

ZIVILCOURAGE

Der Mut zum eigenen Denken und Handeln

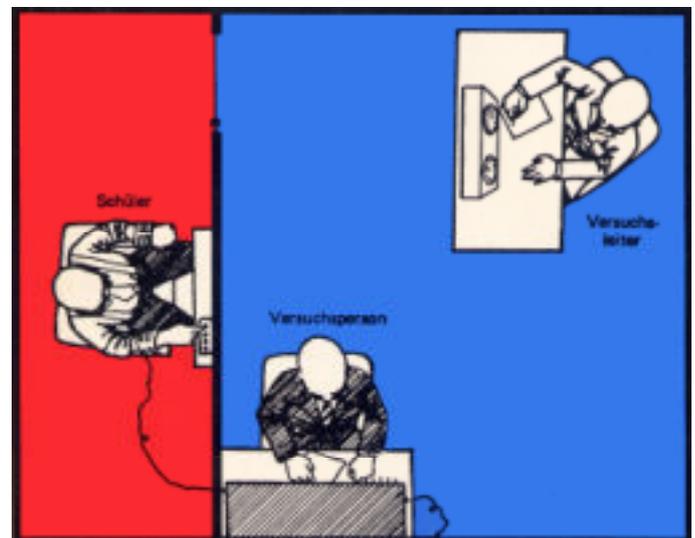
Es ist kein Zufall, dass in der deutschen Sprache zwischen Mut und Zivilcourage unterschieden wird. „Ziviler Mut“ ist mehr als nur „Mannhaftigkeit“, die bisweilen auch zum „Todesmut“ tendieren kann. Ziviler Mut entspringt dem Bedürfnis nach Achtung vor sich selbst.¹⁾ „Grace under pressure“ heißt es kaum übersetzbar bei Ernest Hemingway – etwa: Sich im Drangsal schön verhalten.²⁾

In den frühen 60er-Jahren erschien in einer Tageszeitung in New Haven / USA ein Inserat, in dem die Universität Yale nach Versuchspersonen für ein Gedächtnisexperiment suchte: Sind Bestrafungen geeignet, die Lernleistung zu verbessern? Was die Versuchspersonen damals nicht wussten: In Wirklichkeit ging es bei diesem Experiment um etwas völlig anderes. Prof. Stanley Milgram wurde im Jahr 1964 für sein „Experiment über die Macht von Autorität und Gehorsam“ mit einem Preis für Sozialpsychologie ausgezeichnet. Neben Macht und Gehorsam ging es bei diesem Experiment auch um Zivilcourage: Ab welcher Schwelle lehnt sich ein Individuum gegen eine deutlich merkbar destruktive Anordnung einer Autoritätsfigur auf? Das Ergebnis war weitaus mehr als beklemmend: Über 70% der Versuchspersonen aus allen sozialen Schichten und Altersgruppen waren bereit, „auf Befehl“ (bzw. wenn eine Autorität die Verantwortung für das eigene Handeln übernahm) einem anderen Menschen starke körperliche Qualen zuzufügen und diesen sogar umzubringen.³⁾

Das Milgram-Experiment

Weitaus bekannter ist das legendäre „Milgram-Experiment“ aufgrund dessen Versuchsanordnung: Ein „Lehrer“ (die eigentliche Versuchsperson) sollte einem „Schüler“ (einem Schauspieler) Wortpaare nennen, die sich der Schüler merken und aus dem Gedächtnis wiedergeben musste. Bei jedem Fehler des „Schülers“ sollte ihm der „Lehrer“ stetig steigende Elektroschocks aus einer Skala von 15 bis 450 Volt verabreichen. Neben dem „Lehrer“ befand sich als Verkörperung der Autorität ein „Versuchsleiter“, der ihn auch bei bereits starken Schmerzensschreien des „Schülers“ aufforderte, das Experiment fortzusetzen. Prof. Milgram wollte bei diesem Experiment messen, ab welcher Grenze die Zivilcourage einsetzte und sich die Versuchsperson weigerte, das Experiment fortzusetzen. Über 70% der Versuchspersonen schafften das nicht und verpassten dem sich bereits in Schmerzen

windenden und danach bewusstlosen (Schauspieler) „Schüler“ mehrmals die 450-Volt-Schocks. Nach dem Ende des Experiments wurden die Versuchspersonen über das tatsächliche Ziel der Versuchsanordnung aufgeklärt. Die meisten von ihnen konnten nicht fassen, wie weit sie gegangen waren und benötigten zum Teil eine Krisenintervention, um mit ihren Erlebnissen über sich selbst fertig zu werden.³⁾



„Handeln auf Befehl“

Ziel dieses Experiments war es, unmenschliche Befehlsstrukturen zu erforschen und vor allem die Funktionsweise der grausigen Maschinerie des Nazi-Regimes zu erklären (in dem jeder der damaligen Täter zumeist „nur auf Befehl“ gehandelt hatte). Bewiesen hat Prof. Milgram allerdings auch, dass in den „Tätern“ in den seltensten Fällen eigenes Potential zur Begehung von Grausamkeiten gegenüber anderen Menschen steckte. Fast alleinige Ursache für ihr Verhalten war das Abgeben der Verantwortung für das eigene Handeln an die Autorität, die trotz immer deutlicher wahrnehmbarer Konflikte der Versuchsperson mit ihrem eigenen Verhalten schlussendlich die Oberhand behielt. Das zeigte sich auch in einer abgeänderten Versuchsanordnung, wo der „Versuchsleiter“ den Raum verließ und seine Anordnungen über Telefon erteilte: In dem Augenblick, wo die unmittelbare Kontrolle wegfiel, lösten die meisten der

Versuchspersonen ihren inneren Konflikt damit, dass sie zwar weiterhin zum Schein die Befehle befolgten, jedoch in Wirklichkeit heimlich dem Opfer nur die niedrigsten Stromschläge verpassten – also immerhin eine abgeschwächte (wenn auch sehr verhaltene) Form der Zivilcourage. Kaum kehrte jedoch der „Versuchsleiter“ wieder zurück und schaute der Versuchsperson über die Schulter, war es mit dem Anflug von Zivilcourage in der Regel wieder vorbei.³⁾

Befehlsstrukturen in modernen Wirtschaftssystemen

Befehls- und Autoritätsstrukturen finden sich nicht nur in politischen Systemen. Auch die moderne Wirtschaft ist von Autoritäten durchsetzt, die dem Individuum Handlungen „contre coeur“ abverlangen. Untermauert werden solche Befehle in der Regel mit behaupteten Sachzwängen und/oder dem Appell, durch Gehorsam dem eigenen Fortkommen zu dienen. Alle, die einerseits selbst Autoritäten unterworfen und andererseits Befehlsgewalt über andere besitzen, tragen das Potential mit sich, solche Systeme zu unterstützen und zu stabilisieren: Es ist weitaus einfacher und weniger riskant, den eigenen Druck nach unten weiter zu geben, als selbst die übergeordnete Autorität zu hinterfragen oder sich gar gegen sie aufzulehnen.

Verlust der Selbstachtung

Je nach der Intensität des dabei wahrgenommenen eigenen inneren Konflikts wird für diesen Vorteil dennoch ein Preis bezahlt: Der stetige Verlust der eigenen Selbstachtung. Dem System wird die kreative Gedankenleistung der in die Befehlskette eingebundenen Individuen in dem Ausmaß entzogen, je autoritärer und straffer die Befehlshierarchie organisiert ist: Je mehr selbständiges Denken, konstruktive Kritik und Hinterfragen der Autorität mit nachteiligen Sanktionen belegt werden, umso mehr werden die empfangenen Befehle nur mehr scheinbar unkritisch an die Untergebenen weitergegeben, um damit das eigene Überleben zu sichern.

Geistige Verarmung des Systems

Die Folge ist eine geistige Verarmung des gesamten Systems, in dem es nur mehr dem „Befehlshaber“ gestattet ist, sein kreatives geistiges Potential zu entfalten. Den Unternehmen, welche unter derartigen Strukturen geführt werden, kommen dadurch die wertvollsten Ressourcen abhanden: Die kreativen Leistungen ihrer Mitarbeiter, die sehr bald begreifen, dass es für sie vorteilhafter ist, in entscheidenden Fragen lieber nicht mit eigenen Ideen anzuecken.

Text: Wilfried Pecka

1) Zitat: Dr. Josef Toch, Einleitung zur deutschen Ausgabe von „Profiles in Courage“ (John F. Kennedy)

2) Zitat: John F. Kennedy, „Zivilcourage“ („Profiles in Courage“)

3) Quelle: Stanley Milgram: „Das Milgram-Experiment“ („Obedience to Authority“)

Grafiken: Werner Rebhuhn („Milgram-Versuchsanordnung“), Michaela Walchshofer-Pecka („Katzentrio“)

Gedankenmonopole

Es mag zwar einfacher sein, eine Organisation autokratisch zu führen, weil man sich dann nicht ständig mit anderen Ideen zu beschäftigen braucht. Diesem Vorteil der Machtkonzentration und des Gedankenmonopols einer diktatorisch agierenden Führungselite wird aber zwangsläufig auch ein Verlust der Selbstachtung des gesamten Kollektivs folgen. Gemeinsam mit der vorher beschriebenen geistigen Verarmung des Systems können alle diese Verluste durchaus geeignet sein, ein Unternehmen in einem modernen Wirtschaftssystem in den Ruin zu treiben.



Der Maria-Theresien-Orden

Was bleibt, ist die Frage, ab wann sich bereits deutlich spürbares eigenes Unbehagen in aktives Tun verwandeln sollte. Wie schwierig dieser Übergang ist, hat Stanley Milgram in seinem Experiment sehr deutlich bewiesen. Bemerkenswert ist dazu jedoch ein Detail aus unserer Geschichte – und zwar ausgerechnet dem streng hierarchisch organisierten Militärsystem der österreichischen Kaiserzeit: Die Kaiserin Maria Theresia hat einen Orden für Zivilcourage gestiftet. Der Maria-Theresien-Orden wurde jenen Offizieren gegeben, welche in einer militärischen Situation Mut zur eigenen Meinung, zum eigenen Entschluss und zum eigenen Handeln auch gegen den Befehl eines Vorgesetzten und entgegen aller Subordination entfaltet hatten. Freilich bekam man den Orden nur, wenn die Sache gut ausging; wenn der Mann Pech hatte, dann standen ihm die gleichen Strafen wie jedem anderen Meuterer und Disziplinbrecher bevor.¹⁾