Beziehungen in der
Arbeitswelt*

VI Das unkooperative Ich [241](#)

Die Psychologie des Rückzugs

DRITTER TEIL Gestärkte Kooperation

VII Die Werkstatt [267](#)
Herstellen und Reparieren

VIII Alltagsdiplomatie [296](#)
*Gesprächskunst der Reformationszeit in praktischer
Anwendung*

IX Die Gemeinschaft [330](#)
Engagement und Partizipation

Koda: *Montaignes Katze* [366](#)

Anmerkungen [375](#)

Vorwort

Vor einigen Jahren beschloss ich, drei Bücher über jene Fertigkeiten zu schreiben, die Menschen benötigen, um das alltägliche Leben zu bewältigen. Ich habe mein ganzes Leben lang Theorien ersonnen, doch inzwischen bin ich es müde, mich mit Theorien um ihrer selbst willen zu beschäftigen. Und ich habe das Gefühl, dass wir angesichts der mit physischen Gegenständen vollgestopften Welt nicht recht wissen, wie wir von materiellen Objekten und Maschinen guten Gebrauch machen können. Deshalb wollte ich etwas genauer über ganz gewöhnliche Dinge nachdenken – das ist keineswegs neu, denn viele Philosophen erkunden die Fertigkeiten alltäglicher Erfahrung, doch für mich ist das in meinem fortgeschrittenen Alter durchaus etwas Neues.

Ich begann mit Überlegungen zum handwerklichen Können, dem Streben, physische Objekte in guter Qualität herzustellen. In *Handwerk* habe ich zu zeigen versucht, wie Kopf und Hand miteinander verknüpft sind und welche Techniken die Menschen in die Lage versetzen, bei manuellen oder geistigen Tätigkeiten besser zu werden. Etwas um seiner selbst willen gut zu machen ist eine Fähigkeit, so habe ich dort behauptet, die sich bei den meisten Menschen findet, aber diese Fertigkeit genießt in modernen Gesellschaften nicht das Ansehen, das sie

eigentlich verdiente. Es gilt, den Handwerker in uns allen zu befreien.

Beim Schreiben dieser Studie war ich immer wieder erstaunt über einen speziellen sozialen Aspekt bei der praktischen Arbeit, nämlich Kooperation. Kooperation dient als Schmierstoff für jene Maschinerie, mit deren Hilfe wir es schaffen, dass Dinge getan werden, und indem wir uns mit anderen Menschen zusammentun, können wir individuelle Mängel ausgleichen. Die Kooperation ist in unseren Genen angelegt, darf sich aber nicht in Routineverhalten erschöpfen, sondern muss entwickelt und vertieft werden. Das gilt vor allem für den Umgang mit Menschen, die anders sind als wir. Dort wird Kooperation zu einem anspruchsvollen Unterfangen.

In diesem Buch konzentriere ich mich auf die Empfänglichkeit gegenüber anderen, etwa die Fähigkeit, im Gespräch zuzuhören, und auf die praktische Anwendung solcher Empfänglichkeit in der Arbeit und in der Gemeinschaft. Zuhören zu können und einfühlsam mit anderen zusammenzuarbeiten hat natürlich auch einen ethischen Aspekt. Dennoch verengt man den Gedanken der Kooperation allzu sehr, wenn man sie nur als etwas ethisch Positives begreift. Wie der gute Handwerker-Wissenschaftler seine ganz Kraft in die Herstellung der denkbar besten Atombombe setzen könnte, so können Menschen auch bei der Durchführung eines Raubüberfalls effektiv zusammenarbeiten. Und auch wenn wir vielleicht deshalb kooperieren, weil unsere eigenen Ressourcen nicht

ausreichen, wissen wir doch in vielen sozialen Beziehungen nicht genau, was wir denn von anderen benötigen – oder was sie von uns erwarten mögen.

Deshalb versuche ich, Kooperation als handwerkliche Kunst zu begreifen. Sie erfordert die Fähigkeit, einander zu verstehen und aufeinander zu reagieren, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen, doch das ist ein dorniger Weg, schwierig, voller Mehrdeutigkeit und oft mit zerstörerischen Folgen.

Der letzte Schritt meines Projekts liegt nun vor mir, ein Buch über den Städtebau. Die Städte werden heutzutage nicht sonderlich gut gebaut; Stadtplanung ist ein im Niedergang begriffenes Handwerk. In physischer Hinsicht ist der Städtebau heute allzu oft homogen und formal rigide. In sozialer Hinsicht lassen moderne Bauformen sich zu selten von persönlichen und gemeinschaftlichen Erfahrungen leiten. Das sind leider nur allzu vertraute Klagen. Ich werde versuchen, mich bei der Behandlung dieser Fragen auf die Arbeit in den bisherigen beiden Bänden zu stützen. Dabei hoffe ich, das Verständnis handwerklicher Arbeit und sozialer Kooperation kann uns zu neuen Ideen verhelfen, wie man den Städtebau verbessern könnte.

Ich bezeichne diese drei Bücher als das »Homo-Faber-Projekt«, im Blick auf die alte Vorstellung, wonach der Mensch sein Leben und sich selbst durch konkretes praktisches Handeln erschafft. Ich möchte zeigen, wie die Menschen persönliche Anstrengung, soziale Beziehungen

und physische Umwelt gestalten. Ich lege das Schwergewicht deshalb auf Fertigkeiten und Kompetenz, weil die moderne Gesellschaft meines Erachtens dazu geführt hat, dass die Menschen in der alltäglichen Lebensführung über weniger Fertigkeiten verfügen. Wir haben sehr viel mehr Maschinen und Apparate als unsere Vorfahren, aber wir wissen weniger als sie, wie wir guten Gebrauch davon machen können. Wir haben dank der modernen Kommunikationsmittel mehr zwischenmenschliche Kontakte, aber wir wissen nicht so recht, wie man gut kommuniziert. Praktische Fertigkeiten bringen nicht das Heil, sondern sind nur Werkzeuge, doch ohne sie bleiben Fragen nach Sinn und Wert bloße Abstraktionen.

Das Homo-Faber-Projekt kreist um die ethische Frage, in welchem Maße wir Herren unserer selbst werden können. Im sozialen und persönlichen Leben haben wir alle mit den Grenzen zu kämpfen, die unseren Wünschen und unserem Willen gesetzt sind, oder auch mit der Erfahrung, dass die Bedürfnisse anderer Menschen sich nicht mit unseren Bedürfnissen versöhnen lassen. Diese Erfahrung sollte uns Bescheidenheit lehren und damit auch ein ethisches Leben fördern, in dem wir erkennen und ehren, was jenseits unserer selbst liegt. Dennoch vermag niemand als passives, willenloses Wesen zu überleben. Wir müssen immerhin versuchen, unser Leben selbst zu bestimmen. Als Philosoph interessiere ich mich in all diesen Studien für jenen angespannten, vieldeutigen Erfahrungsbereich, in dem

Können und Kompetenz auf Widerstand und hartnäckige Unterschiede stoßen.

Obwohl ich hoffe, dass die drei Bände eine Einheit bilden werden, sollen sie doch auch jeweils für sich stehen können. Sie sind für das allgemeine Publikum geschrieben, für intelligente Leser, die sich zu Recht fragen: Warum ist das wichtig? Warum ist das interessant? Ich habe mich bemüht, akademische Streitereien – die für ein allgemeines Publikum niemals besonderen Wert besitzen – ganz zu vermeiden oder wissenschaftliche Auseinandersetzungen in die Anmerkungen zu verweisen.

Listen mit Danksagungen werden leicht zu Telefonverzeichnissen. Auf meiner Shortlist derer, denen Dank gebührt, steht an erster Stelle meine Frau Saskia Sassen. Sie hat mich gedrängt, nicht allzu literarisch zu werden. Ich habe einzelne Fallstudien an ihr erprobt, um zu sehen, wann sie ihr langweilig werden. Ich möchte meinem britischen Verleger und Lektor Stuart Proffitt und meiner deutschen Verlegerin und Lektorin Elisabeth Ruge danken, die mich beide gedrängt haben, literarischer zu werden. Beide sind Verleger, die wirklich noch lektorieren – eine aussterbende Kunst. Ganz praktisch geht mein Dank an meine Assistenten Hillary Angelo und Dom Bagnato, beides Freunde, die dafür sorgen, dass die Dinge zustande kommen. Das gilt auch für Elizabeth Stratford, die dieses Buch redigiert hat. Mein intellektueller Dank geht an zwei langjährige Freunde, Craig Calhoun und Bruno Latour,

Ersterer ein leidenschaftlicher Korrektor geistiger Irrtümer, Letzterer ein gelassener Anreger solcher Ideen. Schließlich möchte ich noch einem neuen Freund danken, Erzbischof Rowan Williams, dessen Schriften Theologie, Philosophie und Kunst umspannen. Seine Religion ist nicht die meine, aber sein Verständnis dessen, was Bücher leisten sollen, hat mich inspiriert



Frances Benjamin Johnston, »Stairway of the Treasurer's Residence: Students at Work«, aus einem Album des Hampton Institute, Hampton, Virginia, 1899-1900

Einleitung

Kooperation als Grundhaltung

Auf einem Schulhof in London ließ ein Schulkamerad meines Enkels einmal über die Lautsprecheranlage der Schule einen Song von Lily Allen ertönen: »*Fuck you, fuck you, very much, cause we hate what you do and we hate your whole crew*«, während eine Sechsjährige ihre Hüften zu der Musik schwang. Die Schulleitung war entsetzt über den Streich, handelte es sich doch um eine »unberechtigte Benutzung« der Anlage. Ich gebe zu, das rebellische Kind in mir bewunderte diese Vereinnahmung der schulischen Lautsprecheranlage. Aber auch ich war entsetzt. Die Jungen hatten nicht verstanden, dass die Sängerin sich über ihre eigenen Worte lustig machte. Ihnen erschien das »*fuck you, fuck you*« als unverblümter Ausdruck des »Wir-gegen-sie«.¹ Das ist eine gefährliche Geisteshaltung in dem Teil Londons, in dem die Schule liegt. Angesichts der Mischung verschiedener Religionen, Rassen und Klassen in diesem Teil der Stadt ist das »Wir-gegen-sie« ein Rezept für Konflikte, und tatsächlich ist es dort regelmäßig zu Gewaltausbrüchen gekommen.

In Amerika höre ich, wenn ich in masochistischer Stimmung bin, Talkradiosender, die »*fuck you, fuck you*« gegen »Nazifeministinnen«, Liberale, weltliche Humanisten, verheiratete Homosexuelle und natürlich

Sozialisten singen. Heute sind die Vereinigten Staaten eine extrem tribalistisch geprägte Gesellschaft; die Menschen wollen nichts mit anderen zu tun haben, die anders sind als sie. Die Europäer können sich hier freilich kaum in Selbstgefälligkeit zurücklehnen, zerstörte der Tribalismus in Gestalt des Nationalismus doch Europa in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Ein halbes Jahrhundert später besitzen die einst so toleranten Niederlande heute ihre eigenen Talkradiosender, in denen die bloße Erwähnung des Wortes »Muslim« einen geradezu Wagner'schen Sturm von Klagen auslöst.

Tribalismus verbindet Solidarität gegenüber solchen, die einem ähnlich sind, mit Aggression gegen solche, die anders sind. Das ist ein natürlicher Impuls, denn die meisten sozial lebenden Tiere sind tribalistisch. Sie jagen gemeinsam in Meuten und grenzen Territorien ab, die sie verteidigen. Der Stamm ist für ihr Überleben notwendig. In menschlichen Gesellschaften kann Tribalismus allerdings kontraproduktiv sein. Komplexe Gesellschaften wie die unsrigen sind auf einen grenzüberschreitenden Strom von Arbeitskräften angewiesen. Sie umfassen verschiedene ethnische Gruppen, Rassen und Religionen. Sie bringen unterschiedliche Formen von Sexual- und Familienleben hervor. Diese Komplexität in ein einziges kulturelles Muster zu zwingen wäre politisch repressiv und Selbstbetrug. Das »Selbst« ist aus Gefühlen, Zugehörigkeiten und Verhaltensweisen zusammengesetzt, die selten genau

zueinanderpassen. Jeder Ruf nach tribaler Einheit verringert diese persönliche Komplexität.

Aristoteles war wohl der erste westliche Philosoph, der sich über die repressive Einheit Gedanken machte. Er verstand den Stadtstaat als *synoikismos*, als ein Zusammenkommen von Menschen aus verschiedenen Familien oder Sippen mit jeweils eigener Geschichte, eigenen Loyalitäten, eigenem Besitz und eigenen Familiengöttern. Im Blick auf Handel und wechselseitige Hilfe im Krieg meint er: »Der Staat besteht ... aus vielen Menschen, die der Art nach verschieden sind. Aus ganz Gleichen entsteht kein Staat.«² So zwingt er seine Bürger, über Menschen mit anderen Treupflichten nachzudenken und mit ihnen umzugehen. Offensichtlich kann wechselseitige Aggression eine Stadt oder einen Staat nicht zusammenhalten, doch Aristoteles fasst diesen Gedanken noch subtiler. Zum Tribalismus gehört es danach, dass man zu wissen glaubt, wie andere Leute seien, obwohl man sie gar nicht kennt. Da man im Blick auf diese Menschen keine unmittelbare Erfahrung besitzt, fällt man auf seine Angstphantasien zurück. Nach heutigen Begriffen ist das die Idee des Stereotyps.

Vermag unmittelbare Erfahrung Stereotype zu schwächen? Das glaubte jedenfalls der Soziologe Samuel Stouffer, der während des Zweiten Weltkriegs beobachtete, dass weiße Soldaten, die gemeinsam mit schwarzen gekämpft hatten, weniger rassenbezogene Vorurteile hatten als weiße Soldaten, die nicht über solche

Erfahrungen verfügten.³ Der Politikwissenschaftler Robert Putnam stellte Stouffer - und Aristoteles - auf den Kopf. Er fand heraus, dass unmittelbare Erfahrung mit Andersartigkeit die Menschen in Wirklichkeit veranlasst, sich von ihren Nachbarn zurückzuziehen. Umgekehrt scheinen Menschen, die in homogenen lokalen Gemeinschaften leben, aufgeschlossener gegenüber Menschen in der weiteren Welt zu sein.⁴ Die umfangreiche Studie, auf der diese Thesen basieren, bildet allerdings eher Einstellungen als tatsächliches Verhalten ab. Im Alltagsleben müssen die Menschen solche Einstellungen möglicherweise oft einfach beiseiteschieben. Wir sind ständig gezwungen, mit Menschen umzugehen, vor denen wir Angst haben, die wir nicht mögen oder die wir schlichtweg nicht verstehen. Putnam ist der Auffassung, dass Menschen angesichts solcher Herausforderungen zunächst versucht sind, sich zurückzuziehen oder sich »einzuigeln«.

Besorgt über den Zustand der Welt an meinem sicheren Zufluchtsort in der Universität und auch über die Wirkung des »*fuck you, fuck you*« auf meinen Enkel, fragte ich mich, was man im Blick auf den Tribalismus tun kann. Die Probleme des Umgangs mit Unterschieden sind so groß, dass es keine Einzel- oder Gesamtlösung geben kann. Zu den Eigenheiten des Alters gehört indessen die Tatsache, dass man nicht sonderlich glücklich ist mit Feststellungen wie: »Was soll man da machen?« Resignation ist kein gutes Vermächtnis.

Kooperation lässt sich nüchtern definieren als Austausch, von dem alle Beteiligten profitieren. Solch ein Verhalten ist ohne weiteres erkennbar bei Schimpansen, die sich gegenseitig lausen, bei Kindern, die eine Sandburg bauen, oder bei Männern und Frauen, die aus Sandsäcken einen Damm gegen eine drohende Flut errichten. Ohne weiteres erkennbar, weil gegenseitige Hilfe in den Genen aller sozialen Tiere angelegt ist. Sie kooperieren, um etwas zu schaffen, das sie allein nicht schaffen könnten.

Kooperation hat viele Formen. Sie lässt sich mit Wettbewerb kombinieren, etwa wenn Kinder bei der Formulierung von Spielregeln kooperieren, in deren Rahmen sie dann miteinander konkurrieren. Bei den Erwachsenen findet sich dieselbe Kombination aus Kooperation und Wettbewerb auf Märkten, im Wahlkampf und in diplomatischen Verhandlungen. Zu einem eigenständigen Wert wird Kooperation in religiösen wie auch weltlichen Ritualen. Das gemeinsame Feiern der Eucharistie oder eines Sederabends erfüllt die Theologie mit Leben. Umgangsformen wie ein kurzes »Bitte« oder »Danke« setzen abstrakte Vorstellungen von gegenseitigem Respekt in die Praxis um. Kooperation kann formell oder informell sein. Menschen, die an einer Straßenecke herumstehen oder gemeinsam in einer Kneipe hocken, plaudern miteinander, ohne dabei ausdrücklich zu denken: »Ich kooperiere.« Das Handeln ist eingebettet in die Erfahrung gemeinsamen Vergnügens.

Wie der menschliche Tribalismus deutlich macht, kann Kooperation auch Ergebnisse zeitigen, die für andere schädlich sind. Banker praktizieren solch eine Kooperation in Form von Insiderhandel und Spezi-Geschäften. Hier handelt es sich um legalen Raub, doch Verbrecherbanden gehen nach denselben sozialen Prinzipien vor. Sowohl Banker als auch Bankräuber arbeiten mit geheimen Absprachen, der dunklen Seite der Kooperation. Mit geheimen Absprachen und Verdunklung befasste sich im 18. Jahrhundert Bernard Mandeville in seiner berühmten *Bienenfabel*, und er meinte, auch gemeinsame Laster könnten gelegentlich das öffentliche Wohl fördern, allerdings nur, wenn die Menschen nicht unter religiösen, politischen oder sonstigen Überzeugungen »litten«.⁵

In diesem Buch möchte ich mich – ohne solchen Zynismus – auf einen kleinen Bereich dessen konzentrieren, was wir gegen eine destruktive Kooperation nach Art des »Wir-gegen-sie« oder gegen betrügerische Kooperation tun könnten. Die gute Alternative ist eine anspruchsvolle und schwierige Art von Kooperation. Sie versucht, Menschen zusammenzubringen, die unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen verfolgen, die kein gutes Bild voneinander haben, verschieden sind oder einander einfach nicht verstehen. Die Herausforderung besteht darin, auf andere Menschen nach deren eigenen Bedingungen einzugehen. Das ist die Herausforderung, die sich jedem Konfliktmanagement stellt.

Der Philosoph und Politiker Michael Ignatieff hält solche Sensibilität für eine ethische Disposition, eine im Individuum verankerte Geisteshaltung.⁶ In meinen Augen geht sie jedoch aus praktischem Handeln hervor. Zu den Ergebnissen eines guten Konfliktmanagements, etwa im Krieg oder bei politischen Auseinandersetzungen, gehört die Tatsache, dass solche Kooperation soziale Gruppen über die Unbilden und Umbrüche der Zeit hinweg mit Kraft erfüllt. Kooperation dieser Art kann Individuen und Gruppen außerdem helfen, die Folgen ihres eigenen Handelns zu erkennen. Im Geiste der Großzügigkeit sollten wir deshalb den Banker nicht als Menschen abschreiben. Wenn er einen sittlichen Maßstab für sein eigenes Handeln finden soll, müsste er die Auswirkungen seines Tuns auf Menschen ermessen, die ganz anders sind als er, auf Kleinunternehmer, säumige Hypothekenschuldner oder anderweitig in Schwierigkeiten geratene Kunden. Und das heißt letztlich, dass wir durch anspruchsvolle Formen der Kooperation Selbsterkenntnis zu gewinnen vermögen.

Harte Kooperation verlangt gewisse Fertigkeiten. Aristoteles definierte Fertigkeiten als *techné*, als Kunst, etwas hervorzubringen und etwas gut zu tun. Der islamische Philosoph Ibn Khaldun glaubte, Fertigkeiten seien die Domäne der Handwerker. Vielleicht geht es Ihnen wie mir und Sie mögen den Ausdruck »soziale Fertigkeiten« nicht, weil er an Menschen denken lässt, die geschickt darin sind, auf Cocktailpartys Konversation zu betreiben oder Ihnen Dinge zu verkaufen, die Sie nicht

brauchen. Es gibt indes auch soziale Fertigkeiten seriöserer Art. Dazu gehört ein ganzes Spektrum, das von gutem Zuhören und taktvollem Verhalten über das Ausfindigmachen von Übereinstimmungen bis hin zum geschickten Umgang mit Meinungsverschiedenheiten oder der Vermeidung von Frustration in schwierigen Diskussionen reicht. Für diese Tätigkeiten gibt es eine technische Bezeichnung: »Dialogfähigkeiten«. Bevor wir diese Bezeichnung erläutern, wollen wir uns fragen, weshalb geschickte Kooperation dieser Art eher dem idealen Bereich des Sollens als dem praktischen Bereich des alltäglichen Verhaltens anzugehören scheint.

Dequalifizierung

Die Kritik am Tribalismus kommt oft mit einem vorwurfsvollen Unterton daher, als wäre es dem Tribalisten nicht gelungen, den kosmopolitischen Maßstäben des Kritikers zu entsprechen. Außerdem kann man sich leicht vorstellen, dass die harte Arbeit der Kooperation mit andersartigen Menschen stets etwas Seltenes war und ist. Gleichwohl hat die moderne Gesellschaft die Kooperation in besonderer Weise geschwächt. Und die unmittelbarste Schwächung dieser Art betrifft die Ungleichheit.

Misst man die Ungleichheit mit dem Gini-Koeffizienten, einem häufig benutzten statistischen Instrument, so hat sie in der letzten Generation dramatisch zugenommen, und das

sowohl in der entwickelten Welt als auch in den Entwicklungsländern. In China ist der Gini-Koeffizient aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung sprunghaft angestiegen, da der Wohlstand in den Städten deutlich schneller wächst als auf dem Lande. In Amerika ist die interne Ungleichheit gewachsen, weil der Verlust qualifizierter Arbeitsplätze den Wohlstand der breiten Masse hat sinken lassen, während der Wohlstand der obersten 1 Prozent und innerhalb dieser schmalen Schicht der obersten 0,1 Prozent in astronomische Höhen gestiegen ist. In der alltäglichen Erfahrung wird aus ökonomischer Ungleichheit soziale Distanz. Die Elite entfernt sich von der Masse, Erwartungen und Kämpfe eines Lkw-Fahrers haben wenig mit denen eines Bankers gemeinsam. Distanzen dieser Art machen gewöhnliche Menschen durchaus zu Recht zornig. Ein Denken und Verhalten nach dem Muster des »Wir-gegen-sie« ist eine rationale Folge.

Veränderungen in der modernen Arbeitswelt haben den Wunsch und die Fähigkeit zur Kooperation mit andersartigen Menschen auf andere Weise geschwächt. Im Prinzip begünstigt jede moderne Organisation die Kooperation. In der Praxis behindert jedoch die Struktur moderner Organisationen solche Kooperation – ein Umstand, auf den in der Managementlehre der Begriff des »Siloeffekts« verweist, die Isolation einzelner Beschäftigter und Abteilungen in verschiedene Einheiten, in Menschen und Gruppen, die wenig Kontakt zueinander haben und

sogar Informationen horten, die auch für andere nützlich wären. Verstärkt wird diese Isolation noch durch die verringerte Zeit, die Menschen miteinander bei der Arbeit verbringen.

Das moderne Arbeitsverhältnis ist zunehmend kurzfristig angelegt, da kurzfristige Teilzeitjobs lange berufliche Laufbahnen innerhalb einer einzigen Institution verdrängen. Nach einer Schätzung wird ein junger Mensch, der im Jahr 2000 in die Berufswelt eintritt, im Laufe seines Arbeitslebens zwölf bis fünfzehn Mal die Stelle wechseln.⁷ Auch innerhalb der Organisationen sind die sozialen Beziehungen eher kurzfristiger Natur. In der Managementpraxis wird empfohlen, dass Arbeitsteams nicht länger als neun bis zwölf Monate zusammenbleiben, damit die Beschäftigten nicht miteinander »verwachsen«, das heißt persönliche Bindungen untereinander entwickeln. Oberflächliche soziale Beziehungen sind eine der Folgen dieser Ausrichtung auf kurzzeitige Beschäftigung. Wenn Menschen nicht lange in einer Institution bleiben, beeinträchtigt dies sowohl ihr Wissen als auch ihre Bindung an die betreffende Organisation. Oberflächliche Beziehungen und kurzzeitige Bindung an die Institution verstärken gemeinsam noch den Siloeffekt: Die Beschäftigten ziehen sich in sich selbst zurück und lassen sich nicht auf Probleme ein, die nicht unmittelbar in ihren Arbeitsbereich fallen, erst recht nicht auf Menschen, die innerhalb der Institution etwas anderes tun.

Neben diesen materiellen und institutionellen Faktoren arbeiten heute auch kulturelle Kräfte gegen anspruchsvolle Kooperation. Die moderne Gesellschaft hat einen neuartigen Charaktertyp hervorgebracht – einen Menschen, der darauf bedacht ist, die Ängste zu verringern, die durch Unterschiede ausgelöst werden können, ob sie nun politischer, rassischer, religiöser, ethnischer oder erotischer Natur sind. Diese Menschen verfolgen das Ziel, Erregung zu vermeiden und sich möglichst wenig von tiefgreifenden Unterschieden stimulieren zu lassen. Der Rückzug, von dem Putnam spricht, ist eine Möglichkeit, solchen Provokationen aus dem Weg zu gehen. Eine weitere ist die Homogenisierung des Geschmacks. Eine kulturelle Homogenisierung zeigt sich in der modernen Architektur, der Kleidung, in Fastfood, Popmusik und Hotels – einer endlosen globalisierten Liste.⁸ »Alle sind im Grunde gleich – dieses Gefühl ist Ausdruck eines auf Neutralität bedachten Weltbilds. Der Wunsch, Unterschiede zu neutralisieren und zu domestizieren, erwächst (wie ich noch zeigen möchte) aus einer Angst vor dem Unterschied, die sich mit der Ökonomie der globalen Konsumkultur überschneidet. Daraus resultiert unter anderem eine Schwächung der Bereitschaft, mit Menschen zu kooperieren, die hartnäckig anders bleiben.

Aus solchen materiellen, institutionellen und kulturellen Gründen ist unsere Zeit schlecht gerüstet für die Herausforderungen anspruchsvoller Kooperation. Ich

werde die Schwäche auf eine Weise zu erfassen versuchen, die zunächst abwegig erscheinen mag: Die moderne Gesellschaft führt zu einer »Dequalifizierung« im Blick auf die Kooperation. Der Ausdruck »Dequalifizierung« bezieht sich ursprünglich auf die Ersetzung von Menschen durch Maschinen in industriellen Produktionsprozessen, auf den Ersatz qualifizierter Facharbeiter durch komplexe Maschinen und Apparate. Im 19. Jahrhundert kam es zum Beispiel in der Stahlerzeugung zu solch einer Dequalifizierung, so dass den Facharbeitern nur einfache, grobe Arbeiten blieben. Heute ist es die Logik der Robotik, die darauf abzielt, sowohl in der Produktion als auch bei den Dienstleistungen teure menschliche Arbeitskraft zu ersetzen. Auch im sozialen Bereich kommt es zu einer Dequalifizierung. Menschen verlieren die Fähigkeit, mit hartnäckigen Unterschieden umzugehen, wenn materielle Ungleichheit sie isoliert und kurzzeitige Arbeitsverhältnisse ihre sozialen Kontakte oberflächlich werden lassen und Angst vor dem Anderen auslösen. Wir sind dabei, die für eine komplexe Gesellschaft unerlässliche Kooperationsfähigkeit einzubüßen.

Meine Thesen gründen nicht in nostalgischen Gefühlen für eine märchenhafte Vergangenheit, in der angeblich alles besser war. Die Fähigkeit der Menschen, in komplexer Weise zu kooperieren, wurzelt vielmehr in den frühesten Phasen der menschlichen Entwicklung und verschwindet auch bei Erwachsenen nicht einfach. Es besteht allerdings

die Gefahr, dass die moderne Gesellschaft diese Entwicklungsressourcen vergeudet.

Kooperationsfähigkeit in der frühen Kindheit

Die Kinderpsychologin Alison Gopnik hat beobachtet, dass man das Leben der Kleinkinder als ein sehr fließendes Werden begreifen muss. In den ersten Jahren der kindlichen Entwicklung kommt es zu erstaunlich schnellen Veränderungen der Wahrnehmung und Empfindung, und diese Veränderungen prägen unsere Fähigkeit zur Kooperation.⁹ In uns allen steckt die kindliche Erfahrung der Beziehung und Verbindung zu jenen Erwachsenen, die uns umsorgt haben. Als Kleinkinder mussten wir lernen, mit ihnen zu kooperieren, um zu überleben. Diese kindlichen Experimente haben Ähnlichkeit mit Proben, wobei die Kinder diverse Möglichkeiten des Umgangs mit Eltern und Gleichaltrigen ausprobieren. Genetische Muster bilden einen Rahmen, doch Kleinkinder erforschen auch ihr eigenes Verhalten, experimentieren damit und verbessern es (wie alle jungen Primaten).

Im vierten und fünften Lebensmonat wird Kooperation zu einer bewussten Tätigkeit, wenn Säuglinge mit ihrer Mutter beim Stillen zusammenzuarbeiten beginnen. Das Kind reagiert nun auf verbale Reize oder Hinweise hinsichtlich seines Verhaltens, auch wenn es die Worte noch nicht versteht, etwa indem es auf bestimmte

Stimmlagen hin seine Stellung anpasst, um das Stillen zu erleichtern. Dank stimmlicher Reize findet nun auch Antizipation Eingang in das Verhaltensrepertoire des Kindes. Im zweiten Lebensjahr reagieren Kleinkinder in ähnlicher Weise auch auf andere Kinder, indem sie die Bewegungen der anderen antizipieren. Wir wissen heute, dass dieses durch Reize ausgelöste Verhalten – die Stimulation von Antizipation und Reaktionen – dem Gehirn hilft, bislang schlafende neuronale Pfade zu aktivieren, so dass Kooperation die mentale Entwicklung des menschlichen Kindes ermöglicht.¹⁰

Die Hinweise, die nicht zu den Primaten zählende soziale Tiere geben, sind in dem Sinne statisch, dass sie unmittelbar lesbar sind. Wenn Bienen voreinander »tanzen«, senden sie präzise Signale aus, zum Beispiel, dass in 400 Metern Entfernung Richtung Nordwesten Pollen zu finden sind. Andere Bienen wissen sogleich, wie diese Hinweise zu lesen sind. In der Erfahrung menschlicher Kleinkinder verlieren solche Hinweise zunehmend die Ähnlichkeit mit denen der Bienen. Das menschliche Kleinkind erprobt Gesten, Gesichtsausdrücke, Griffe oder Berührungen, die für Erwachsene eher rätselhaft sind, als dass sie sogleich gelesen und verstanden würden.

Der Psychologe Jerome Bruner verweist auf die Bedeutung solcher rätselhafter Botschaften als Zeichen kognitiver Entwicklung. Das Kleinkind intendiert hier zunehmend eine eigenständige Bedeutung, wie etwa beim

Weinen. Wenn ein Säugling im Alter von zwei Monaten weint, ist das lediglich Ausdruck von Schmerz. Mit der Zeit nimmt das Weinen unterschiedliche Formen an, denn das Kleinkind versucht damit nun etwas Kompliziertes zu sagen, das die Eltern nicht mehr so einfach zu deuten vermögen. Diese Lücke ist im zweiten Lebensjahr fest etabliert und verändert die Bedeutung von »Gegenseitigkeit«. Zwar besteht zwischen Kind und Erwachsenen weiterhin ein Geben und Nehmen, aber sie sind sich nicht mehr so sicher, was da ausgetauscht wird, da der Prozess des Hinweisens komplexer geworden ist. Die Lücke zwischen Übertragung und Aufnahme eröffnet nach Bruner ein »neues Kapitel« in der Bindung zwischen dem Kleinkind und seinen Eltern.¹¹ Das neue Kapitel ist jedoch kein Desaster. Eltern und Kinder lernen, sich darauf einzustellen, und werden dadurch sogar dazu angeregt, einander noch größere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Kommunikation ist nicht zusammengebrochen, sondern komplexer geworden.

Dennoch können Eltern sich leicht vorstellen, dass Kinder den Garten Eden verlassen haben, wenn sie in das von Benjamin Spock so genannte »schreckliche zweite Lebensjahr« eintreten.¹² Die übliche Erklärung für die zahlreichen Wutausbrüche in dieser Phase lautet, das Kind werde missmutig, wenn es sich körperlich von seiner Mutter trennt. Die Kinderpsychologen D. W. Winnicott und John Bowlby waren die Ersten, die hier ein genaueres Bild zeichneten. In seinen Studien stützte Winnicott sich auf die