

CHARLES DUHIGG

super
comm
unica
tors

New York
Times
Bestseller

Wie man die geheime Sprache zwischenmenschlicher
Beziehungen entschlüsselt

Anhang

abp



Inhalt

1 Das Übereinstimmungsprinzip

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL I

2 Jedes Gespräch ist Verhandlung

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL II

3 Heilung durch das Ohr

4 Wie hört man Gefühle, die niemand ausspricht?

5 Kontakt trotz Konflikt

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL III

**6 Unsere soziale Identität bestimmt
unsere Welt**

**7 Wie machen wir die schwierigsten
Gespräche sicherer?**

Diese Überlegungen in der Praxis

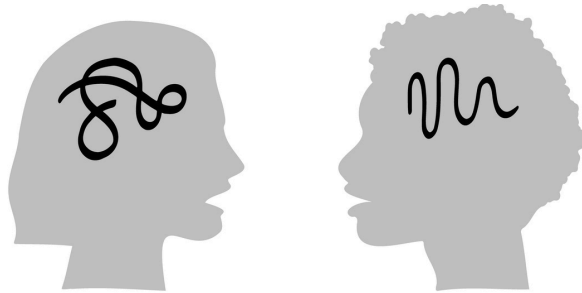
TEIL IV

Hinweise zum Umgang mit Quellen

Anmerkungen

Register

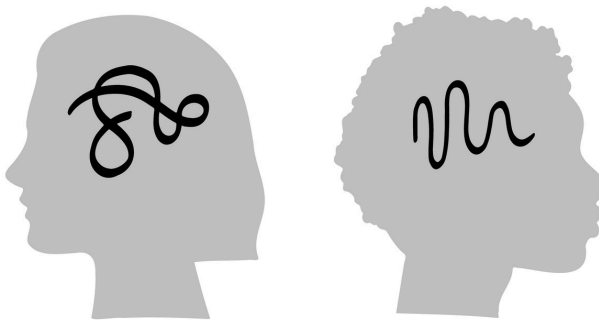
1 Das Übereinstimmungsprinzip



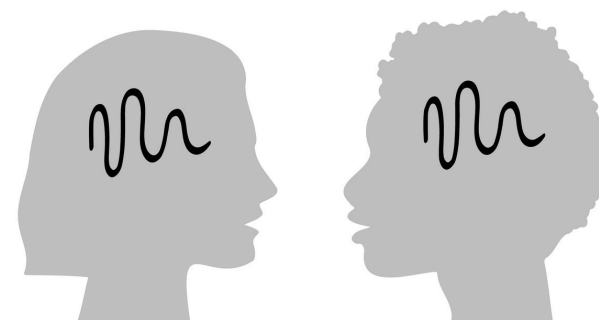
Sind wir neuronal nicht aufeinander abgestimmt,
fällt es uns schwer, zu kommunizieren.



Beginnen wir jedoch, auf gleiche Weise zu denken,
verstehen wir einander besser.



Schauen sich Menschen zum Beispiel allein einen Film an,
denken sie unterschiedlich.



Beginnen sie aber, sich zu unterhalten,
stimmen sich ihre Gedanken aufeinander ab.

Die drei Gesprächstypen

WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?

WIE FÜHLEN WIR
UNS?

entscheidungsorientierte
Denkweise

WER SIND WIR?

Die drei Gesprächstypen

WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?

WIE FÜHLEN WIR
UNS?

entscheidungsorientierte
Denkweise

emotionale
Denkweise

WER SIND WIR?

Die drei Gesprächstypen

WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?

entscheidungsorientierte
Denkweise

WIE FÜHLEN WIR
UNS?

emotionale
Denkweise

WER SIND WIR?

soziale
Denkweise

Das Übereinstimmungsprinzip



Damit Kommunikation gelingen kann, muss man zunächst erkennen, welcher Gesprächstypus vorliegt, und sich dann aneinander angleichen.

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL I

Wollen Sie:



HILFE?

Ein praxisorientiertes *Worum-geht's-hier-wirklich?*-Gespräch



TROST?

Ein emotionales *Wie-fühlen-wir-uns?*-Gespräch



ODER GEHÖR?

Ein sozialeres *Wer-sind-wir?*-Gespräch

2 Jedes Gespräch ist Verhandlung

Die drei Gesprächstypen

**WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?**

Was will ich, was willst du?
Wie treffen wir gemeinsam
Entscheidungen?

**WIE FÜHLEN WIR
UNS?**

WER SIND WIR?

**Wie man herausfindet,
worum es hier wirklich geht**

Zunächst:
Man erkennt, dass hier etwas
verhandelt wird.

**Wie man herausfindet,
worum es hier wirklich geht**

**Zunächst:
Man erkennt, dass hier etwas
verhandelt wird.**

**Dann:
Man stellt fest: Was wünschen sich alle?**

**Wie man herausfindet,
worum es hier wirklich geht**

**Zunächst:
Man erkennt, dass hier etwas
verhandelt wird.**

**Dann:
Man stellt fest: Was wünschen sich alle?**

**Und dann:
Wie werden wir gemeinsam Entschei-
dungen treffen?**

Welche Art von Logik wenden wir an?

{ Kosten-Nutzen-Logik }

{ Ähnlichkeitslogik }

Ist das hier eine praktisch orientierte Diskussion?



Kommen Sie mit Fakten und Argumenten.

Ist das hier eine empathisch orientierte Diskussion?



Nutzen Sie Geschichten und Ihr Einfühlungsvermögen.

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL II

Gesprächsvorbereitung

*Fußballspiel gestern.
Neue Stelle erwähnen.
Urlaub wo?*

Notieren Sie sich einige mögliche Gesprächsthemen.

Stellen Sie Fragen



*Was hat Sie eigentlich dazu
gebracht, Lehrerin zu werden?*

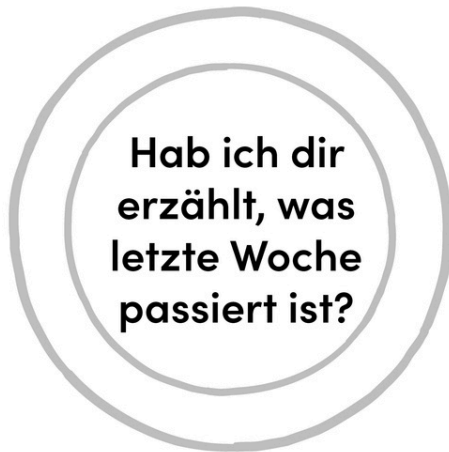
**Fragen Sie nach Überzeugungen, Werten,
Urteilen und Erfahrungen.**

Achten Sie auf Hinweise



**Zeigt sich Ihr Gegenüber zugewandt und interessiert?
Oder abgewandt und passiv?**

Erweitern Sie das Angebot



**Werden Geschichten erzählt oder Pläne entworfen?
Wird das Thema gewechselt?**

3 Heilung durch das Ohr

Die drei Gesprächstypen

WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?

WIE FÜHLEN WIR
UNS?

Gespräche sind von Emotionen
geprägt – und sie helfen uns,
Beziehungen herzustellen.

WER SIND WIR?



4 **Wie hört man Gefühle, die niemand ausspricht?**

Emotionale Intelligenz ...



... beruht darauf, anderen zu zeigen, dass wir ihre Gefühle wahrnehmen.

STIMMUNG

positiv

negativ

hoch

optimistisch, fröhlich,
enthusiastisch,
aufgeregt

zornig, empört,
beleidigt,
aufgebracht

niedrig

glücklich, zufrieden,
dankbar, gelassen

frustriert, verdrossen,
mürrisch, mutlos

ENERGIE

5 Kontakt trotz Konflikt

Im Konfliktfall

beweisen wir, dass wir zuhören, indem wir in die Verstehensschleife eintreten:



Dies wird so lange wiederholt, bis beide Parteien sich einig sind, dass Klarheit herrscht.

Im Konfliktfall

streben
alle
nach
Kontrolle ...

... aber
andere
Menschen
kontrollieren
zu wollen
ist
zerstörerisch.

Im Konfliktfall

bemühen Sie sich,
Folgendes zu beherrschen:

- 1 sich selbst
- 2 Ihre Umgebung
- 3 die Grenzen des Konflikts

Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL III

Achten Sie auf Stimmung und Energie, um Gefühlszustände abzuschätzen ...

STIMMUNG

		positiv	negativ
		ENERGIE	
hoch	fröhlich	zornig	
niedrig	glücklich	frustriert	

... und passen Sie sich anschließend an, um zu zeigen, dass Sie zuhören.

Mit der Verstehensschleife beweisen wir, dass wir zuhören:



Dies wird so lange wiederholt, bis alle sich einig sind, dass man verstanden hat.

Die drei Gesprächstypen

WORUM GEHT'S HIER
WIRKLICH?

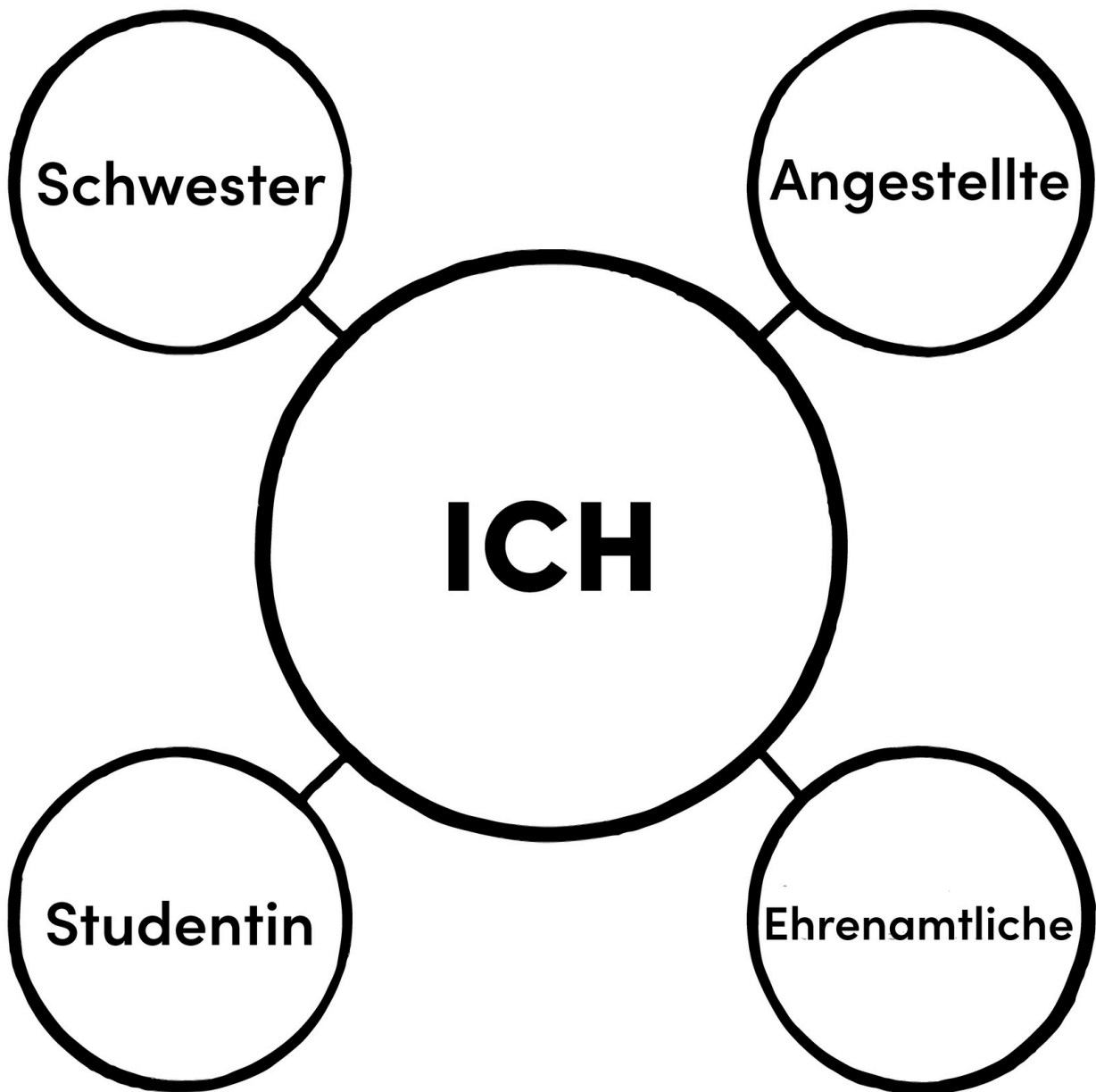
WIE FÜHLEN WIR
UNS?

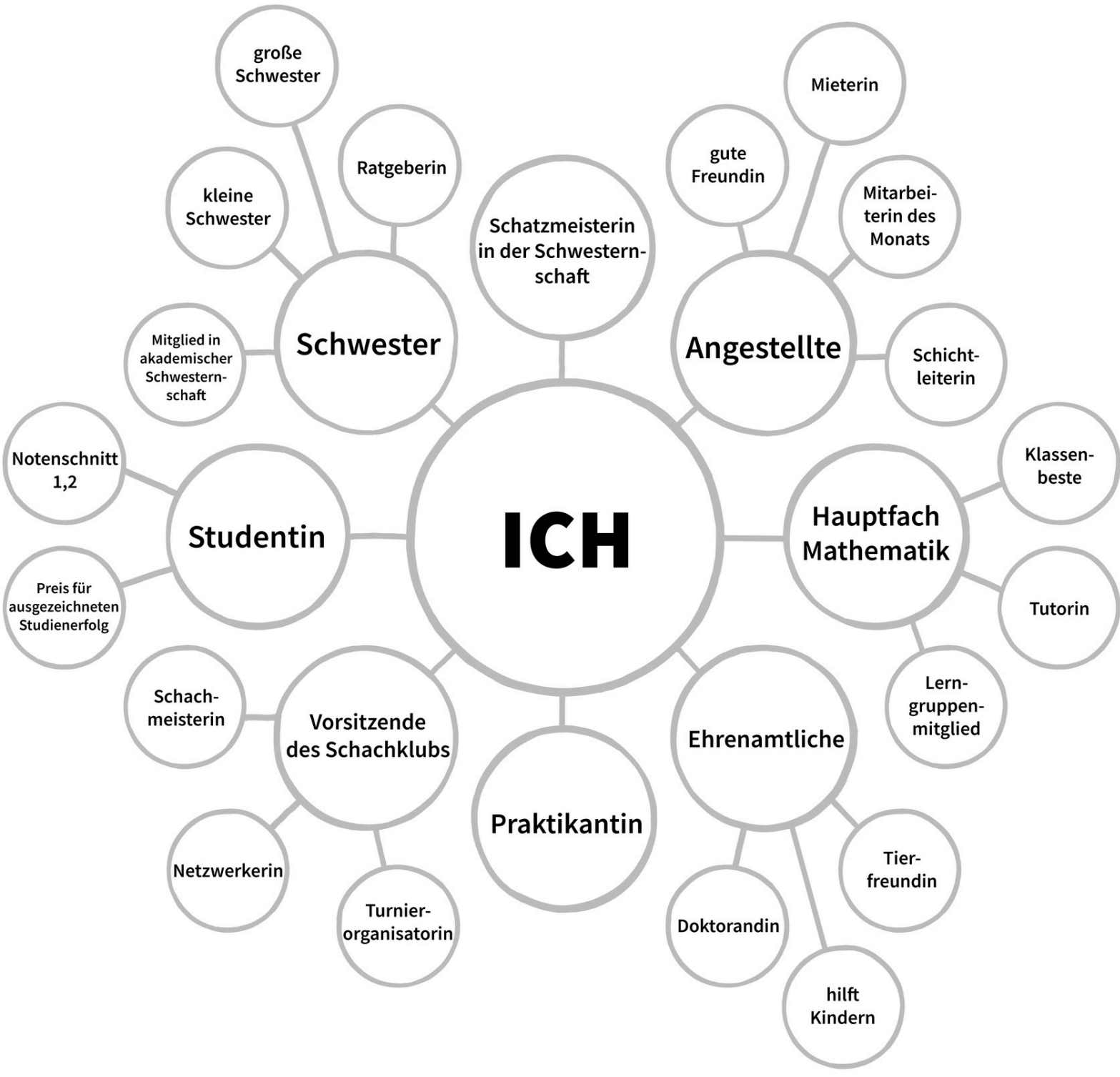
WER SIND WIR?

Wir alle haben soziale Identitäten,
die beeinflussen, wie wir sprechen
und zuhören.

6

Unsere soziale Identität bestimmt unsere Welt

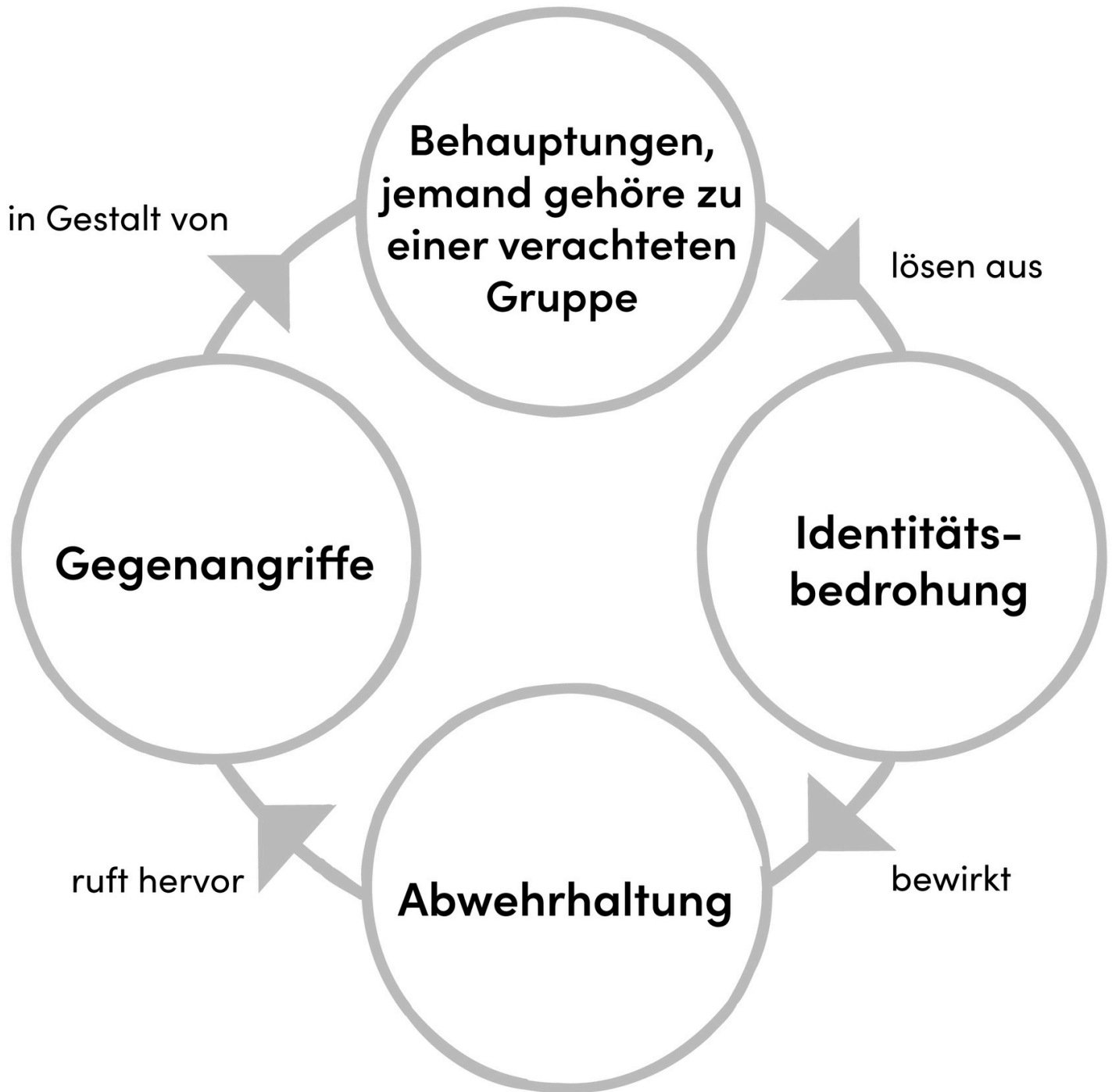




Wie man darüber spricht, wer man ist

- 1** Entlocken Sie Ihrem Gegenüber mannigfache Identitäten.
- 2** Bringen Sie alle auf Augenhöhe.
- 3** Schaffen Sie neue Gruppen, indem Sie auf bestehenden Identitäten aufbauen.

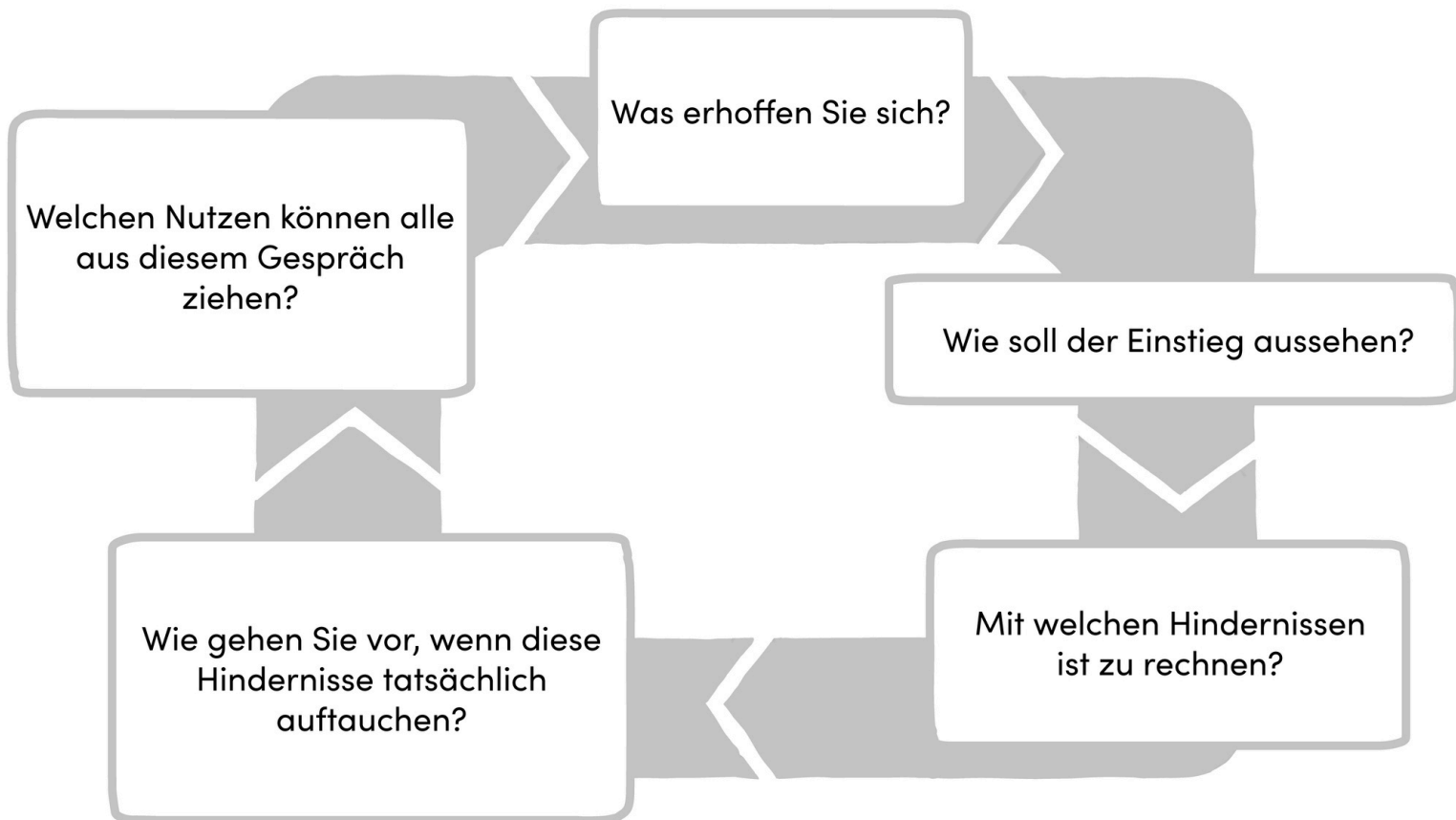
7 Wie machen wir die schwierigsten Gespräche sicherer?



Diese Überlegungen in der Praxis

TEIL IV

Fragen Sie sich vor Gesprächsbeginn:



Zu Gesprächsbeginn

Stellen Sie Richtlinien auf

- Wie lauten die Normen?
- Keine Vorwürfe, keine Angriffe, kein Bloßstellen.
- Sind Fragen erlaubt?

Ein Moderator kann

- ... alle zum Sprechen ermuntern.
- ... die Beteiligten anregen, ihre eigenen Geschichten zu erzählen und die Probleme anderer nicht herunterzuspielen.
- ... alle auffordern, zuzuhören.

Entlocken Sie den anderen ihre

- ... emotionalen Ziele.
- ... praktischen Ziele.
- ... schwerer greifbaren Ziele.

Erkennen Sie an, dass das Gespräch unbehaglich werden wird.

- Es kann zu ungeschickten Äußerungen kommen.
- Es könnten unbedarfte Fragen gestellt werden.
- In solchen Fällen brechen wir nicht ab, sondern sehen das als Gelegenheit, etwas Neues zu lernen.

Während des Gesprächs

- 1** Entlocken Sie anderen ihre vielfältigen Identitäten.



*Wo sind Sie aufgewachsen?
Wie haben Sie das erlebt?*

- 2** Bringen Sie alle Beteiligten auf Augenhöhe.



*Von Autos verstehe ich
auch nichts.*

- 3** Suchen Sie nach Ähnlichkeiten, um Eigengruppen zu bilden.



***Sie sind Anwältin?
Ich auch!***

- 4** Steuern Sie Ihre Umgebung.



***Wollen wir uns irgendwo
hinsetzen, wo es ruhiger ist?***

Hinweise zum Umgang mit Quellen

Die Darstellung in diesem Werk stützt sich auf Hunderte von Interviews und Tausende von wissenschaftlichen Aufsätzen und Studien. Viele dieser Quellen werden entweder im Text selbst oder im Anmerkungsteil nachgewiesen.

In den meisten Fällen habe ich jenen Gewährsleuten, die mir als besonders wichtige Quellen dienten oder deren veröffentlichte Forschungsergebnisse für meine Arbeit von wesentlicher Bedeutung waren, Zusammenfassungen der einschlägigen Abschnitte zur Verfügung gestellt und ihnen Gelegenheit gegeben, Tatsachenbehauptungen zu überprüfen, weiterführende Kommentare anzubringen, auf Widersprüche hinzuweisen oder Fragwürdigkeiten in meiner Darstellung anzusprechen. Etliche dieser Kommentare sind in die endgültige Gestalt des Buches eingeflossen und werden im Anmerkungsteil abgedruckt. (Keiner dieser Personen lag vor Erscheinen des Werks dessen Text vor; sämtliche Kommentare beruhen auf von mir oder einem Faktenchecker bereitgestellten Zusammenfassungen.)

Sehr gelegentlich ist Quellen, die aus unterschiedlichen Motiven nicht bereit waren, sich namentlich zitieren zu lassen, Vertraulichkeit gewährt worden. In solchen und anderen Fällen sind, um die Anonymität der Betroffenen sicherzustellen, um gesetzlichen oder ethischen Normen zum Schutz der Privatsphäre zu genügen oder aus noch anderen Gründen, gewisse Einzelheiten, die eine Identifizierung ermöglicht hätten, unterdrückt oder verändert worden.

Anmerkungen

Einleitung

1. Felix Sigala wünschte anonym zu bleiben. Einzelheiten wie sein wirklicher Name und Angaben zu seiner Laufbahn sind verändert worden, um sein Inkognito zu wahren. Die hier geschilderten Ereignisse wurden dem FBI zur Prüfung vorgelegt; die Behörde verwies auf ihre geltenden Presserichtlinien und war lediglich bereit, die Richtigkeit der Darstellung im Allgemeinen zu bestätigen.
2. Wie bei vielen geistreichen Bemerkungen ist die Herkunft dieses Zitats nicht eindeutig gesichert, doch wird es ganz überwiegend George Bernard Shaw zugeschrieben.

Erstes Kapitel: Das Übereinstimmungsprinzip

1. James Lawler hat 25 Jahre als Beamter bei der CIA gedient und ist in mancher Hinsicht noch immer an Verschwiegenheitsvereinbarungen gebunden. Er hat über viele Stunden hinweg seine Erfahrungen mit mir geteilt, ohne jemals vertrauliche Informationen preiszugeben. Einige Angaben seines Berichts sind infolgedessen verändert worden bzw. wurden mir nur in groben Umrissen geschildert oder durch dritte Quellen bestätigt. »Yasmin« ist ein Pseudonym. Lawler nannte Yasmins Heimatland nicht und gab lediglich an, es handle sich um einen »ölreichen, den USA feindlich gesinnten Staat«. Lawler lehnte es auch ab, den Staat zu benennen, wo er selbst stationiert war, und bezeichnete ihn nur als »ein europäisches

- Alpenland«. Wenn Sie mehr über Lawlers Erfahrungen lesen wollen, empfehle ich Ihnen seine fesselnden Spionageromane *Living Lies* und *In the Twinkling of an Eye*.
2. Vgl. Randy Burkett, »An Alternative Framework for Agent Recruitment: From MICE to RASCLS«, *Studies in Intelligence* 57, H. 1 (2013), S. 7–17, hier: S. 16.
 3. Marta Zaraska, »All Together Now«, *Scientific American* 323, H. 4 (Oktober 2020), S. 64–69; Lars Riecke et al., »Neural Entrainment to Speech Modulates Speech Intelligibility«, *Current Biology* 28, H. 2 (2018), S. 161–169; Andrea Antal, Christoph S. Herrmann, »Transcranial Alternating Current and Random Noise Stimulation: Possible Mechanisms«, *Neural Plasticity* 2016 (2016), 3616807; L. Whitsel et al., »Stability of Rapidly Adapting Afferent Entrainment vs. Responsivity«, *Somatosensory & Motor Research* 17, H. 1 (2000), S. 13–31; Nina G. Jablonski, *Skin: A Natural History* (Berkeley: University of California Press, 2006).
 4. Vgl. Thalia Wheatley et al., »From Mind Perception to Mental Connection: Synchrony as a Mechanism for Social Understanding«, *Social and Personality Psychology Compass* 6, H. 8 (2012), S. 589–606.
 5. Wheatley zitiert hier den Autor Michael Dorris.
 6. Ulman Lindenberger et al., »Brains Swinging in Concert: Cortical Phase Synchronization While Playing Guitar«, *BMC Neuroscience* 10 (2009), S. 1–12; Johanna Sanger, Viktor Müller, Ulman Lindenberger, »Intraand Interbrain Synchronization and Network Properties When Playing Guitar in Duets«, *Frontiers in Human Neuroscience* (2012), S. 312; Viktor Müller, Johanna Sänger, Ulman Lindenberger, »Hyperbrain Network Properties of Guitarists Playing in Quartet«, *Annals of the New York Academy of Sciences* 1423, H. 1 (2018), S. 198–210.
 7. Daniel C. Richardson, Rick Dale, Natasha Z. Kirkham, »The Art of Conversation Is Coordination«, *Psychological Science* 18, H. 5 (2007), S. 407–413. Auf Nachfrage gab der Verfasser dieser Studie, Daniel Richardson, an, dass derartige physische Effekte zwar wissenschaftlich nachgewiesen seien, er sie aber »nicht persönlich im eigenen Labor reproduziert« habe: »Ich habe diese Effekte bereits in Rezensionenartikeln sowie in den Einführungen zu meinen eigenen einschlägigen Versuchen (beispielsweise zur Augenbewegung oder zur Bewegungskoordination) besprochen.« Sievers merkt an, eine derartige gegenseitige Angleichung bei gemeinsamer Betätigung sei zwar zu beobachten, jedoch habe sich die Forschung in Bezug auf das Verhältnis von Ursache und Wirkung noch kein abschließendes Urteil gebildet.
 8. Ayaka Tsuchiya et al., »Body Movement Synchrony Predicts Degrees of Information Exchange in a Natural Conversation«, *Frontiers in Psychology* 11 (2020), S. 817;
 9. Scott S. Wiltermuth, Chip Heath, »Synchrony and Cooperation«, *Psychological Science* 20, H. 1 (2009), S. 1–5; Michael J. Richardson et al., »Rocking Together: Dynamics of Intentional and Unintentional Interpersonal Coordination«, *Human Movement Science* 26, H. 6 (2007), S. 867–891; Naoyuki Osaka et al., »How Two Brains Make One Synchronized Mind in the Inferior Frontal Cortex: fNIRS-Based Hyperscanning During Cooperative Singing«, *Frontiers in Psychology* 6 (2015), S. 1811; Alejandro Pérez, Manuel Carreiras, Jon Andoni Duabeitia, »Brainto-Brain Entrainment: EEG Interbrain Synchronization While Speaking and Listening«, *Scientific Reports* 7, H. 1 (2017), S. 1–12.
 10. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, Uri Hasson, »Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, H. 32 (2010), S. 14425–14430; Lauren J. Silbert et al., »Coupled

- Neural Systems Underlie the Production and Comprehension of Naturalistic Narrative Speech«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111, H. 43 (2014), S. E4687–4696.
11. Vgl. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, Uri Hasson, »Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, H. 32 (2010), S. 14425–14430.
 12. J. M. Ackerman, J. A. Bargh, »Two to Tango: Automatic Social Coordination and the Role of Felt Effort«, in: *Effortless Attention: A New Perspective in the Cognitive Science of Attention and Action*, hrsg. von Brian Bruya (Cambridge, Massachusetts: MIT Press Scholarship Online, 2010); Sangtae Ahn et al., »Interbrain Phase Synchronization During Turn-Taking Verbal Interaction – A Hyperscanning Study Using Simultaneous EEG/ MEG«, *Human Brain Mapping* 39, H. 1 (2018), S. 171–188; Laura Astolfi et al., »Cortical Activity and Functional Hyperconnectivity by Simultaneous EEG Recordings from Interacting Couples of Professional Pilots«, 2012 Annual International Conference of the IEEE Engineering in Medicine and Biology Society, S. 4752–4755; Jing Jiang et al., »Leader Emergence Through Interpersonal Neural Synchronization«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, H. 14 (2015), S. 4274–4279; Reneeta Mogan, Ronald Fischer, Joseph A. Bulbulia, »To Be in Synchrony or Not? A Meta-Analysis of Synchrony's Effects on Behavior, Perception, Cognition and Affect«, *Journal of Experimental Social Psychology* 72 (2017), S. 13–20; Uri Hasson et al., »Brain-to-Brain Coupling: A Mechanism for Creating and Sharing a Social World«, *Trends in Cognitive Sciences* 16, H. 2 (2012), S. 114–121; Uri Hasson, »I Can Make Your Brain Look Like Mine«, *Harvard Business Review* 88, H. 12 (2010), S. 32–33; Maya Rossignac-Milon et al., »Merged Minds: Generalized Shared Reality in Dyadic Relationships«, *Journal of Personality and Social Psychology* 120, H. 4 (2021), S. 882.
 13. Auf Nachfrage ergänzte Sievers, gegenseitiges Verstehen und neuronale Angleichung würden zwar gelegentlich von einer physiologischen Kopplung des Pulses, Gesichtsausdrucks oder emotionalen Erlebens begleitet, zwingend sei dies jedoch nicht. »Es ist ohne Weiteres möglich, jemandem zuzuhören und ihn zu verstehen, ohne dass sich eine physiologische Kopplung einstellt. ... Das Bedeutsame an einer Unterhaltung, aber auch an der Musik beruht zum Teil auf der Beobachtung, wie Menschen sich im Zuge der Interaktion ändern, sich aneinander angleichen und dann wieder nicht, einander steuern und voneinander gesteuert werden.«
 14. Laura Menenti, Martin J. Pickering, Simon C. Garrod, »Toward a Neural Basis of Interactive Alignment in Conversation«, *Frontiers in Human Neuroscience* 6 (2012); Sivan Kinreich et al., »Brain-to-Brain Synchrony During Naturalistic Social Interactions«, *Scientific Reports* 7, H. 1 (2017), S. 17060; Lyle Kingsbury, Weizhe Hong, »A Multi-Brain Framework for Social Interaction«, *Trends in Neurosciences* 43, H. 9 (2020), S. 651–666; Thalia Wheatley et al., »Beyond the Isolated Brain: The Promise and Challenge of Interacting Minds«, *Neuron* 103, H. 2 (2019), S. 186–188; Miriam Rennung, Anja S. Göritz, »Prosocial Consequences of Interpersonal Synchrony: A Meta-Analysis«, *Zeitschrift für Psychologie* 224, H. 3 (2016), S. 168–189; Ivana Konvalinka, Andreas Roepstorff, »The Two-Brain Approach: How Can Mutually Interacting Brains Teach Us Something About Social Interaction?«, *Frontiers in Human Neuroscience* 6 (2012),

- S. 215; Caroline Szymanski et al., »Teams on the Same Wavelength Perform Better: Interbrain Phase Synchronization Constitutes a Neural Substrate for Social Facilitation«, *Neuroimage* 152 (2017), S. 425–436.
15. Wie Sievers schreibt, konzentriert sich seine Forschungsarbeit in erster Linie auf die Frage, wie eine Unterhaltung zukünftige Angleichung (im Gegensatz zu gegenwärtiger Angleichung) herstellt. Die in seine Dissertation eingeflossene Forschung widmete sich überdies der Wahrnehmung von Emotionen in Musik und Bewegung. B. Sievers et al., »Music and Movement Share a Dynamic Structure That Supports Universal Expressions of Emotion«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110, H. 1 (2012), S. 70–75; B. Sievers et al., »A Multi-Sensory Code for Emotional Arousal«, *Proceedings of the Royal Society B* 286 (2019), 2019.0513; B. Sievers et al., »Visual and Auditory Brain Areas Share a Representational Structure That Supports Emotion Perception«, *Current Biology* 31, H. 23 (2021), S. 5192–5203.
 16. Wie er mitteilt, ging es Sievers in dieser Studie darum, »herauszufinden, wer am besten darin war, Konsens herzustellen und andere für eine bestimmte Position einnehmen zu können. ... Und ich wollte herausbekommen, warum manche Menschen in höherem oder geringerem Maße überzeugend sein können oder mehr bzw. weniger Gruppenzusammenhalt erzeugen, und dann dafür eine wissenschaftliche und neurobiologische Verständnisgrundlage schaffen. ... An Sachen wie Superkommunikation habe ich gar nicht gedacht. [Aber] ich glaube, es gibt Menschen, die das wesentlich besser beherrschen als andere. Und es ist sinnvoll, gewissermaßen wissenschaftlich zu ergründen, ob und wodurch wir besser kommunizieren können.«
 17. Beau Sievers et al., »How Consensus-Building Conversation Changes Our Minds and Aligns Our Brains«, *PsyArXiv*, 12. 7. 2020.
 18. Sievers: »Wir stellten fest, dass in Gruppen mit Personen, denen ein hoher sozialer Status zugeschrieben wurde, die neuronale Angleichung weniger ausgeprägt war, und dass solche Personen mit hohem Status bestimmte andere Gesprächsstrategien anwendeten: Unter anderem redeten sie mehr, erteilten anderen Befehle und wiesen die Vorschläge ihrer Gesprächspartner indirekt zurück. Teilnehmer 4 in Gruppe D wurde als Person mit hohem sozialem Status eingestuft, und tatsächlich stellte sich in diesem Gespräch keine Angleichung ein, also erscheint dieses Beispiel recht treffend. Allerdings gewährt uns die statistische Analyse keine »Nahaufnahmen« von Einzelpersonen, und daher lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob es Teilnehmer 4 war, der seine Gruppe bremste; es können auch noch andere Faktoren im Spiel gewesen sein.«
 19. Die in diesem Kapitel wiedergegebenen Dialoge von Studienteilnehmenden sind gelegentlich zugunsten von Kürze und Verständlichkeit gestrafft bzw. an manchen Stellen redigiert worden. In der ursprünglichen Studie werden die Teilnehmer mit verschiedenen Codes bezeichnet; der Begriff »Akteur hoher Zentralität« wird in den Transkriptionen nicht zur Kennzeichnung benutzt.
 20. Sievers: »Die Akteure hoher Zentralität, die die Konsensbildung erleichterten, sprachen nicht mehr und nicht weniger als die anderen; sie lenkten die Aufmerksamkeit auf andere Sprecher, und das in höherem Maße als die Personen mit hohem Status. Sie baten häufiger um Präzisierungen. ... Ihre Gruppe stufte sie nicht als besonders einflussreich ein, und sie waren für neuronale Einflüsse empfindlicher. ... All das ist gut vereinbar mit einer breiteren wissenschaftlichen

Literatur zu Persönlichkeitsmerkmalen, die man mit der sogenannten stark ausgeprägten Selbstüberwachung in Verbindung bringt ..., nämlich einer Tendenz dazu, das eigene Verhalten der jeweils aktuellen Gruppe, in der man sich befindet, anzupassen. Und das ist ein Aspekt, den wir in unserer Studie nicht gemessen haben, obwohl wir das hätten tun sollen.«

21. Wie die vorhergehende ist auch diese Transkription im Hinblick auf Kürze und Verständlichkeit gestrafft und bearbeitet worden.
22. Vgl. Sievers, »How Consensus-Building Conversation Changes Our Minds«. Sievers stellt klar, dass in dieser Studie etwaige leitende Funktionen der Teilnehmenden in ihren jeweiligen Gemeinschaften nicht untersucht wurden: Derartiges werde zwar »als Erklärung in Vorschlag gebracht, aber nicht eigens wissenschaftlich argumentiert. ... Es ist ebenso denkbar, dass Menschen aus noch anderen Gründen innerhalb ihres sozialen Netzwerks eine zentrale Stellung einnehmen und die anderen dann deswegen auf sie zugehen müssen, weil sie zum Beispiel eine Jacht besitzen oder etwas anderes.«
23. Sievers merkt an, dass »die Lokalisierung der Gehirnfunktionen – welche Teile des Gehirns also für welche Verhaltensoder Denkweisen verantwortlich sind – eine der umstrittensten Fragen der Hirnforschung« ist.
24. »Allgemein lässt sich aber sagen, dass die verschiedenen Hirnareale und -netzwerke anscheinend mehrfache Funktionen erfüllen (Suárez et al., 2020). Das scheint für das gesamte Gehirn zu gelten, von neuronalen Netzwerken bis hin zu einzelnen Neuronen (Rigotti et al., 2013). Das heißt, an den in diesem Textabschnitt besprochenen Denkweisen sind vermutlich mehrere Hirnnetzwerke beteiligt, die über einen Zeitverlauf hinweg miteinander koordinieren. Einfach ausgedrückt: Das Gehirn ist sehr komplex, und zu behaupten, dass nur ein einziges Netzwerk oder Hirnareal für eine bestimmte Verhaltensoder Denkweise verantwortlich sei, wäre auf jeden Fall allzu stark vergrößert.«
25. Piercarlo Valdesolo, David DeSteno, »Synchrony and the Social Tuning of Compassion«, *Emotion* 11, H. 2 (2011), S. 262.
26. Matthew D. Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (Oxford: Oxford University Press, 2013). Zum Default Mode Network zählt das mediale frontoparietale Netzwerk (M-FPN). Dazu Sievers: »Manche Wissenschaftler haben die Theorie aufgestellt, das mediale frontoparietale Netzwerk verarbeite insbesondere soziale Reize (z. B. Schilbach et al., 2008), doch es gibt auch überzeugende Hinweise darauf, dass seine Aufgabe wesentlich weniger stark festgelegt ist. Es ist möglich, dass das M-FPN am Abruf von Erinnerungen beteiligt ist (Buckner & DiNicola, 2019), aber auch an kreativen Leistungen (Beaty et al., 2016; Beaty et al., 2021). Möglicherweise ist das M-FPN auch beteiligt an der internen Informationserzeugung, wenn die relevanten Informationen von unmittelbaren Sinnesreizen abgekoppelt sind (Buckner & DiNicola, 2019), oder daran, diese Informationen mit äußeren Sinneseindrücken in Einklang zu bringen (Yeshurun, Nguyen and Hasson, 2021). Darüber hinaus gibt es noch andere Hirnareale außer dem M-FPN, die vermutlich bei der sozialen Kognition eine Rolle spielen, etwa der Gyrus fusiformis bei der Gesichtserkennung und die Amygdala bei der Wahrnehmung von Emotionen in Gesichtsausdrücken. Damit soll gesagt sein, dass es zwar eine ganze Reihe von sozialen Aufgaben gibt, die verlässlich das M-FPN aktivieren, die Aktivierung des M-FPN jedoch nicht in jedem Fall auf einen Vorgang sozialer Kognition schließen lässt.«

27. Diese Beschreibung der Funktionsweise unseres Gehirns ist sehr stark vereinfacht, aber zu Zwecken der Veranschaulichung nützlich. In der Regel sind viele verschiedene Bereiche unseres Gehirns gleichzeitig aktiv, und eine genaue Abgrenzung zwischen diesen Arealen ist nicht immer sicher möglich.
28. Wie Beau Sievers mitteilt, »deutet die Datenlage stark darauf hin, dass die bloße Aktivität gleicher Gehirnetzwerke bei mehreren Personen nicht sicherstellt, dass diese Personen auch die gleiche Denkweise anwenden; umgekehrt lässt eine gleiche Denkweise ebenso wenig auf den Einsatz gleicher Netzwerke schließen«. Sievers empfiehlt, vom Begriff der Aktivierung bestimmter neuronaler Netzwerke eher abzusehen und sich »Denkweisen lieber als etwas vorzustellen, das nicht der verlässlichen Heranziehung bestimmter einzelner Hirnnetzwerke bedarf. Eine Denkweise könnte einfach eine Neigung sein, das eigene Gehirn in seiner Gesamtheit auf eine bestimmte Weise einzusetzen, wenn es bestimmten Arten von Informationen begegnet. So verstanden, wäre ein Gehirn bei einer bestimmten Denkweise wie ein Orchester, das eine Sinfonie spielt: Es sind viele Sinfonien möglich, aber immer nur eine auf einmal.«
29. Caleb Kealoha, »We Are (Not) in Sync: Inter-brain Synchrony During Interpersonal Conflict« (Honors Thesis, University of California, Los Angeles, 2020).
30. John M. Gottman, »Emotional Responsiveness in Marital Conversations«, *Journal of Communication* 32, H. 3 (1982), S. 108–120. Es gibt viele Gründe für Konflikte und Spannungen in Paarbeziehungen und viele Methoden, sie zu überwinden. Manche werden hier sowie im fünften Kapitel geschildert. Es sollte aber nicht verschwiegen werden, dass es tausendfache Herangehensweisen gibt, Eheprobleme zu diagnostizieren und zu behandeln. Gottman selbst hat ausführlich die »vier apokalyptischen Reiter« der Kommunikation beschrieben, die Beziehungen beschädigen können: Kritisieren, Abwerten, Abwehrhaltung und Mauern. Auf Nachfrage gab Gottman an, es gebe »für die ›Meisterklasse‹ der Beziehungspflege mehrere Lehren: Vertrauen und Bindungsbereitschaft bewahren, in Konfliktfällen ein Verhältnis von Positivem zu Negativem größer oder gleich 5 zu 1 einhalten, die vier apokalyptischen Reiter (Kritik, Abwertung, Abwehr, Mauern) abwenden, in mindestens 86 von 100 Fällen auf Friedensangebote zugehen, Liebeslandkarten (die psychische Innenwelt des Partners bzw. der Partnerin kennen), Zuneigung und Bewunderung ausdrücken, sanfte Einstiege wählen, im Konfliktfall effektive Heilungs- und Glättungsstrategien anwenden und die Fähigkeit pflegen, mit den existenziellen Aspekten eines festgefahrenen Konflikts umzugehen.«
31. Adela C. Timmons, Gayla Margolin, Darby E. Saxbe, »Physiological Linkage in Couples and Its Implications for Individual and Interpersonal Functioning: A Literature Review«, *Journal of Family Psychology* 29, H. 5 (2015), S. 720.
32. Lawler erwähnte, dass seine Entscheidung, mit ihrem Sohn zu spielen, während die Frau telefonierte, seiner Meinung nach zum erfolgreichen Aufbau der Verbindung beitrug. »Ich glaube, das war es eigentlich, was sie berührt hat«, meinte er zu mir. »Ich habe das nur gemacht, weil es richtig war, und nicht, weil ich ihr irgendwelche Stahlteile verkaufen wollte. Es war einfach menschlich stimmig und korrekt.«
33. Vgl. Randy Burkett, »An Alternative Framework for Agent Recruitment: From MICE to RASCLS«, *Studies in Intelligence* 57, H. 1 (2013), S. 7–17, hier: S. 16.

Diese Überlegungen in der Praxis, Teil I: Die vier Grundregeln sinnvoller Gesprächsführung

1. Dieses Projekt wurde mir von Teilnehmenden unter der Bedingung der Vertraulichkeit geschildert.

Zweites Kapitel: Jedes Gespräch ist Verhandlung

2. Die Geschworenenberatung in der Rechtssache Wisconsin vs. Leroy Reed wurde von einem Fernsehproduktionsunternehmen aufgezeichnet, und Teile dieser Aufnahme wurden später im Rahmen der Sendung Frontline unter dem Titel »Inside the Jury Room« ausgestrahlt. Für Informationen zu diesem Prozess und zu den Beratungen bin ich Douglas Maynard zu Dank verpflichtet, der mir freundlicherweise die Transkription der vollständigen Beratung zugänglich machte (in der Frontline-Sendung wird nur eine Auswahl der Äußerungen der Geschworenen gezeigt). Dank schulde ich ebenso den Produzenten dieser Frontline-Folge. Die Zitate folgen fast wörtlich der Transkription, allerdings sind hier viele Wortwechsel, Nebenbemerkungen und Zwischendialoge fortgelassen worden. Gestützt habe ich mich außerdem auf: »But Did He Know It Was a Gun?«, International Pragmatics Association Meeting, Mexico City, 5. 7. 1996; »Truth, But Not the Whole Truth«, The Wall Street Journal, 14. 4. 1986; Douglas W. Maynard, John F. Manzo, »On the Sociology of Justice: Theoretical Notes from an Actual Jury Deliberation«, Sociological Theory (1993), S. 171–193.
3. Zitiert nach Wis JI-Criminal 460, Wisconsin Criminal Jury Instructions.
4. Für weitere Informationen über die Arbeit von Dr. Ehdaie und Dr. Malhotra siehe »Negotiation Strategies for Doctors – and Hospitals«, Harvard Business Review, 21. 10. 2013; »Bargaining Over How to Treat Cancer«, The Wall Street Journal, 2. 9. 2017; Behfar Ehdaie et al., »A Systematic Approach to Discussing Active Surveillance with Patients with Low-Risk Prostate Cancer«, European Urology 71, H. 6 (2017), S. 866–871; Deepak Malhotra, Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (Without Money or Muscle) (Oakland, Kalifornien: Berrett-Koehler, 2016). Auf Nachfrage stellte Ehdaie klar, er habe den Eindruck gehabt, dass ihn seine Patienten zwar verstanden, aber dass er die Risiken des Prostatakarzinoms nicht effektiv kommunizierte.
5. Laurence Klotz, »Active Surveillance for Prostate Cancer: For Whom?«, Journal of Clinical Oncology 23, H. 32 (2005), S. 8165–8169; Marc A. Dall’Era et al., »Active Surveillance for Prostate Cancer: A Systematic Review of the Literature«, European Urology 62, H. 6 (2012), S. 976–983.
6. Ehdaie führt aus, dass »aktive Überwachung darauf abzielt, den Tumor engmaschig zu überwachen und innerhalb des therapeutischen Fensters zu intervenieren, um das Prostatakarzinom zu behandeln. ... Ein Tod an Prostatakrebs betrifft möglicherweise überhaupt nur ältere Männer oder solche mit Vorerkrankungen. ... Wir nehmen auch jüngere Männer mit Prostatakrebs in die aktive Überwachung auf, weil die Forschungslage zeigt, dass diese Patienten keinen schlechteren Verlauf haben als jene Männer, die gleich einen Eingriff oder eine Bestrahlung auf sich nehmen, weil wir ihren Tumor genau überwachen und innerhalb des therapeutischen Fensters eingreifen können, oder weil das von ihrem Karzinom

ausgehende Risiko auf Lebensdauer gering bleiben und niemals eine Behandlung erfordern wird.«

7. Ehdaie betont, dass das mit der aktiven Überwachung einhergehende Risiko nicht der Sterblichkeit von 3 Prozent entspricht; vielmehr »geht aus Studien hervor, dass es für eine Erkrankung bei geringem Risiko keine Unterschiede zwischen sofortiger Behandlung und aktiver Überwachung gibt«.
8. Die American Cancer Society zählt nach aktueller Datenlage pro Jahr rund 268 000 Prostatakrebsdiagnosen. Wenn davon grob die Hälfte Niedrigrisikofälle sind und ca. 60 Prozent der Patienten sich für aktive Überwachung entscheiden (alle Schätzungen nach Angaben von Dr. Ehdaie), heißt das, dass sich jedes Jahr rund 53000 Männer für einen möglicherweise überflüssigen Eingriff entscheiden. Matthew R. Cooperberg, William Meeks, Raymond Fang, Franklin D. Gaylis, William J. Catalona, Danil V. Makarov, »Time Trends and Variation in the Use of Active Surveillance for Management of Low-Risk Prostate Cancer in the US«, JAMA network open 6, H. 3 (2023), e231439e231439.
9. The Colombia Negotiations Initiative, Harvard Law School.
10. Deepak Malhotra, Maly Hout, »Negotiating on Thin Ice: The 2004–2005 NHL Dispute (A)«, Harvard Business School Cases 1 (2006).
11. Auf Nachfrage präzisierte Malhotra: »Ich habe seit langer Zeit an vielen unterschiedlichen Arten von Verhandlungen teilgenommen, nicht nur an solchen, wie sie hier als ›offiziell‹ bezeichnet werden«; ferner war
12. »Dr. Ehdaies Fall nicht der erste, in dem ich es mit einer Situation zu tun hatte, die viele andere nicht unmittelbar als ›Verhandlung‹ wahrnehmen würden«.
13. »Ask Better Negotiation Questions: Use Negotiation Questions to Gather Information That Will Expand the Possibilities«, Harvard Law School, 8. 8. 2022; Edward W. Miles, »Developing Strategies for Asking Questions in Negotiation«, Negotiation Journal 29, H. 4 (2013), S. 383–412.
14. Um das Arztgeheimnis zu wahren, wurde mir dieser Fall nur in groben Umrissen geschildert, und einige Einzelheiten sind aus Gründen des Patientenschutzes verändert worden.
15. Abgesehen von den in diesem Kapitel beschriebenen Interventionen haben Ehdaie und Malhotra noch weitere Methoden entwickelt, derartige Gespräche zu befördern. Mehr dazu finden Sie in den bereits genannten Quellen »Negotiation Strategies for Doctors – and Hospitals«; »Bargaining Over How to Treat Cancer«, und Malhotras Negotiating the Impossible.
16. Ehdaie teilt mit, er würde seine Arbeit folgendermaßen beschreiben: »Wir haben einen systematischen Ansatz geschaffen, der sich sämtlicher Kommunikationswerkzeuge bedient, wie sie mit Dr. Malhotra aus der Verhandlungstheorie heraus entwickelt wurden. Menschen werden in jenen Situationen als besonders glaubwürdig wahrgenommen, in denen sie Ratschläge erteilen, die ihren vermuteten Vorannahmen entgegenstehen. Im vorliegenden Fall war es mir wichtig, dass die Patienten mich auch als Chirurgen wahrnehmen (und nicht bloß als Arzt, der aktive Überwachung empfiehlt), der dort, wo sie indiziert sind, von der Wichtigkeit chirurgischer Eingriffe überzeugt ist. Bei Patienten mit Niedrigrisiko-Prostatakrebs halte ich allerdings die aktive Überwachung für das Mittel der Wahl. ... Wir haben es geschafft, Eingriffe um 30 % zu reduzieren. Wir sind davon überzeugt, dass ein systematischer Ansatz, der diese Verfahren berücksichtigt, dazu beiträgt, Patienten besser über das bestehende Risiko

aufzuklären, in den Entscheidungen Betroffener die Patientenautonomie zu stärken und quer über verschiedene medizinische Teildisziplinen Entscheidungsabläufe zu optimieren.«

17. Im Jahr 2018 (dem letzten, für das belastbare Zahlen vorliegen) wurden nur 14 Prozent aller Personen, die wegen einer nach Bundesstrafrecht zu verhandelnden Straftat angeklagt waren und sich für einen Geschworenenprozess entschieden, freigesprochen. Leroy Reeds Fall wurde vor dem Gericht eines Einzelstaats verhandelt, nicht vor einem Bundesgericht, doch zeigt sich hier ein ähnlicher Trend. John Gramlich, »Only 2 % of Federal Criminal Defendants Go to Trial, and Most Who Do Are Found Guilty«, Pew Research Center, 11. 6. 2019.
18. Gelegentlich – und auch hier – ist die Transkription der Beratungen zugunsten besserer Verständlichkeit redigiert bzw. gestrafft worden.
19. »History of the Harvard Negotiation Project«, Harvard Law School. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin, 1981), deutsche Erstveröffentlichung unter dem Titel: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, übersetzt von Werner Rath (Frankfurt/M.: Campus, 1984), zuletzt: Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, neu übersetzt von Jürgen Neubauer (München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2018).
20. Roger Fisher (1922–2012), Harvard Law School, 27. 8. 2012.
21. In Erwiderung einer E-Mail mit der Bitte um Faktencheck schrieb Sheila Heen, eine Professorin an der Harvard Law School, die mit Fisher zusammengearbeitet hatte: »Fisher hat darauf hingewiesen, dass die Interessen beider Streitparteien berücksichtigt werden müssen, damit sie einer Vereinbarung zustimmen können, und daher sollten wir uns beide bemühen, Mittel und Wege zu finden, nicht nur die eigenen Interessen zu verstehen und zu befriedigen, sondern auch die unseres Gegenübers, wenn wir Lösungen für unsere gemeinsamen Herausforderungen finden wollen.«
22. Die Kosten-Nutzen-Logik und die Ähnlichkeitslogik werden auch als Logik der Folgerichtigkeit und Logik der Angemessenheit bezeichnet. Wer mehr über diese Denkweisen wissen will, sei verwiesen auf: Long Wang, Chen-Bo Zhong, J. Keith Murnighan, »The Social and Ethical Consequences of a Calculative Mindset«, Organizational Behavior and Human Decision Processes 125, H. 1 (2014), S. 39–49; J. Mark Weber, Shirli Kopelman, David M. Messick, »A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness«, Personality and Social Psychology Review 8, H. 3 (2004), S. 281–307; Johan P. Olsen, James G. March, The Logic of Appropriateness (Oslo: Arena, 2004); Daniel A. Newark, Markus
23. C. Becker, »Bringing the Logic of Appropriateness into the Lab: An Experimental Study of Behavior and Cognition«, in: Carnegie Goes to California: Advancing and Celebrating the Work of James G. March, hrsg. von Christine M. Beckman (Bingley, UK: Emerald Publishing, 2021); Jason C. Coronel et al., »Evaluating Didactic and Exemplar Information: Noninvasive Brain Stimulation Reveals Message-Processing Mechanisms«, Communication Research 49, H. 2 (2022), S. 268–295; Tim Althoff, Cristian DanescuNiculescu-Mizil, Dan Jurafsky, »How to Ask for a Favor: A Case Study on the Success of Altruistic Requests«, Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media 8, H. 1 (2014), S. 12–21.
24. In Bezug auf diese Abstimmung ist die Transkription nicht völlig eindeutig, weil ein Stimmzettel nicht laut vorgelesen wurde. Der nachfolgende Dialog legt jedoch nahe,

dass drei Geschworene für einen Schuldspruch stimmten und neun für einen Freispruch.

25. Diese Äußerung stammt aus einem Interview mit dem Geschworenen James Pepper, nicht aus der Transkription der Beratung.

Diese Überlegungen in der Praxis, Teil II: Fragen stellen, Hinweise erkennen

1. Michael Yeomans, Alison Wood Brooks, »Topic Preference Detection: A Novel Approach to Understand Perspective Taking in Conversation«, Harvard Business School Working Paper Nr. 20–077, Februar 2020.
2. Ebenda; Anna Goldfarb, »Have an Upbeat Conversation«, New York Times, 19. 5. 2020.

Drittes Kapitel: Heilung durch das Ohr

1. Wer mehr über Nicholas Epleys faszinierende Forschungen wissen möchte, dem sei sein Buch ans Herz gelegt: *Mindwise: Why We Misunderstand What Others Think, Believe, Feel, and Want* (New York: Vintage, 2015).
2. In Bezug auf Forschungen zum Fragenstellen seien weiterführend empfohlen: Alison Wood Brooks, Leslie K. John, »The Surprising Power of Questions«, *Harvard Business Review* 96, H. 3 (2018), S. 60–67; Karen Huang et al., »It Doesn't Hurt to Ask: Question-Asking Increases Liking«, *Journal of Personality and Social Psychology* 113, H. 3 (2017), S. 430; Einav Hart, Eric M. VanEpps, Maurice E. Schweitzer, »The (Better Than Expected) Consequences of Asking Sensitive Questions«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 162 (2021), S. 136–154.
3. Epley schrieb, zu seinen eindrücklichsten Gesprächen, nachdem er zum zweiten Mal wegen Trunkenheit am Steuer erwischt worden war, hätten auch solche mit seinen Eltern gezählt. »In dieser Zeit fiel es mir wie Schuppen von den Augen, dass ich es tatsächlich in der Hand hatte, mein Leben an die Wand zu fahren. Ich habe auf der Stelle mit dem Trinken aufgehört... auch im College ... und bin seitdem kein einziges Mal mehr betrunken gewesen.«
4. Rachel A. Ryskin et al., »Perspective-Taking in Comprehension, Production, and Memory: An Individual Differences Approach«, *Journal of Experimental Psychology: General* 144, H. 5 (2015), S. 898.
5. Vgl. Roderick M. Kramer, Todd L. Pittinsky (Hrsg.), *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers* (New York: Oxford University Press, 2012).
6. Vgl. Sandra Pineda de Forsberg, Roland Reichenbach, *Conflict, Negotiation and Perspective Taking* (Newcastle-upon-Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2021).
7. Dazu Epley: »Ich würde nicht sagen, dass uns damals das ›Entlocken von Perspektiven‹ wie eine besondere Offenbarung vorkam. Der Gedanke schien lächerlich naheliegend.«
8. Tal Eyal, Mary Steffel, Nicholas Epley, »Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective«, *Journal of Personality and Social Psychology* 114, H. 4 (2018), S. 547; Haotian Zhou, Elizabeth A. Majka, Nicholas Epley, »Inferring Perspective

Versus Getting Perspective: Underestimating the Value of Being in Another Person's Shoes«, Psychological Science 28, H. 4 (2017),

9. S. 482–493. Epley fügt hinzu: »Bei der Perspektivenübernahme versucht man sich vorzustellen, was andere Leute denken; man versucht, sich in sie hineinzusetzen und die Dinge von ihrer Warte aus zu betrachten. Beim Perspektiven-Entlocken dagegen fragt man Leute rundheraus, was sie denken, wie ihr Blickwinkel aussieht, und man hört sich einfach an, was sie zu sagen haben. Wenn ich den Begriff »Perspektivenübernahme« im wissenschaftlichen Sinn gebrauche, ist damit üblicherweise das gemeint, wozu Psychologen Menschen bei einem Experiment auffordern – ihre Perspektive zu übernehmen, also sich vorzustellen, die Dinge von ihrem Standpunkt aus zu sehen. Das ist eine reine Gehirngymnastik, die sich ausschließlich im eigenen Kopf abspielt. »Perspektiven-Entlocken« heißt, die Leute zu fragen, was sie von X, Y oder Z halten, und sich ihre Antwort anzuhören. Man entlockt ihnen ihre Perspektive. Das sind zwei sehr verschiedene Dinge.«
10. Manche Fragen aus der Fast Friends Procedure werden hier gekürzt wiedergegeben. Die Liste aller 36 Fragen lautet vollständig: 1. Wenn du dir eine Person auf der Welt aussuchen könntest: Wen hättest du gerne als Gast zum Abendessen? 2. Wärest du gerne berühmt? Wofür? 3. Hast du jemals einstudiert, was du am Telefon sagen willst, bevor du jemanden angerufen hast? Warum? 4. Wie würdest du einen perfekten Tag beschreiben? 5. Wann hast du das letzte Mal für dich gesungen? Für jemand anderen? 6. Wenn du 90 Jahre alt werden könntest und du ab dem 30. Lebensjahr entweder den Körper oder den Geist eines Dreißigjährigen für die restlichen 60 Jahre behalten könntest, was würdest du wählen? 7. Hast du eine geheime Vorahnung davon, wie du sterben wirst? 8. Nenne drei Dinge, die du und dein Gegenüber offenbar gemeinsam haben. 9. Für welchen Aspekt deines Lebens bist du am dankbarsten? 10. Wenn du irgendetwas an der Art ändern könntest, wie du aufgezogen wurdest, was wäre das? 11. Nimm dir vier Minuten, um deinem Partner so viel wie möglich von deiner Lebensgeschichte zu erzählen. 12. Wenn du morgen aufwachen könntest und eine Fähigkeit oder Qualität aussuchen könntest, die du hinzugewonnen hast, welche wäre das? 13. Wenn eine Kristallkugel dir die Wahrheit über dich, dein Leben, die Zukunft oder irgendetwas anderes verraten könnte, was würdest du wissen wollen? 14. Gibt es etwas, wovon du schon sehr lange träumst? Warum hast du es noch nicht getan? 15. Was ist die größte Leistung deines Lebens? 16. Was schätzt du an einer Freundschaft am meisten? 17. Was ist deine wertvollste Erinnerung? 18. Was ist deine schlimmste Erinnerung? 19. Wenn du wüsstest, dass du in einem Jahr plötzlich sterben wirst, würdest du irgendetwas an der Art ändern, wie du jetzt lebst? Warum? 20. Was bedeutet Freundschaft für dich? 21. Welche Rolle spielen Liebe und Zuneigung in deinem Leben? 22. Erzählt euch abwechselnd, welche positiven Eigenschaften euer Gegenüber hat. Nennt insgesamt fünf Charakterzüge. 23. Wie nahe steht sich deine Familie? Hast du das Gefühl, deine Kindheit war glücklicher als die der meisten anderen Menschen? 24. Wie ist die Beziehung zu deiner Mutter? 25. Macht drei wahre »Wir«-Aussagen über euch. Zum Beispiel »Wir sind gerade in diesem Raum und fühlen uns ...« 26. Vervollständige diesen Satz: »Ich wünschte, ich hätte jemanden, dem ich erzählen könnte, dass ...« 27. Wenn dein Gegenüber ein enger Freund von dir werden würde, was müsste er über dich wissen? 28. Sag deinem Gegenüber, was du an ihm magst. Sei ehrlich und sag auch Dinge, die du normalerweise nicht zu jemandem sagen würdest, den du gerade kennengelernt hast. 29. Teile einen peinlichen Moment aus deinem Leben mit deinem Gegenüber.

30. Wann hast du das letzte Mal vor einem anderen Menschen geweint? Wann hast du das letzte Mal allein geweint? 31. Erzähle deinem Gegenüber, was du jetzt schon an ihm magst. 32. Was – wenn es überhaupt etwas gibt – ist zu ernst, um Witze darüber zu machen? 33. Wenn du heute Abend sterben würdest, ohne die Möglichkeit, mit irgendjemandem zu sprechen, was würdest du am meisten bereuen, jemandem nicht gesagt zu haben? Warum hast du es dieser Person noch nicht gesagt? 34. Dein Haus, in dem sich alles befindet, was du besitzt, steht in Flammen. Nachdem du deine Familie und Haustiere gerettet hast, reicht die Zeit noch aus, um eine Sache aus dem Haus zu retten. Was wäre das? Warum? 35. Von allen Menschen in deiner Familie – wessen Tod würde dich am meisten mitnehmen? 36. Teile ein persönliches Problem mit deinem Partner und frage ihn, wie er es lösen würde. Frage deinen Partner auch nach seiner Einschätzung, wie du dich mit dem Problem fühlst.

11. Arthur Aron et al., »The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, H. 4 (1997), S. 363–377. Arthur Aron präzisiert auf Nachfrage, dass an der Datensammlung zu diesem Experiment Studenten beteiligt waren.
12. Vollständig lautet das Zitat: »Es ist größtes Augenmerk darauf gelegt worden, dass die Partner zueinanderpassen. Aufgrund der Erfahrungen, die wir in früheren Versuchen haben sammeln können, wird davon ausgegangen, dass Sie und Ihr Partner bzw. Ihre Partnerin sich miteinander verstehen werden – mit anderen Worten, wir haben Sie jemandem zugeordnet, den Sie vermutlich mögen werden und der Sie vermutlich mögen wird.«
13. Diese Fragen stammen aus der ersten im Artikel »The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings« geschilderten Studie, die sich darauf konzentrierte, Small-Talk-Bedingungen herzustellen.
14. Zugleich soll nicht verschwiegen werden, dass das Enthüllen von Verletzlichkeiten auch Nachteile haben kann. Wie Margaret Clark, Psychologieprofessorin in Yale, dazu bemerkt: »Allgemein gesprochen, trifft es völlig zu, dass man niemanden dazu bringen wird, Empathie zu empfinden oder einen so zu unterstützen, wie es nötig wäre, wenn man sich nicht verletztlich macht und die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und so weiter enthüllt. Das brauchen die Menschen, um Unterstützung zu gewähren. Vor einer Freundin, der ich wirklich wichtig bin, kann ich mich verletztlich zeigen. Allerdings gibt es Umstände, wo das sehr unklug wäre. Der offensichtlichste Fall ist der, in dem man dem anderen gleichgültig ist und er die Informationen gegen einen einsetzen könnte, statt einen zu unterstützen. Man muss das abschätzen können, ob der andere diese Wertschätzung aufbringt. In der Anfangsphase einer Beziehung ist Verletzlichkeit gut, aber zu früh zu viel von sich preiszugeben, kann schiefgehen. Das muss schrittweise passieren. Wenn sich eine Beziehung erst entwickelt, ist es ratsam, sich einerseits verletztlich zu machen und andererseits einen gewissen Selbstschutz aufrechtzuerhalten.«
15. Kavadi Teja Sree, »Emotional Contagion in Teenagers and Women«, *International Journal of Scientific Research and Engineering Trends* 7, H. 2 (2021), S. 917–924.
16. Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, Richard L. Rapson, »Primitive Emotional Contagion«, in: *Emotion and Social Behavior*, hrsg. von Margaret S. Clark (Newbury Park, Kalifornien: Sage, 1992), S. 151–177.

17. Die in diesem Abschnitt geschilderte Studie, in der alle Fragen nacheinander gestellt wurden, wurde nicht von den Arons durchgeführt. Auf Nachfrage präzisierte Arthur Aron, nachfolgende Experimente hätten zweierlei ergeben: Erstens, einer der wesentlichen Faktoren für zwischenmenschliche Nähe sei die Frage, ob man glaube, das Gegenüber möge einen. Zweitens, der wichtigste Faktor dafür, dass sich ein Gefühl von Nähe einstellt, sei nicht bloße Selbstenthüllung, sondern Reaktionsbereitschaft und Wechselseitigkeit. »Das Gefühl, dass der Partner auf einen eingeht, ist von enormer Bedeutung«, erklärte mir Aron.
18. Dazu Arthur Aron: »Heute ist bekannt, dass dieses Verfahren hauptsächlich deswegen so gut funktioniert, weil es beiden Seiten Gelegenheit gibt, in sinnhafter Weise aufeinander einzugehen.«
19. Wie Prof. Clark aus Yale ausführt: »Als mein Ehemann krank war, hat mich ein Cousin sehr stark unterstützt, ohne je über seine eigenen Probleme zu reden. Ein paar Jahre später ist dann seine Frau erkrankt, und er hat mich angerufen und hat mir erzählt, was los war und wie schlecht es ihm ging. Und erst dann habe ich ihn meinerseits unterstützt – zwei Jahre später. Die Regel der Wechselseitigkeit bezieht sich nicht auf einen bestimmten Augenblick, sondern darauf, dass man auf die Bedürfnisse der anderen eingeht und dass diese Reaktionsbereitschaft gegenseitig ist.«
20. Jacqueline S. Smith, Victoria L. Brescoll, Erin L. Thomas, »Constrained by Emotion: Women, Leadership, and Expressing Emotion in the Workplace«, in: Handbook on Well-Being of Working Women (Dordrecht: Springer, 2016), S. 209–224.
21. Huang et al., »It Doesn't Hurt to Ask«, S. 430. Auf Nachfrage stellte Michael Yeomans, einer der Studienautoren, klar, dass »der Artikel von Anschlussfragen handelte – Fragen, die auf tiefer gehenden Themen aufbauen«. Weiterführend zu Themeneinstiegen siehe Hart, VanEpps, Schweitzer, »The (Better Than Expected) Consequences of Asking Sensitive Questions«, S. 136–154.
22. Es muss darauf hingewiesen werden, dass tiefgründige Fragen zwar dazu beitragen können, manche Stereotype abzuschwächen, dass es aber nicht möglich ist, ohne dauerhafte Anstrengung und eine Analyse der strukturellen Ursachen des Vorurteils die am Arbeitsplatz herrschende Doppelmoral zu beseitigen. Heilman hebt hervor, dass es nicht genügen kann, Menschen einfach nur beizubringen, eine bestimmte Art von Fragen zu stellen. Mehr dazu, wie solchen Vorurteilen und Stereotypen entgegengewirkt werden kann, findet sich in den Kapiteln 6 und 7 dieses Buchs.
23. Michael Yeomans' akademische Heimat ist gegenwärtig das Imperial College London.
24. Diese Fragen werden im Text gekürzt wiedergegeben. Die vollständige Fragenliste findet sich in Michael Kardas, Amit Kumar, Nicholas Epley, »Overly Shallow?: Miscalibrated Expectations Create a Barrier to Deeper Conversation«, Journal of Personality and Social Psychology 122, H. 3 (2022), S. 367. Zu den in dieser Fassung des Versuchs verwendeten Fragen zählten die folgenden: 1. Für was in Ihrem Leben sind Sie am dankbarsten? Erzählen Sie Ihrem Gegenüber davon. 2. Wenn Ihnen eine Kristallkugel die Wahrheit verraten könnte über Sie selbst, über Ihr Leben, Ihre Zukunft oder auch alles andere, was würden Sie wissen wollen? 3. Können Sie eine Gelegenheit schildern, bei der Sie vor anderen Menschen geweint haben?

25. Epley führt aus: »Was unsere Ergebnisse nahelegen, glaube ich, ist der Schluss, dass der Weg, der zu den tiefgründigen Fragen führt, wesentlich kürzer ist, als man denken würde. ... Behandeln Sie andere Leute so, wie Sie einen engen Freund behandeln würden – das ist gewissermaßen die Heuristik, die ich unserer Forschung entnehme.«
26. Epley betont, dass »wir Experimente dazu entwerfen, um Hypothesen zu überprüfen, und nicht um irgendetwas zu ›demonstrieren‹ oder zu ›beweisen‹. Einen Versuch daraufhin zu entwerfen, dass er ein bestimmtes Ergebnis ›zeigt‹ oder eine Annahme ›beweist‹, wäre gleichförmig mit Propaganda. Daher würde ich sagen, wir wollten auf Datenbasis unsere Theorie auf die Probe stellen, dass tiefgründige Gespräche positiver erlebt werden dürften, als es die Menschen erwarten.« Außerdem sei, so schreibt er, emotionale Ansteckung zwar einer der Mechanismen, die tiefgründigen Gesprächen ihre Macht verleihen, es gebe aber noch andere Mechanismen, die womöglich noch stärkere Wirkung haben, »zum Beispiel gegenseitig erwidertes Vertrauen ineinander, das im Verlauf der Zeit wächst, aber auch, durch den Gesprächsinhalt wirklich bedeutungsvolle Einzelheiten über den anderen Menschen zu erfahren. Das ist es, was dem Aufbau von Verbindungen eigentlich zugrunde liegt.«
27. Kardas, Kumar, Epley, »Overly Shallow?«, S. 367.
28. Huang et al., »It Doesn't Hurt to Ask«, S. 430; Nora Cate Schaeffer, Stanley Presser, »The Science of Asking Questions«, Annual Review of Sociology 29, H. 1 (2003), S. 65–88; Norbert Schwarz et al., »The Psychology of Asking Questions«, International Handbook of Survey Methodology (2012), S. 18–34; Edward L. Baker, Roderick Gilkey, »Asking Better Questions – A Core Leadership Skill«, Journal of Public Health Management and Practice 26, H. 6 (2020), S. 632–633; Patti Williams, Gavan J. Fitzsimons, Lauren G. Block, »When Consumers Do Not Recognize ›Benign‹ Intention Questions as Persuasion Attempts«, Journal of Consumer Research 31, H. 3 (2004), S. 540–550; Richard E. Petty, John T. Cacioppo, Martin Heesacker,
30. »Effects of Rhetorical Questions on Persuasion: A Cognitive Response Analysis«, Journal of Personality and Social Psychology 40, H. 3 (1981), S. 432.
31. Vgl. »The Case for Asking Sensitive Questions«, Harvard Business Review, 24. 11. 2020.

Viertes Kapitel: Wie hört man Gefühle, die keiner ausspricht?

1. Auf meine Bitte um Faktencheck hin gab Prady in einer E-Mail weitere Einzelheiten an: »Insbesondere ging es darum, dass er zwar ein mathematisches Genie war (er konnte zum Beispiel im Kopf Dezimalzahlen ins Hexadezimalsystem umrechnen), aber dennoch unfähig war, den Ausdruck ›Servicequalität‹ intellektuell zu verarbeiten. Die Trinkgeldformel lautet: Gib 15 bis 20 Prozent, je nach ›Servicequalität‹. Ungeachtet seiner beträchtlichen mathematischen Fähigkeiten war er aber nicht in der Lage, den menschlichen Faktor in der ›Servicequalität‹ zu bewerten. Einmal schlugen wir sogar vor, er solle einfach immer genau 17,5 Prozent Trinkgeld geben, woraufhin er einwandte, die Wahrscheinlichkeit, dass der Service von exakt mittlerer Qualität war, sei verschwindend gering, weswegen ein pauschales Trinkgeld in Höhe von 17,5 Prozent nur dazu führen würde, dass er fast immer entweder zu viel oder zu wenig Trinkgeld gäbe.«
2. Auf die Bitte um Faktencheck führte Prady aus: »Es gab zwei Gründe, die Figuren nicht als Programmierer zu entwerfen. Erstens: Seit meiner Zeit in der Softwareindustrie hatte sich das Gewerbe verändert; aus den GaragenStart-ups von damals waren Riesenkonzerne von Microsoft-Dimensionen geworden, und wir wollten nicht, dass unsere Figuren bei einem Konzern arbeiteten. Zweitens ist die eigentliche Programmierarbeit, die hauptsächlich daraus besteht, auf Bildschirme zu starren und zu tippen, im Fernsehen schwer darzustellen und möglicherweise für die Zuschauer langweilig.« Es war Prady wichtig, klarzustellen, dass der Beruf des Programmierers selbst keineswegs langweilig sei. »Ganz im Gegenteil – Programmieren ist eine in hohem Maße beglückende Tätigkeit.«
3. Hintergrundinformationen zu The Big Bang Theory sind entnommen aus: Jessica Radloff, *The Big Bang Theory: The Definitive, Inside Story of the Epic Hit Series* (New York: Grand Central Publishing, 2022), deutsch unter dem Titel: *The Big Bang Theory: Der definitive Insiderbericht zur kultigen TVSerie*, übersetzt von Alan Tepper (Höfen: Hannibal Verlag, 2023); »There's a Science to CBS' Big Bang Theory«, *USA Today*, 11. 4. 2007; »Why the Big Bang Theory Stars Took Surprising Pay Cuts«, *Hollywood Reporter*, 29. 3. 2017; »TV Fact-Checker: Dropping Science on The Big Bang Theory«, *Wired*, 22. 9. 2011; Dave Goetsch, »Collaboration – Lessons from The Big Bang Theory«, *True WELLth*, podcast, 4. 6. 2019; »The Big Bang Theory: ›We Didn't Appreciate How Protective the Audience Would Feel About Our Guys‹«, *Variety*, 5. 5. 2009; »Yes, It's a Big Bang«, *Deseret Morning News*, 22. 9. 2007.
4. *The Big Bang Theory*, Staffel 3, Episode 1, »Der Nordpol-Plan«, Erstausstrahlung 21. 9. 2009 (deutsch: 7. 2. 2011).
5. Vgl. Daniel Goleman, »Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ«, *Learning* 24, H. 6 (1996), S. 49–50.
6. »The Big Bang Theory Creators Bill Prady and Chuck Lorre Discuss the Series – And the Pilot You Didn't See«, *Entertainment Weekly*, 23. 9. 2022.
7. Dazu Prady: »Ich glaube, die Zuschauer wollten [Sheldon und Leonard] beschützen und nahmen die anderen Figuren um sie herum, insbesondere Katie, als Gefahr für sie wahr. Wir waren überrascht, welche Beschützerinstinkte Leonard und Sheldon beim Testpublikum weckten.«
8. Judith A. Hall, Terrence G. Horgan, Nora A. Murphy, »Nonverbal Communication«, *Annual Review of Psychology* 70 (2019), S. 271–294; Albert Mehrabian, *Nonverbal*

- Communication (London: Routledge, 2017); Robert G. Harper, Arthur N. Wiens, Joseph D. Matarazzo, *Nonverbal Communication: The State of the Art* (New York: John Wiley and Sons, 1978); Starkey Duncan, Jr., »Nonverbal Communication«, *Psychological Bulletin* 72, H. 2 (1969), S. 118; Michael Eaves, Dale G. Leathers, *Successful Nonverbal Communication: Principles and Applications* (London: Routledge, 2017); Martin S. Remland, *Nonverbal Communication in Everyday Life* (Los Angeles: Sage, 2016); Jessica L. Tracy, Daniel Randles, Conor M. Steckler, »The Nonverbal Communication of Emotions«, *Current Opinion in Behavioral Sciences* 3 (2015), S. 25–30.
9. Auf Nachfrage erklärte Professorin Judith Hall von der Northeastern University, dieser Vorgang des »Übersehens« nichtsprachlicher Signale sei komplex, »denn viele nonverbale oder sonst durchsickernde Signale gehen unbewusst doch in unser Gehirn ein. Vielleicht entscheiden wir uns einfach dafür, etwas zu »ignorieren«, obwohl der Reiz auf unbewusster Ebene sehr wohl erfasst worden ist. Und andererseits kommt es vor, dass wir manche Reize tatsächlich übersehen.«
 10. Meine Gespräche mit Terence McGuire fanden 2017 statt. Er starb 2022, ohne noch zu meiner Darstellung in diesem Kapitel Feedback geben zu können. Zwecks Faktencheck wurde der Inhalt dieses Kapitels, soweit er sich auf die NASA und McGuire bezieht, der NASA mitgeteilt, die einige Angaben bestätigte, doch nicht bereit war, sich zu Bewerbungsgesprächen im Einzelnen zu äußern. Ebenfalls vorgelegt habe ich meine Darstellung McGuires Tochter Bethany Sexton, die die in diesem Kapitel gemachten Angaben bestätigte, darunter auch die Methoden, die McGuire einsetzte, um Kandidaten zu prüfen. Außerdem habe ich mit zahlreichen Personen gesprochen, die mit McGuire zusammengearbeitet hatten, sowie mit Personen, die bei der NASA am Screening von Astronautenanwärtern beteiligt waren. Gestützt habe ich mich ferner auf die folgende Literatur: »This Is How NASA Used to Hire Its Astronauts 20 Years Ago – And It Still Works Today«, *Quartz*, 27. 8. 2015; »The History of the Process Communication Model in Astronaut Selection«, *SSCA*, Dezember 2000; T. F. McGuire, *Astronauts: Reflections on Current Selection Methodology, Astronaut Personality, and the Space Station* (Houston: NASA, 1987); Terence McGuire, »PCM Under Cover«, *Kahler Communications Oceania*.
 11. Manche Missionen der sowjetischen Kosmonauten hatten wesentlich länger gedauert.
 12. »History and Timeline of the ISS«, *ISS National Laboratory*.
 13. Vgl. McGuire, *Astronauts*.
 14. Peter Salovey, John D. Mayer, »Emotional Intelligence«, *Imagination, Cognition and Personality* 9, H. 3 (1990), S. 185–211.
 15. »It's Not Rocket Science: The Importance of Psychology in Space Travel«,
 16. *The Independent*, 17. 2. 2021.
 17. Schirra hatte noch vor Antritt dieser Mission angekündigt, in den Ruhestand treten zu wollen. Auf Nachfrage teilte der Raumfahrtshistoriker Andrew Chaikin mit: »Wesentlich war Schirras Überzeugung, dass es der Missionskommandant – also er selbst – war, der während eines Fluges das Sagen hatte, und nicht das Kontrollzentrum.«
 18. Robert R. Provine, *Laughter: A Scientific Investigation* (New York: Penguin, 2001); Chiara Mazzocconi, Ye Tian, Jonathan Ginzburg, »What's Your Laughter Doing There? A Taxonomy of the Pragmatic Functions of Laughter«, *IEEE Transactions on Affective Computing* 13, H. 3 (2020), S. 1302–1321; Robert R. Provine, »Laughing,

- Tickling, and the Evolution of Speech and Self«, *Current Directions in Psychological Science* 13, H. 6 (2004), S. 215–218; Christopher Oveis et al., »Laughter Conveys Status«, *Journal of Experimental Social Psychology* 65 (2016), S. 109–115; Michael J. Owren, Jo-Anne Bachorowski, »Reconsidering the Evolution of Nonlinguistic Communication: The Case of Laughter«, *Journal of Nonverbal Behavior* 27 (2003), S. 183–200; Jo-Anne Bachorowski, Michael J. Owren,
19. »Not All Laughs Are Alike: Voiced but Not Unvoiced Laughter Readily Elicits Positive Affect«, *Psychological Science* 12, H. 3 (2001), S. 252–257; Robert R. Provine, Kenneth R. Fischer, »Laughing, Smiling, and Talking: Relation to Sleeping and Social Context in Humans«, *Ethology* 83, H. 4 (1989), S. 295–305.
 20. Vgl. Robert R. Provine, »Laughter«, *American Scientist* 84, H. 1 (1996), S. 38–45.
 21. Vgl. Provine, *Laughter: A Scientific Investigation*.
 22. Gregory A. Bryant, »Evolution, Structure, and Functions of Human Laughter«, in *The Handbook of Communication Science and Biology* (London: Routledge, 2020), S. 63–77. Auf Nachfrage äußerte sich Bryant:
 23. »Zuhörer waren in der Lage, zwischen gemeinsam lachenden Freunden und gemeinsam lachenden Fremden zu unterscheiden. ... Dass das, was hier wahrgenommen wurde, in gewissem Sinn ein gegenseitiges SichAbstimmen war, ist als Spekulation wohl nicht unvernünftig, aber streng genommen lautete die Aufgabe lediglich, Freunde von Fremden zu unterscheiden. Unsere eigene Deutung war allgemeiner gehalten, nämlich, dass Freunde im Gespräch stärker erregt sind und sich das in ihrem aufrichtigeren Lachen widerspiegelt, im Gegensatz zum weniger erregten, willentlicheren Lachen, wie es eher unter Fremden vorkommt. Dafür sind Zuhörer in hohem Maß empfindlich. Die Vorstellung, dass Menschen auf der Suche nach Anzeichen für Versuche sind, eine Verbindung aufzubauen, gefällt mir aber gut.«
 24. Der Gebrauch der Begriffe »Stimmung« und »Energie« entspricht in diesem Kontext zwar der Wörterbuchdefinition, doch nicht vollständig den Bedeutungen, die sie in der psychologischen Fachsprache gelegentlich haben. Lisa Feldman Barrett, Professorin für Psychologie an der Northeastern University, erläutert, dass »Stimmung« durch zwei Eigenschaften beschrieben wird, Valenz (Wertigkeit) und Erregung. »Stimmung« ist kein Synonym für »Valenz«. Wir sprechen von »Affekt« im Sinne von Eigenschaften des Erlebens, ob jemand emotional ist oder nicht. »Affekt« wird synonym mit »Stimmung« gebraucht. Manche Wissenschaftler gebrauchen den Begriff »Stimmung« auch, um Gefühlsmomente zu bezeichnen, die keine Emotionen sind, welche nach ihrer Definition nicht mit lebensweltlichen Ereignissen verknüpft sind. Das halte ich für falsch, weil das Gehirn ständig innere Empfindungen verarbeitet, woraus ... unsere Gefühle entstehen, im Verein mit den Sinnesdaten der Welt.« Weiterführend zu diesem Thema: James A. Russell, »A Circumplex Model of Affect«, *Journal of Personality and Social Psychology* 39, H. 6 (1980), S. 1161; James A. Russell, Lisa Feldman Barrett, »Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and Other Things Called Emotion: Dissecting the Elephant«, *Journal of Personality and Social Psychology* 76, H. 5 (1999), S. 805; Elizabeth A. Kensinger, 25. »Remembering Emotional Experiences: The Contribution of Valence and Arousal«, *Reviews in the Neurosciences* 15, H. 4 (2004), S. 241–252; Elizabeth Kensinger, Suzanne Corkin, »Two Routes to Emotional Memory: Distinct Neural Processes for

Valence and Arousal«, Proceedings of the National Academy of Sciences 101, H. 9 (2004), S. 3310–3315.

26. Obwohl die Begriffe »positiv« bzw. »negativ« auch in der Psychologie manchmal im gegenwärtigen Sinne gebraucht werden, wendet Barrett ein, dass das Begriffspaar »angenehm«/»unangenehm« einen geeigneteren Deutungsrahmen liefert: »»Positiv« oder »negativ« kann beschreibend gemeint sein (wie im Satz »Ich fühle mich gut«), aber auch bewertend (wie im Satz »Es ist gut, dass ich mich so fühle«). ... Richtiger wäre daher, von »angenehm« und »unangenehm« zu sprechen.«
27. Dacher Keltner et al., »Emotional Expression: Advances in Basic Emotion Theory«, Journal of Nonverbal Behavior 43 (2019), S. 133–160; Alan S. Cowen et al., »Mapping 24 Emotions Conveyed by Brief Human Vocalization«, American Psychologist 74, H. 6 (2019), S. 698; Emiliana R. Simon-Thomas et al., »The Voice Conveys Specific Emotions: Evidence from Vocal Burst Displays«, Emotion 9, H. 6 (2009), S. 838; Ursula Hess, Agneta Fischer, »Emotional Mimicry as Social Regulation«, Personality and Social Psychology Review 17, H. 2 (2013), S. 142–157; Jean-Julien Aucouturier et al.,
28. »Covert Digital Manipulation of Vocal Emotion Alter Speakers« Emotional States in a Congruent Direction«, Proceedings of the National Academy of Sciences 113, H. 4 (2016), S. 948–953.
29. Barrett weist darauf hin, dass die Strategie des Angleichens kontraproduktiv sein kann, wenn der Gesprächspartner eigentlich instrumentelle Unterstützung benötigt: »Vor einer halben Ewigkeit habe ich mich zur Therapeutin ausbilden lassen. Aber gute Kommunikatoren erkennen, ob sich jemand Empathie wünscht oder instrumentelle Unterstützung. Wenn es Empathie ist, dann gleicht man sich an. Wenn es instrumentelle Unterstützung ist, versucht man, dem, was dem anderen passiert, entgegenzuwirken. ... Wenn ich versuche, meine Tochter zu beruhigen, obwohl sie nur will, dass ich Empathie zeige, wird das schlecht ausgehen. Wenn ich mich andererseits empathisch zeige, und sie braucht direkte Hilfe, mache ich vielleicht alles nur noch schlimmer. ... Das heißt, ein guter Kommunikator wird versuchen, herauszubekommen, ob sein Gegenüber Empathie will oder instrumentelle Unterstützung. ... Im Fachjargon heißt das »Pacing« und »Leading«, »Mitgehen« und »Führen«. Als Therapeutin bin ich zuerst mit den Klienten mitgegangen. Ich habe mich sogar an ihre Atemfrequenz angeglichen, und dann habe ich meinen Atem verlangsamt, und dann haben sie ihren verlangsamt. Zuerst habe ich mich also an sie gekoppelt und dann mein eigenes Signal manipuliert, und dann manipulierten sie ihr eigenes, weil sie bereits mit mir synchronisiert waren.«
30. Es ist darauf hinzuweisen, dass McGuires Ansatz von seinem Interesse am
31. »Process Communication Model« beeinflusst war, welches danach strebt, individuelle Persönlichkeitstypen anhand des Kommunikationsverhaltens zu klassifizieren. Auf Nachfrage erklärte McGuires Tochter Bethany Sexton, den in diesem Kapitel beschriebenen Ansatz habe »Terry nicht nur bei den Astronauten, sondern über Jahrzehnte hinweg in seiner ganzen Praxis eingesetzt. Außerdem bildete sich eine sehr enge Beziehung zu einem Kollegen namens Dr. Taibi Kahler heraus. Damals studierte Taibi gerade Transaktionsanalyse, und er hatte ein psychologisches und verhaltenswissenschaftliches Modell namens »Process Communication« aufgestellt. Als Terry auf Dr. Kahlers Arbeit aufmerksam wurde, nahm er Verbindung zu ihm auf, und die beiden wurden gute Freunde. Terry benutzte Taibis Modell zur Evaluierung der Raumfahrer. ... Terry meinte, das Modell sei so leistungsfähig, dass es ihm ermöglichte, die Astronauten binnen Minuten zu

beurteilen, nur auf Grundlage ihrer Wortwahl, Manierismen und Ausdrucksweisen.« Ebenfalls soll darauf hingewiesen werden, dass manche Verfahren, die McGuire bei den Kandidateninterviews einsetzte, sich nicht mit seinen Lebensstatsachen deckten; beispielsweise hatte er nie eine Schwester.»90–006: 1990 Astronaut Candidates Selected«, NASA News; »Astronaut’s Right Stuff Is Different Now«, Associated Press, 13. 10. 1991.

32. Radloff, Big Bang Theory, S. 52.

33. Teile des Dialogs wurden im Interesse der Kürze und Angemessenheit weggelassen. Radloff, Big Bang Theory, S. 73.

34. Vgl. »Emmy Watch: Critics’ Picks«, Associated Press, 22. 6. 2009.

Fünftes Kapitel: Kontakt trotz Konflikt

1. Wie Jeffcoat mir erklärte, wurde der Lockdown durch eine Auseinandersetzung in der Nähe des Campus ausgelöst, nicht auf dem Campus selbst.
2. Nicht lange zuvor hatte ein Schütze in einem Kino in Aurora, Colorado, das Feuer eröffnet und zwölf Menschen ermordet.
3. Jeffcoat zieht es vor, als »Kämpferin für mehr Sicherheit vor Schusswaffen« bezeichnet zu werden.
4. Die letzte Staffel von Lost war, falls es Sie interessiert, super.
5. Charles Duhigg, »The Real Roots of American Rage«, The Atlantic, Januar/ Februar 2019; »Political Polarization and Media Habits«, Pew Research Center, 21. 10. 2014.
6. »Political Polarization«, Pew Research Center, 2014.
7. Jeff Hayes, »Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive«, CPP Global Human Capital Report, 2008.
8. Dieses Zitat wird auch Gandhi zugeschrieben. Seine ursprüngliche Quelle ist, wie bei etlichen viel zitierten großen Worten, nicht sicher nachzuweisen.
9. Zu den Veranstaltern dieses Projekts zählten u. a. Spaceship Media, Advance Local, Alabama Media Group und Essential Partners sowie Journalisten verschiedener Zeitungen.
10. Auf Anfrage teilte John Sarrouf von Essential Partners mit: »Ich würde sagen, die Forschungsfrage lautete, ob es uns gelingt, die Teilnehmer mit einer zweitägigen Übung aus Dialogerfahrung und Techniktraining so gut vorzubereiten, dass sie in der Lage sind, das Gespräch über die Dauer eines Monats online fortzusetzen und dabei den offenen, komplexen Gedankenaustausch zu bewahren, den wir bei der Unterhaltung von Angesicht zu Angesicht aufbauen konnten.«
11. »The Vast Majority of Americans Support Universal Background Checks. Why Doesn’t Congress?«, Harvard Kennedy School, 2016.
12. »Polling Is Clear: Americans Want Gun Control«, Vox, 1. 6. 2022.
13. Sarrouf verdeutlicht, seiner Meinung nach herrsche »ein Mangel an gegenseitigem Vertrauen, und ... die Sprache, die uns zur Verfügung steht, um dieses Thema zu behandeln, entfernt uns nur immer weiter voneinander«. Er habe gehofft, »vorführen zu können, dass strukturierte, absichtsvolle Kommunikation die Macht hat, beschädigtes Vertrauen zu reparieren, Beziehungen auf gegenseitigem Verständnis aufzubauen und jene Widerständigkeit gegen Polarisierungskräfte zu erzeugen, die für ein kollektives Handeln nötig ist.«

14. Heen ist (gemeinsam mit Douglas Stone und Bruce Patton) Mitverfasserin eines meiner Lieblingsbücher über Kommunikation: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (New York: Viking, 1999), deutsch unter dem Titel: *Offen gesagt! Erfolgreich schwierige Gespräche meistern*, übersetzt von Maren Klostermann (München: Goldmann, 2001).
15. Heen führte weiter aus: »Das tiefer liegende Problem ist ein Beziehungsproblem, das sich daraus speist, wie wir uns jeweils voneinander behandelt fühlen. Freilich sind dabei Gefühle im Spiel, aber diese Gefühle sind eher ein Symptom als das Problem selbst. ... Das eigentliche Problem ist, wie wir unsere Behandlung durch andere erleben. Und das erzeugt Frustration und Gefühle der Einsamkeit, des Missverständens und Abgewiesenwerdens. ... Ich glaube, Menschen, die zur Parole ›Einfach nicht emotional werden‹ neigen, übersehen, dass das Problem – und möglicherweise auch die Lösung – darin besteht, wie sie den anderen behandeln.«
16. Wie Heen hinzufügt, geht es nicht nur darum, ob die Konfliktbeteiligten sich ihre Emotionen eingestehen, sondern auch darum, wie sie das tun.
17. »Vielleicht sagen sie einfach beide, dass sie sauer sind, vielleicht machen sie einfach beide einander Vorwürfe. Sie kommen nie an den Punkt, an dem sie sagen können: ›Gut, ich höre zu, lass mich versuchen, zu verstehen, warum du so zornig bist.«
18. Sarrouf beschreibt seine Ziele folgendermaßen: »Es ging darum, einen Raum zu schaffen, in dem wir die Menschen zu genauem Zuhören auffordern konnten, zu einer Neugierde, zu einem Wunsch nach Verstehen und Verstandenwerden, und dazu, einen neuen Ansatz zu diesem Thema zu erleben; darüber hinaus wollten wir den Teilnehmern gewisse Kommunikationstechniken beibringen.« Sarrouf betont außerdem, dass alle Ziele der Organisatoren noch vor Beginn der Veranstaltung den Teilnehmern erklärt worden waren.
19. Vgl. Dotan R. Castro et al., »Mere Listening Effect on Creativity and the Mediating Role of Psychological Safety«, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 12, H. 4 (2018), S. 489.
20. Sarrouf erklärt, dass Gefühle zwar Teil dieses Dialogs seien, doch gehe es ihm darum, »die Beteiligten dazu zu bringen, über ihre Beweggründe zu reden. Ich will ihre Geschichten erfahren. Ich will etwas wissen über die Werte, die die Grundlage ihrer Überzeugungen bilden. Gefühle sind einfach ein Teil dessen, was dabei herauskommt, wenn Leute über so etwas sprechen. ... Ich will niemanden dazu bringen, irgendwelche Emotionen offenzulegen, die er lieber nicht offenlegen möchte. Was ich will, ist, dass die Leute uns eine Geschichte über sich selbst erzählen, statt dass andere eine Geschichte über sie erzählen, denn das ist das, was wir in Konfliktsituationen miteinander machen. Ich habe eine Geschichte über Sie, und Sie eine über mich, und diese Geschichten sind in der Regel fehlerhaft. Das hier ist also Ihre Gelegenheit, Ihre eigene Geschichte neu zu schreiben.«
21. Das sogenannte *looping for understanding* begegnete mir erstmals in einem wunderbaren Buch der Journalistin Amanda Ripley namens *High Conflict: Why We Get Trapped and How We Get Out* (New York: Simon and Schuster, 2021). Im Zuge des in Washington durchgeführten Kommunikationstrainings bezeichneten die Veranstalter ihre Technik nicht mit diesem Begriff. Sie lehrten auch nicht genau dieses Verfahren, sondern einen allgemeineren Ansatz. Sarrouf nennt ihn »Vollspektrum-Zuhören« und berichtet, diese Technik komme oft »in Übungen zum Einsatz, bei denen vier Personen eine Gesprächsgruppe bilden. ... Man selbst erzählt eine Geschichte, und drei andere hören zu. Der eine hört auf das, was

passiert ist, also auf die Tatsachen, die einem zugestoßen sind. Der Zweite hört auf die Werte und auf die Sachen, die einem in der Geschichte am wichtigsten sind. ... Und der Dritte hört auf die Gefühle, die man beim Geschichtenerzählen sichtbar werden lässt. ... Und dann gibt einem jede einzelne dieser drei Personen Rückmeldung, was sie gehört haben – und man selber sagt ihnen dann nicht bloß, ob sie alles richtig verstanden haben (obwohl das auf jeden Fall auch ein bisschen dazugehört), sondern es geht eher darum, von diesen drei Personen, die einem zugehört haben, etwas zu lernen – Sachen, die man von sich selbst gar nicht gewusst hat, aber weil die Leute einem auf unterschiedlichen Kanälen so genau zugehört haben und auf so unterschiedliche Dinge geachtet haben, bekommt man tatsächlich neue Einsichten zu den eigenen Erfahrungen. ... Wenn man lernt, auf all die unterschiedlichen Botschaften zu achten, die die Leute beim Reden aussenden, kann man nicht nur ihre Lebensstatsachen erfahren, sondern auch, was ihnen wichtig ist, worauf es ihnen im Leben eigentlich ankommt, welche Beziehungen sie gehabt haben, wie ihre emotionale Entdeckungsreise ausgesehen hat, was ihre Verpflichtungen sind, ihre Dilemmata und so weiter.« G. Itzchakov, H. T. Reis, N. Weinstein, »How to Foster Perceived Partner Responsiveness: High-Quality Listening Is Key«, *Social and Personality Psychology Compass* 16, H. 1 (2021), e12648; Brant R. Burleson, »What Counts as Effective Emotional Support«, *Studies in Applied Interpersonal Communication* (2008), S. 207–227.

22. Die Autoren dieser Studie untersuchten die sogenannte Konversationsempfänglichkeit (conversational receptiveness), und Techniken wie die Verstehensschleife können als Komponenten dieses Ansatzes aufgefasst werden, ohne ihn allerdings vollständig abzudecken. Das Zitat aus dem Artikel lautet vollständig: »Anhand von Felddaten aus einer Umgebung, in der Konfliktmanagement ein zentrales Element der Produktivität bildet, demonstrieren wir, dass Konversationsempfänglichkeit, zu Beginn eines Gesprächs eingesetzt, einer Eskalation gegen Ende vorbeugen kann. Insbesondere sind Wikipedia-Bearbeiter, die mehr empfängliche Postings verfassen, in geringerem Maße persönlichen Angriffen durch widersprechende Bearbeiter ausgesetzt.« Vgl. Michael Yeomans et al., »Conversational Receptiveness: Improving Engagement with Opposing Views«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 160 (2020), S. 131–148.
23. Dazu Heen weiter: »Die Schleife (oder kundiges aktives Zuhören) dient meiner Meinung nach eigentlich drei Zwecken. Erstens: Damit sich der Sprecher selbst besser versteht. Im Falle eines komplizierten Konflikts erkläre ich Ihnen meine Perspektive, aber wenn Sie sie dann wiederum für mich zusammenfassen, denke ich mir oft: ›Ja, so ungefähr, aber für mich steckt da in Wirklichkeit noch mehr drin. ... Dazu gehört für mich noch ...‹. Das heißt, mein Zuhörer hilft mir als Sprecherin, Ordnung zu bringen in eine ganze Reihe von Fragen, warum mir dies oder jenes so wichtig ist und was meine eigenen Interessen, Bedenken und Gefühle zum Thema sind. Zweitens: Damit der Zuhörer besser und vollständiger versteht. (Manchmal frage ich beide Parteien: ›Was, glauben Sie, hat Ihr Gegenüber an Ihrer Sichtweise vermutlich nicht verstanden?‹, und sobald das mal erklärt ist, sagt der Zuhörer oft: ›Ja, tatsächlich, diesen Aspekt hatte ich tatsächlich nicht kapiert.‹) Drittens: Damit die Sprecherin auch weiß, dass der Zuhörer besser versteht – was außerdem der Sprecherin vor Augen führt, dass die Sache und die menschliche Beziehung dem Zuhörer wichtig genug sind, dass er sich Mühe gibt, zu verstehen, was ihr am wichtigsten ist. All diese Aufgaben vollbringt die Verstehensschleife, und deswegen

kann sie auch, wenn sie mit Ernsthaftigkeit durchgeführt – und erwidert – wird, die Dynamik radikal verändern.«

24. Dazu Sarrouf: »Was hier beschrieben wird, ist die erste von drei Fragen, die im Rahmen der Dialogerfahrung gestellt und beantwortet wurden: 1. Könnten Sie uns von einer persönlichen Erfahrung erzählen, die für Ihre Meinung zu Schusswaffen oder für Ihre Überzeugungen zum Thema prägend gewesen ist? 2. Was ist der Kern der Sache, wenn Sie an die Rolle von Schusswaffen in unserem Land denken? 3. Inwiefern haben Sie gemischte Gefühle zu dem Thema oder fühlen sich hinund hergerissen? Inwiefern geraten manche Ihrer Werte mit anderen Werten in Konflikt, wenn Sie über dieses Thema nachdenken? – Diese Fragen lassen wir die Leute reihum beantworten, und dann eröffnen wir die Gesprächsrunde und lassen sie einander aus aufrichtiger Neugierde Fragen stellen. Zweck des Fragens aus aufrichtiger Neugier ist es, das Verständnis zu vertiefen, der Wissbegierde zu folgen und Zwischentöne und Komplexität zuzulassen, nicht bloß Klarheit.« »How and Why Do American Couples Argue?«, YouGovAmerica, 1. 6. 2022.
25. Auf Nachfrage erklärte Benjamin Karney: »Es trifft zu, dass der Zusammenhang zwischen einem ehelichen Konflikt, wie er unter Laborbedingungen beobachtbar ist, und entsprechender ehelicher Zufriedenheit, Änderungen in der ehelichen Zufriedenheit und Scheidung signifikant, aber nicht alleinbestimmend ist. Das heißt, im Durchschnitt haben Paare, die häufigere Konfliktsituationen erfahren, ein höheres Risiko für schlechtere Eheverläufe, und trotzdem gibt es jede Menge Paare, die sich häufig streiten und doch über lange Strecken überhaupt keine Probleme miteinander haben. Warum? Weil die Qualität des Konflikts für Paare nicht das Einzige ist, was für ihre Gefühle in Bezug auf ihre Beziehung zählt. Das ist nur ein Element in einer ganzen Reihe von Variablen (zu denen auch Persönlichkeit, Familienhintergrund, äußere Stressfaktoren oder finanzieller Status zählen), die ebenfalls erklären helfen, wie Ehen glücken oder scheitern.«
26. Obwohl es grundsätzlich zutrifft, dass Paare quer durch alle demografischen Gruppen aus ähnlichen Anlässen streiten, weisen manche Studien darauf hin, dass von Armut betroffene Paare häufiger wegen Stressoren streiten, die mit Armut einhergehen, während der Streit sich bei Paaren mit besonderen Problemen – darunter gesundheitliche Beeinträchtigungen, Sucht und Abhängigkeit – häufiger um diese Themen dreht. Darüberhinaus betont Karney, dass »ein großer Teil dieser frühen Forschung (genau genommen so gut wie die ganze) mit verhältnismäßig wohlhabenden, weißen Paaren gearbeitet hat. In den letzten Jahren haben wir viel über Konflikte hinzugelernt, indem wir den Blick über diese Stichproben hinaus geweitet haben und jetzt auch Paare aus einkommensschwachen Verhältnissen berücksichtigen. Ein Ergebnis lautet: Wie Paare mit Konflikten umgehen, unterliegt in sehr starkem Maße Faktoren, die von den Partnern nicht beherrschbar sind. Oft können sich Paare die Ursachen ihrer Auseinandersetzung nicht aussuchen, und ebenso wenig deren Heftigkeit. Den Augenblick selbst wählen zu können, an dem man einen Konflikt austrägt, oder die Zeit zu haben, Konflikte überhaupt zu verarbeiten, ist ein gewichtiges Privileg. Außerdem haben wir festgestellt, dass es außerordentlich schwer ist, Paaren beizubringen, Konflikte auf bessere Weise auszutragen, und dass eine solche Verbesserung... nicht notgedrungen auch die Beziehung verbessert – insbesondere dann nicht, wenn diese Beziehungen noch anderen Herausforderungen unterliegen, an die unsere Interventionen gar nicht herankommen. Das Kluge an der integrativen VerhaltensPaartherapie besteht nicht darin, dass sie Selbstbeherrschung lehrt, sondern darin, dass sie die Leute

- ermuntert, den Partner als ganzen Menschen mit seiner Vorgeschichte und seinen Beschränkungen anzunehmen.«
27. Dazu äußerte sich Karney: »Ich deute diese Literatur dahingehend, dass signifikante Unterschiede im Hinblick darauf bestanden, wie einerseits zufriedene und andererseits unglückliche Paare an [Diskussionen über Meinungsverschiedenheiten] herangingen. Zum einen verhielten sich unglückliche Paare zueinander auf negativere Weise, als dies zufriedene taten. Zum anderen haben Versuche, die einen ›Talk-table‹ bzw. ›Gesprächstisch‹-Ansatz verfolgten und zwischen der Absicht hinter dem Verhalten jedes Partners und dessen Konsequenzen unterschieden, festgestellt, dass zufriedene und unglückliche Paare sich in den Absichten, die ihrem Verhalten zugrunde liegen, nicht unterschieden, jedoch sehr stark in Bezug auf die Konsequenzen aus ihren Verhaltensweisen: nämlich insofern, als bei zufriedenen Paaren Absicht und Konsequenz übereinstimmten, bei unglücklichen dagegen die Absichten nichts über die Konsequenzen voraussagten.«
 28. Es soll nicht verschwiegen werden, dass Kontrolle nur ein einzelner Faktor unter mehreren ist, die Paarkonflikte beeinflussen können. Dazu Karney:
»In Paarkonflikten tut sich eine ganze Menge, und Machtkämpfe bilden nur ein Stück davon. ... Wenn Paare Meinungsverschiedenheiten haben, spielt sich das immer auf mehreren Ebenen ab. ... Konflikte ergeben sich daraus, dass die Partner jeweils Unterschiedliches wollen, und bei einem Konflikt versucht daher jeder Partner, den anderen dazu zu bringen, sich zu ändern oder einen Kompromiss einzugehen. Das kann man Kontrolle nennen oder auch einfach den Versuch, zu bekommen, was man will.«
 29. Die Transkriptionen wurden mir unter der Bedingung zugänglich gemacht, dass die Identitäten aller Teilnehmer sowie alle sonstigen Einzelheiten, aus denen ihre Identitäten hervorgehen könnten, etwa der Ort, an dem die Gespräche stattfanden, vertraulich blieben.
 30. Dazu Stanley: »Wenn ich ein Paar dazu bringen kann, die Auseinandersetzung etwas zu strukturieren, das Tempo rauszunehmen und auf das eigene Verhalten zu achten – darauf, wie man spricht, sich beim Reden abwechselt, einander zuhört (und sich mal die Spitzen verkneift) –, dann beruhigen sich die Leute ziemlich schnell, und das Gute kommt zum Vorschein. Und plötzlich kriegt das Paar die ganzen schönen und guten Dinge hin.«
 31. Die in diesem Kapitel wiedergegebenen Zitate aus der Facebook-Unterhaltung stammen sowohl aus Postings auf der privaten Facebook-Seite dieser Gruppe als auch aus Direktnachrichten, die mir durch einzelne Teilnehmer zugänglich gemacht wurden.
 32. Dazu Sarrouf: »Ein Konstruktionsfehler war es, dass wir sechsmal so viele Personen in die [Facebook-]Gruppe aufgenommen haben, ohne sie auf unser Projekt vorbereitet oder sonst wie in diese Richtung gelenkt zu haben. ... Ich glaube, es wurde schwerer, sobald Leute ohne diese Vorerfahrung dazustießen. Die Leute, die wir ausgebildet hatten, haben zum Teil ihre Techniken einsetzen können, um anderen zu helfen, aber es war nicht dasselbe.«
 33. Vgl. »Dialogue Journalism: The Method«, Spaceship Media; »Dialogue Journalism Toolkit«, Spaceship Media.
 34. Sarrouf gibt an, die Moderatoren hätten sich außerdem darum bemüht,
 35. »immer wieder den Zweck der Zusammenkunft zu betonen. Der Zweck war uns also besonders wichtig. Wir haben die Leute regelmäßig daran erinnert, dass es darum

geht, einander zu helfen, die anderen besser zu verstehen und voneinander zu lernen, und nicht darum, einander von irgendetwas zu überzeugen. Das bildet einen riesigen Teil dessen, was wir tun, und dazu schaltet man sich ein und betont noch mal den Zweck des Ganzen. Man geht dazwischen und erinnert noch mal an einige der zu Beginn festgelegten Kommunikationsvereinbarungen, die es auch gab, um die Leute und ihre Zwecke zu unterstützen. Und man erinnert sie vielleicht an einige der Techniken, die sie gelernt haben, wie zum Beispiel Zuhören, um zu verstehen, Sprechen, um verstanden zu werden, aufrichtig wissbegierige Fragen stellen. Bitte nicht vergessen: Die Fragen sollen aufrichtig wissbegierig sein, keine Fangfragen, keine rhetorischen Fragen.«

36. Wie in diesem Kapitel ausgeführt, erwiesen sich unterschiedliche Dynamiken, nicht nur Machtkämpfe, als zersetzend für die Online-Unterhaltung. Auf Nachfrage gab Sarrouf an, Beispiele für diese Faktoren seien die Marginalisierung mancher Teilnehmer durch andere, Nichtbeachtung der vereinbarten Kommunikationsregeln der Gruppe sowie andere Muster, die eine offene und diverse Unterhaltung verhinderten. Sarrouf: »Uns ging es darum, eine Gleichheit im Sprechen herzustellen, die Leute aufzufordern, sich zur Sache zu äußern und denen, die zuhörten, zu helfen, dranzubleiben.«
37. Heen fügt hinzu, dass dieser Prozess deswegen so lange dauern kann, weil »unsere eigenen Auffassungen sich mit der Zeit ändern, und indem wir die Sicht unseres Gegenübers in unsere eigene Perspektive integrieren, ändert sich zugleich unsere eigene Perspektive.«
38. Dieses Zitat wird im Text gekürzt wiedergegeben und lautet vollständig:
»Ich verliere allmählich das Interesse an dieser Gruppe. Es gibt nichts, worüber man reden könnte. Keiner zeigt die geringste Lust, seine Meinung zu ändern. Entweder man glaubt an das elementarste Menschenrecht, das es gibt – das Recht, sich zu verteidigen, die eigene Familie, die Gemeinschaft, das eigene Land –, oder man glaubt an die Leugnung dieses Grundrechts und daran, Waffen und Gewalt in den Händen der politischen Elite und ihrer Lakaien zu konzentrieren und zu monopolisieren. Ich weiß, dass meine Meinung zu dem Thema feststeht, und eure vermutlich genauso. Das ist okay. Den respektvollen Umgangston hier weiß ich zu schätzen, aber letztlich werden wir das wohl an der Wahlurne austragen müssen.«
39. Diese Zitate stammen aus mehreren von Essential Partners durchgeführten Umfragen.
40. Dazu Sarrouf: »Ich glaube, was man hier verstehen sollte, ist, dass es weniger darum geht, dass manchen Leuten dieses Über-sich-Hinauswachsen gelingt und anderen nicht, sondern mehr darum, Muster und Trends herauszubilden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass man sich für offenes Zuhören und aufrichtiges Fragenstellen entscheidet. ... Ich glaube, heute weiß man, und man weiß es auch schon längere Zeit, dass es Techniken und Strukturen gibt, die Menschen helfen können, über sehr schwierige Themen zu sprechen. ... Wir haben herausgefunden, dass Menschen auch online bessere Gespräche führen, wenn sie sich in einen Raum begeben, in dem es ein Basistraining und Achtsamkeit gibt, in dem Kommunikationsregeln festgelegt sind, in dem eine gute Moderation und eine ausgewogene journalistische Berichterstattung angeboten werden und in dem es ein paar Leute wie Melanie und Jon gibt, die sich wirklich engagieren.«

Diese Überlegungen in der Praxis, Teil III: Emotionale Gespräche, im richtigen Leben und online

1. Tim Althoff, Cristian Danescu-Niculescu-Mizil, Dan Jurafsky, »How to Ask for a Favor: A Case Study on the Success of Altruistic Requests«, Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media 8, H. 1 (2014), S. 12–21; Cristian Danescu-Niculescu-Mizil et al., »How Opinions Are Received by Online Communities: A Case Study on Amazon. com Helpfulness Votes«, Proceedings of the 18th International Conference on World Wide Web, April 2009, S. 141–150; Justine Zhang et al., »Conversations Gone Awry: Detecting Early Signs of Conversational Failure«, Proceedings of the 56th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics 1 (July 2018), S. 1350–1361.
2. Zhang et al., »Conversations Gone Awry«; Justin Cheng, Cristian DanescuNiculescu-Mizil, Jure Leskovec, »Antisocial Behavior in Online Discussion Communities«, Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media 9, H. 1 (2015), S. 61–70; Justin Cheng, Cristian DanescuNiculescu-Mizil, Jure Leskovec, »How Community Feedback Shapes User Behavior«, Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media 8, H. 1 (2014), S. 41–50.

Sechstes Kapitel: Unsere soziale Identität bestimmt unsere Welt

1. Dewesh Kumar et al., »Understanding the Phases of Vaccine Hesitancy During the COVID-19 Pandemic«, Israel Journal of Health Policy Research 11, H. 1 (2022), S. 1–5; Robert M. Jacobson, Jennifer L. St. Sauver, Lila J. Finney Rutten, »Vaccine Hesitancy«, Mayo Clinic Proceedings 90, H. 11 (2015), S. 1562–1568; Charles Shey Wiysonge et al., »Vaccine Hesitancy in the Era of COVID-19: Could Lessons from the Past Help in Divining the Future?«, Human Vaccines and Immunotherapeutics 18, H. 1 (2022), S. 1–3; Pru Hobson-West, »Understanding Vaccination Resistance: Moving Beyond Risk«, Health, Risk and Society 5, H. 3 (2003), S. 273–283; Jacquelyn H. Flaskerud, »Vaccine Hesitancy and Intransigence«, Issues in Mental Health Nursing 42, H. 12 (2021), S. 1147–1150; Daniel L. Rosenfeld, A. Janet Tomiyama, »Jab My Arm, Not My Morality: Perceived Moral Reproach as a Barrier to COVID-19 Vaccine Uptake«, Social Science and Medicine 294 (2022), 114699.
2. Gelegentlich wird der Begriff »soziale Identität« so verwendet, als handle es sich um ein monolithisches Modell. Dabei werden leicht die Auswirkungen übersehen, die eine Mehrzahl verschiedener Identitäten haben kann: Beispielsweise ist es denkbar, dass die Hautfarbe einer Person wesentlich stärkere Auswirkungen auf ihr Leben hat als ihr Geschlecht. Daher muss betont werden, dass der Begriff »soziale Identität« zwar hilfreich ist, um dieses Konzept zu beschreiben, er allein aber oft nicht genügt. In ähnlicher Weise bildet der Begriff der Intersektionalität oder der »Vernetztheit sozialer Kategorisierungen wie Hautfarbe, Klasse und Geschlecht, bezogen auf ein bestimmtes Individuum oder eine Gruppe, die sich überschneidende und interdependente Systeme der Diskriminierung und Benachteiligung schaffen«, ein wichtiges Element für das Verständnis sozialer Identitäten. Nachfolgende Fußnoten gehen weiter darauf ein. Ich danke Kali D.

- Cyrus, MD-MPH, einer vom American Board of Psychiatry and Neurology anerkannten Psychiaterin und Dozentin an der medizinischen Fakultät der Johns Hopkins University, für ihre Erläuterungen zu diesen Begriffen sowie für ihre Durchsicht der relevanten Kapitel und ihre wertvollen Anregungen, die dazu beigetragen haben, diese Abschnitte robuster und inklusiver zu formulieren.
3. Vgl. Joshua L. Miller, Ann Marie Garran, *Racism in the United States: Implications for the Helping Professions* (New York: Springer Publishing, 2017).
 4. Michael Kalin, Nicholas Sambanis, »How to Think About Social Identity«,
 5. *Annual Review of Political Science* 21 (2018), S. 239–257; Russell Spears,
 6. »Social Influence and Group Identity«, *Annual Review of Psychology* 72 (2021), S. 367–390.
 7. Jim A. C. Everett, Nadira S. Faber, Molly Crockett, »Preferences and Beliefs in Ingroup Favoritism«, *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 9 (2015), S. 15; Matthew D. Lieberman, »Birds of a Feather Synchronize Together«, *Trends in Cognitive Sciences* 22, H. 5 (2018), S. 371–372; Mina Cikara, Jay J. Van Bavel, »The Neuroscience of Intergroup Relations: An Integrative Review«, *Perspectives on Psychological Science* 9, H. 3 (2014), S. 245–274; Thomas Mussweiler, Galen V. Bodenhausen, »I Know You Are, but What Am I? Self-Evaluative Consequences of Judging In-Group and Out-Group Members«, *Journal of Personality and Social Psychology* 82, H. 1 (2002), S. 19.
 8. Muzafer Sherif, University of Oklahoma, Institute of Group Relations, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Bd. 10 (Norman, Oklahoma: University Book Exchange, 1961).
 9. Jellie Sierksma, Mandy Spaltman, Tessa A. M. Lansu, »Children Tell More Prosocial Lies in Favor of In-Group Than Out-Group Peers«, *Developmental Psychology* 55, H. 7 (2019), S. 1428; Sima Jannati et al., »In-Group Bias in Financial Markets« (2023), abgerufen unter <https://ssrn.com/abstract=2884218>; David M. Bersoff, »Why Good People Sometimes Do Bad Things: Motivated Reasoning and Unethical Behavior«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, H. 1 (1999), S. 28–39; Alexis C. Carpenter, Anne C. Krendl, »Are Eyewitness Accounts Biased? Evaluating False Memories for Crimes Involving In-Group or Out-Group Conflict«, *Social Neuroscience* 13, H. 1 (2018), S. 74–93; Torun Lindholm, Sven-Åke Christianson, »Intergroup Biases and Eyewitness Testimony«, *The Journal of Social Psychology* 138, H. 6 (1998), S. 710–723.
 10. Es muss darauf hingewiesen werden, dass Intersektionalität – die Frage, wie eine Person von einer Vielzahl und nicht nur von binär dimensionierten Identitäten geprägt wird und wie diese einander überlappenden Identitäten die betroffenen Personen einer verstärkten Diskriminierung und Benachteiligung aussetzen können – ein wichtiges Element für das Verständnis der Macht sozialer Identitäten darstellt. Weiterführendes findet sich in den Arbeiten von Kimberlé Williams Crenshaw, Patricia Hill Collins, Sirma Bilge, Arica L. Coleman, Lisa Bowleg, Nira Yuval-Davis, Devon Carbado und anderer Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler. Besonders hilfreich fand ich: Sumi Cho, Kimberlé Williams Crenshaw, Leslie McCall, »Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis«, *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 38, H. 4 (2013), S. 785–810; Ange-Marie Hancock, *Intersectionality: An Intellectual History* (New York: Oxford University Press, 2016); Edna A. Viruell-Fuentes, Patricia Y. Miranda, Sawsan Abdulrahim, »More Than Culture: Structural Racism, Intersectionality Theory, and

- Immigrant Health«, *Social Science and Medicine* 75, H. 12 (2012), S. 2099–2106; Devon W. Carbado et al., »Intersectionality: Mapping the Movements of a Theory«, *Du Bois Review: Social Science Research on Race* 10, H. 2 (2013), S. 303–312.
11. Vgl. Saul McLeod, »Social Identity Theory: Definition, History, Examples, and Facts«, *Simply Psychology*, 14. 4. 2023.
 12. Matthew D. Lieberman, »Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes«, *Annual Review of Psychology* 58 (2007), S. 259–289; Carolyn Parkinson, Thalia Wheatley, »The Repurposed Social Brain«, *Trends in Cognitive Sciences* 19, H. 3 (2015), S. 133–141; William Hirst, Gerald Echterhoff, »Remembering in Conversations: The Social Sharing and Reshaping of Memories«, *Annual Review of Psychology* 63 (2012), S. 55–79; Katherine D. Kinzler, »Language as a Social Cue«, *Annual Review of Psychology* 72 (2021), S. 241–264; Gregory M. Walton et al., »Mere Belonging: the Power of Social Connections«, *Journal of Personality and Social Psychology* 102, H. 3 (2012), S. 513.
 13. Es ist nützlich, sich zu vergegenwärtigen, dass die von der Gesellschaft manchen Identitäten verliehene Macht – das, was gelegentlich als »Privileg« bezeichnet wird – starke Auswirkungen auf Einzelschicksale haben kann. Weiterführend seien empfohlen: Allan G. Johnson, *Privilege, Power, and Difference* (Boston: McGraw-Hill, 2006); Devon W. Carbado, »Privileg«, in: Ann Braithwaite, Catherine Orr, *Everyday Women's and Gender Studies* (New York: Routledge, 2016), S. 141–146; Linda L. Black, David Stone, »Expanding the Definition of Privilege: the Concept of Social Privilege«, *Journal of Multicultural Counseling and Development* 33, H. 4 (2005), S. 243– 255; sowie Kim Case, *Deconstructing Privilege* (New York: Routledge, 2013).
 14. Vgl. Matt Motta et al., »Identifying the Prevalence, Correlates, and Policy Consequences of Anti-Vaccine Social Identity«, *Politics, Groups, and Identities* (2021), S. 1–15.
 15. »CDC Museum COVID-19 Timeline«, Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html>.
 16. James E. K. Hildreth, Donald J. Alcendor, »Targeting COVID-19 Vaccine Hesitancy in Minority Populations in the US: Implications for Herd Immunity«, *Vaccines* 9, H. 5 (2021), S. 489; Lea Skak Filtenborg Frederiksen et al., »The Long Road Toward COVID-19 Herd Immunity: Vaccine Platform Technologies and Mass Immunization Strategies«, *Frontiers in Immunology* 11 (2020), S. 1817.
 17. Vgl. Claude M. Steele, *Whistling Vivaldi: How Stereotypes Affect Us and What We Can Do* (New York: W. W. Norton, 2011).
 18. Ebenda.
 19. Auf Nachfrage führte Steele aus, er sei allmählich zu dem Schluss gekommen, dass diese Diskrepanz nicht auf implizite Vorurteile zurückzuführen sein konnte: »Erstens zeigte sich die Leistungsschwäche auch in unseren Laborversuchen, bei denen die Probanden die Prüfung allein im Laborraum ablegen mussten, weswegen implizite Vorurteile als Erklärung ausschieden. Zweitens verschwand die Leistungsschwäche vollständig, sobald man die Bedrohung durch Stereotype eliminierte, wie wir es in den kritischen Bedingungen dieser Experimente taten. Folglich blieb, zumindest in diesen Experimenten, offensichtlich nur die Bedrohung durch Stereotype als Ursache der Leistungsschwäche übrig, denn wenn man diese Bedrohung ausschaltete, trat die Leistungsschwäche überhaupt nicht mehr auf.«

20. Dazu ergänzt Steele: »Sie sorgen sich nicht so sehr wegen ihrer tatsächlichen Fähigkeiten wie darum, wie man sie sehen und beurteilen wird, und was das für ihre Zukunft bedeutet.«
21. Steven J. Spencer, Claude M. Steele, Diane M. Quinn, »Stereotype Threat and Women's Math Performance«, *Journal of Experimental Social Psychology* 35, H. 1 (1999), S. 4–28.
22. Dazu Steele: »Heute wissen wir, dass die Leistungsschwäche nicht auf Überforderung beruht – die Leistungsschwäche beruht auf Überanstrengung. Diese Studierenden betreiben Multitasking, geben sich größte Mühe beim Test und überwachen zugleich ständig die eigene Leistung und machen sich Sorgen, wie sich das alles auf das Testergebnis auswirken wird und auf die Folgen, die sich an dieses Ergebnis knüpfen.«
23. Claude M. Steele, Joshua Aronson, »Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans«, *Journal of Personality and Social Psychology* 69, H. 5 (1995), S. 797.
24. Auf Nachfrage äußerte sich Aronson, einer der Autoren dieser Studie: »Schwarze Studierende schnitten wesentlich besser ab, wenn sie nicht das Gefühl hatten, bei diesem Test [intellektuell] bewertet zu werden, wohingegen das für weiße Studierende keine Rolle spielte, und zwar vermutlich deshalb, weil hier kein Stereotyp im Spiel war.« Aronson mahnte zur Vorsicht beim Vergleich zwischen den Testergebnissen Schwarzer und weißer Kandidaten und betonte vielmehr, dass »Schwarze Studierende sich von der Konfrontation mit stereotypisierenden Situationen beeinflussbar zeigten: Sie schnitten schlechter ab, wenn sie in irgendeiner Weise an das Stereotyp erinnert wurden oder wenn sie den Eindruck hatten, der Test bilde eine Diagnose ihrer Fähigkeiten.«
25. Charlotte R. Pennington et al., »Twenty Years of Stereotype Threat Research: A Review of Psychological Mediators«, *PLOS One* 11, H. 1 (2016), e0146487. Heute ist Steele emeritierter Professor am Lucie-Sterns-Lehrstuhl für Sozialwissenschaften an der Universität Stanford. Zuvor war er Verwaltungsdirektor an den Universitäten Columbia und UC Berkeley.
26. Dazu Steele: »Es ist nicht so, dass Frauen oder Schwarze glaubten, sie seien ihrer Gruppe von anderen zugewiesen worden. Genau wie Männer oder Weiße wissen sie einfach, dass das ihre Gruppe ist. Sie brauchen gar keine Annahmen über engstirnige Leute treffen, die sie in Schubladen stecken. Sie wissen einfach, dass in der Gesellschaft ganz allgemein bestimmte auf ihre Gruppe bezogene Stereotype verbreitet sind. Mehr ist nicht nötig, um bei ihnen das Gefühl der Bedrohung heraufzubeschwören, man könne sie womöglich auf Grundlage dieser Stereotype beurteilen oder behandeln, wenn sie sich in einer einschlägigen Situation befinden oder etwas erleben, das mit dem Stereotyp vereinbar ist.«
27. Zur Frage, wie Bedrohungen durch Stereotype bekämpft werden können, existiert eine umfangreiche Forschungsliteratur, und eine Vielzahl von Lösungen ist in Vorschlag gebracht und experimentell getestet worden. Zu Einzelheiten empfehle ich Kapitel 9 in Claude Steeles Buch *Whistling Vivaldi*.
28. Dana M. Gresky, »Effects of Salient Multiple Identities on Women's Performance Under Mathematics Stereotype Threat«, *Sex Roles* 53 (2005).
29. Salma Mousa, »Building Social Cohesion Between Christians and Muslims Through Soccer in Post-ISIS Iraq«, *Science* 369, H. 6505 (2020), S. 866–870.
30. Richard Hall, »Iraqi Christians Are Slowly Returning to Their Homes, Wary of Their Neighbors«, *Public Radio International* (2017).

31. »For Persecuted Christian Women, Violence Is Compounded by ›Shaming‹«, World Watch Monitor, 8. 3. 2019.
32. Vgl. Hall, »Iraqi Christians Are Slowly Returning«.
33. Auf Nachfrage stellte Mousa klar, dass die drei zusätzlichen Spieler zwar tatsächlich Muslime sein sollten, doch sei den Anwesenden bei der Informationsveranstaltung lediglich mitgeteilt worden, »um sicherzustellen, dass Mitglieder aller Gemeinschaften an der Liga mitwirken«, würden die Veranstalter »nach dem Zufallsprinzip den Teams zusätzliche Spieler zuteilen, die Christen sein können oder auch nicht.« Die Anwesenden hätten dieser Ankündigung allerdings richtig entnommen, dass die zusätzlichen Spieler fast sicher Muslime sein würden.
34. Mousa wurde unterstützt durch eng mit ihr zusammenarbeitende Verantwortliche aus den jeweiligen Ortsgemeinschaften in Karakosch sowie durch einen Forschungsmanager, Rabie Zakaria. Zum Zeitpunkt der Projektdurchführung war Mousa Doktorandin. Heute ist sie Dozentin für Politikwissenschaft an der Universität Yale.
35. Thomas F. Pettigrew, Linda R. Tropp, »Allport's Intergroup Contact Hypothesis: Its History and Influence«, in: John F. Dovidio, Peter Samuel Glick, Laurie A. Rudman, On the Nature of Prejudice: Fifty Years After Allport (Malden, Massachusetts: Blackwell, 2005), S. 262–277; Marilyn B. Brewer, N. Miller, »Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical«, Groups in Contact: The Psychology of Desegregation (Orlando, Florida: Academic Press, 1984), S. 281; Yehuda Amir, »Contact Hypothesis in Ethnic Relations«, Psychological Bulletin 71, H. 5 (1969), S. 319; Elizabeth Levy Paluck, Seth A. Green, Donald P. Green, »The Contact Hypothesis Re-Evaluated«, Behavioural Public Policy 3, H. 2 (2019), S. 129–158.
36. Mousa, »Building Social Cohesion«, S. 866–870.
37. Salma Mousa, »Contact, Conflict, and Social Cohesion« (Dissertation, Stanford University, 2020).
38. Mousa fügte ein weiteres Kontext-Element hinzu, das ein wenig dazu beitrug, beide Seiten auf Augenhöhe zu bringen: Alle Spieler, sowohl die Muslime als auch die Christen, hatten unter den IS-Milizen zu leiden gehabt.
39. »Die Muslime in dieser Studie stammten zumeist aus der Gruppe der Schabak-Schiiten, die vom IS als Häretiker verfolgt wurden. ... Das heißt, hier lag keine Täter-Opfer-Dynamik im eigentlichen Sinn vor, sondern eher ein Fall tief sitzenden Misstrauens und Vorurteils gegenüber Muslimen, denen man vorwarf, durch ihren allmählichen Zuzug den christlichen Charakter der Stadt zu verwässern, und die, dem Stereotyp entsprechend, schlechter gebildet, ärmer und konservativer waren. Die gemeinsame Vertreibungserfahrung hat wenig dazu beigetragen, die beiden Gruppen zusammenzuschweißen. Vielmehr hat die Zeit der Besetzung Eigengruppenidentitäten, Misstrauen und Trennung noch verfestigt.«
40. »COVID-19 Weekly Epidemiological Update«, World Health Organization, 23. 2. 2021.
41. Auf Nachfrage erklärte Rosenbloom, das »Ziel von Boost Oregon« sei es nicht gewesen, »Menschen zur Impfung zu überreden. Das Ziel war, sie dahingehend zu bilden, dass sie eine wohlinformierte Entscheidung treffen können. Freilich bringen wir den Leuten bei, warum die Impfungen gut und sicher sind, aber ... worauf es ankommt, ist, den Leuten zu helfen, Antworten auf ihre Fragen zu bekommen, und zwar ohne jede Agenda, sonst sind wir gescheitert, bevor wir überhaupt angefangen haben.« Jennifer Hettema, Julie Steele, William R. Miller, »Motivational

Interviewing«, Annual Review of Clinical Psychology 1 (2005), S. 91–111; William R. Miller, Gary S. Rose, »Toward a Theory of Motivational Interviewing«, American Psychologist 64, H. 6 (2009), S. 527; William R. Miller, »Motivational Interviewing: Research, Practice, and Puzzles«, Addictive Behaviors 21, H. 6 (1996), S. 835–842; W. R. Miller, S. Rollnick, Motivational Interviewing: Helping People Change (New York: Guilford Press, 2013).

42. Ken Resnicow, Fiona McMaster, »Motivational Interviewing: Moving from Why to How with Autonomy Support«, International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity 9, H. 1 (2012), S. 1–9.

Siebtes Kapitel: Wie machen wir die schwierigsten Gespräche sicherer?

1. Auf jene, die über Hautfarbe und Ethnizität schreiben, lauert eine ganze Anzahl denkbarer Stolperfallen, insbesondere wenn der Autor – wie ich – ein weißer heterosexueller Mann ist, der in den Genuss zahlreicher Vorteile und Privilegien gekommen ist. Ein Risiko besteht darin, Erkenntnisse zu übersehen, die anderen Schreibenden offensichtlich wären. Dessen eingedenk habe ich bei der Abfassung dieses Kapitels den Rat von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gesucht, die sich mit Rassismus, Vorurteilen und interethnischer Kommunikation beschäftigen, darunter etliche, die im Leben selbst Ausgrenzungserfahrungen gemacht haben. Sie haben mir großzügig ihre Zeit gewährt, und ich bin ihnen dankbar für die wertvollen Einblicke, die sie mir vermittelt haben. Einige habe ich gebeten, dieses Kapitel kritisch durchzusehen und mir ihre Gedanken und Anregungen mitzuteilen. Manche dieser Beiträge sind in den Text aufgenommen worden, andere finden sich hier im Anmerkungsteil. Es muss außerdem festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Arten von Vorurteilen zwar oft gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen, man sich aber hüten sollte, sie alle in einen Topf zu werfen. Rassismus ist etwas anderes als Sexismus, und wiederum verschieden von Homophobie. Jedes Vorurteil ist, wie jeder Fall von Ungerechtigkeit, auf seine Weise einmalig. Hinsichtlich meiner Beschreibung sensibler Themen hier und in anderen Kapiteln, aber auch in meinen Bezeichnungen für einzelne Ethnien habe ich mich bemüht, mich von den Richtlinien des Associated Press Stylebook leiten zu lassen.
»At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks«, The Wall Street Journal, 25. 10. 2018.
2. Es sollte beachtet werden, dass beleidigende Aussagen unverhohlen sein können – wie beim Gebrauch eines rassistischen Schimpfworts –, aber auch wesentlich unterschwelliger daherkommen können, was manche Wissenschaftler als Mikroaggression bezeichnen. Weiterführend zu diesem Thema: Derald Wing Sue, Lisa Spanierman, Microaggressions in Everyday Life (Hoboken, N. J.: John Wiley and Sons, 2020); Derald Wing Sue et al., »Racial Microaggressions in Everyday Life: Implications for Clinical Practice«, American Psychologist 62, H. 4 (2007), S. 271; Derald Wing Sue, »Microaggressions: More Than Just Race«, Psychology Today 17 (2010); Anthony D. Ong, Anthony L. Burrow, »Microaggressions and Daily Experience: Depicting Life as It Is Lived«, Perspectives on Psychological Science 12, H. 1 (2017).
3. Reed Hastings gründete Netflix gemeinsam mit Marc Randolph.

4. Meine Darstellung von Netflix stützt sich auf zahlreiche Quellen, darunter Reed Hastings' eigenes Buch, verfasst gemeinsam mit Erin Meyer: *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (New York: Penguin, 2020), deutsch unter dem Titel: *Keine Regeln. Warum Netflix so erfolgreich ist*, übersetzt von Stephan Gebauer (Berlin: Ullstein, 2020); ferner: Corinne Grinapol, *Reed Hastings and Netflix* (New York: Rosen, 2013); Patty McCord, »How Netflix Reinvented HR«, *Harvard Business Review* 92, H. 1 (2014), S. 71–76; James Morgan, »Netflix: Reed Hastings«, *Media Company Leader Presentations* 12 (2018); Bill Taylor, »How Coca-Cola, Netflix, and Amazon Learn from Failure«, *Harvard Business Review* 10 (2017); Kai-Ingo Voigt et al., »Entertainment on Demand: The Case of Netflix«, in: *Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Models* (Cham: Springer International Publishing, 2017), S. 127–141; Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (San Francisco: Silicon Guild, 2018).
5. Auf Nachfrage erklärte ein Vertreter von Netflix, diese Praxis komme heute
6. seltener vor: Indem das Unternehmen gewachsen sei und sich weiterentwickelt habe, gelinge es ihm nun besser, Gehälter von vornherein am Branchenstandard auszurichten, ohne dass Mitarbeitende Angebote Dritter einholen müssten.
7. Auf Nachfrage erklärte ein Vertreter des Unternehmens, dies komme heute weniger häufig vor.
8. Diese Auszeichnung wurde 2010 verliehen.
9. Evelyn R. Carter, Ivuoma N. Onyeador, Neil A. Lewis, Jr., »Developing and Delivering Effective Anti-Bias Training: Challenges and Recommendations«, *Behavioral Science and Policy* 6, H. 1 (2020), S. 57–70; Joanne Lipman, »How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women«, *Time* 191, H. 4 (2018), S. 17–19; Peter Bregman, »Diversity Training Doesn't Work«, *Harvard Business Review* 12 (2012); Frank Dobbin, Alexandra Kalev, »Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia«, *Anthropology Now* 10, H. 2 (2018), S. 48–55; Hussain Alhejji et al., »Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review«, *Human Resource Development Quarterly* 27, H. 1 (2016), S. 95–149; Gwendolyn M. Combs, Fred Luthans, »Diversity Training: Analysis of the Impact of Self-Efficacy«, *Human Resource Development Quarterly* 18, H. 1 (2007), S. 91–120; J. Belluz, »Companies Like Starbucks Love Anti-Bias Training but It Doesn't Work – And May Backfire«, *Vox* (2018); Edward H. Chang et al., »The Mixed Effects of Online Diversity Training«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 116, H. 16 (2019), S. 7778–7783.
10. Elizabeth Levy Paluck et al., »Prejudice Reduction: Progress and Challenges«, *Annual Review of Psychology* 72 (2021), S. 533–560.
11. Francesca Gino, Katherine Coffman, »Unconscious Bias Training That Works«, *Harvard Business Review* 99, H. 5 (2021), S. 114–123.
12. Frank Dobbin, Alexandra Kalev, »Why Diversity Programs Fail«, *Harvard Business Review* 94, H. 7 (2016), S. 14.
13. Dieses Zitat stammt aus dem oben nachgewiesenen Artikel »Unconscious Bias Training That Works« und bildet die Zusammenfassung einer anderen Studie: Alexandra Kalev, Frank Dobbin, Erin Kelly, »Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies«, *American Sociological Review* 71, H. 4 (2006),

S. 589–617.

14. Elizabeth Levy Paluck et al., »Prejudice Reduction: Progress and Challenges«, *Annual Review of Psychology* 72 (2021), S. 533–560. Bemerkenswerterweise hebt dieser Artikel »von Angesicht zu Angesicht geführte Gespräche zwischen den Gruppen« und das Befördern »zwischenmenschlicher Kommunikation« als anscheinend besonders verlässliche Methoden hervor, von Vorurteilen geprägte Einstellungen und Zwischenfälle zu reduzieren.
15. Auf Nachfrage gab Netflix an, nicht jede einzelne Mitarbeitende habe von dem Vorfall gehört und sich dazu eine Meinung gebildet.
16. Zahlreiche Forschungsarbeiten zeigen, dass derartige Maßstäbe – ob nun im Rahmen der Unternehmenspolitik angelegt oder niederschwelliger durch Normen und Kommentare der Kollegen – Mitarbeitende aus gesellschaftlich minorisierten Gruppen überproportional benachteiligen können. Weiterführend zum Thema: James R. Elliott, Ryan A. Smith, »Race, Gender, and Workplace Power«, *American Sociological Review* 69, H. 3 (2004), S. 365–386; Ashleigh Shelby Rosette, Geoffrey J. Leonardelli, Katherine W. Phillips, »The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization«, *Journal of Applied Psychology* 93, H. 4 (2008), S. 758; Victor Ray, »A Theory of Racialized Organizations«, *American Sociological Review* 84, H. 1 (2019), S. 26–53; Alice Hendrickson Eagly, Linda Lorene Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business Press, 2007).
17. Michael L. Slepian, Drew S. Jacoby-Senghor, »Identity Threats in Everyday Life: Distinguishing Belonging from Inclusion«, *Social Psychological and Personality Science* 12, H. 3 (2021), S. 392–406. Auf Nachfrage stellte Slepian klar, dass die Frage nach dem schwierigen Gespräch »nur eine Situation aus insgesamt ungefähr dreißig« darstellte, die in dem Versuch zur Sprache kamen.
18. Slepian weist darauf hin, dass sich diese Ergebnisse auf zahlreiche Studien und Artikel stützen.
19. Nyla R. Branscombe et al., »The Context and Content of Social Identity Threat«, *Social Identity: Context, Commitment, Content* (1999), S. 35–58; Claude M. Steele, Steven J. Spencer, Joshua Aronson, »Contending with Group Image: The Psychology of Stereotype and Social Identity Threat«, in: *Advances in Experimental Social Psychology* (Cambridge, Massachusetts: Academic Press, 2002), Bd. 34, S. 379–440; Katherine T. U. Emerson, Mary
20. C. Murphy, »Identity Threat at Work: How Social Identity Threat and Situational Cues Contribute to Racial and Ethnic Disparities in the Workplace«, *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 20, H. 4 (2014), S. 508; Joshua Aronson, Matthew S. McGlone, »Stereotype and Social Identity Threat«, in: *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination* (New York: Psychology Press, 2009); Naomi Ellemers, Russell Spears, Bertjan Doosje, »Self and Social Identity«, *Annual Review of Psychology* 53, H. 1 (2002), S. 161–186.
21. Sarah Townsend et al., »From ›In the Air‹ to ›Under the Skin‹: Cortisol Responses to Social Identity Threat«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, H. 2 (2011), S. 151–164; Todd Lucas et al., »Perceived Discrimination, Racial Identity, and Multisystem Stress Response to Social Evaluative Threat Among African American Men and Women«, *Psychosomatic Medicine* 79, H. 3 (2017), S. 293; Daan Scheepers, Naomi Ellemers, Nieska Sintemaartensdijk, »Suffering from the Possibility of Status Loss: Physiological Responses to Social Identity Threat in High

Status Groups«, *European Journal of Social Psychology* 39, H. 6 (2009), S. 1075–1092; Alyssa K. McGonagle, Janet L. Barnes-Farrell, »Chronic Illness in the Workplace: Stigma, Identity Threat and Strain«, *Stress and Health* 30, H. 4 (2014), S. 310–321; Sally S. Dickerson, »Emotional and Physiological Responses to Social-Evaluative Threat«, *Social and Personality Psychology Compass* 2, H. 3 (2008), S. 1362–1378.

22. Slepian hebt hervor, dass die Anzeigen, mit denen die Probanden für diese Studie angeworben wurden, ausdrücklich solche Personen ansprachen, die schon einmal wegen ihrer Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe ausgegrenzt worden waren, weswegen die Stichprobe wahrscheinlich einen unproportional hohen Anteil an Erfahrungen mit Identitätsbedrohungen aufwies. Daraus folgt, dass in der Gesamtbevölkerung die Häufigkeit der Identitätsbedrohungen vermutlich geringer ist.
23. Auf Nachfrage fügte Sanchez ihren Ausführungen noch hinzu, dass in ihrer Studie 80 bis 90 Prozent der Teilnehmer auch angegeben hätten, sie erwarteten sich von diesen Gesprächen wichtige Erkenntnisse. Kiara Lynn Sanchez, »A Threatening Opportunity: Conversations About Race-Related Experiences Between Black and White Friends« (phil. Diss., Stanford University, 2022).
24. Robert Livingston, *The Conversation: How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations* (New York: Currency, 2021).
25. Aufgrund der Pandemie fanden die meisten dieser Unterhaltungen per Videokonferenz statt.
26. Es sollte beachtet werden, dass in weniger formal strukturierten Umgebungen die Aufforderung an einen Schwarzen Freund, als Erster über seine Erfahrungen mit Rassismus zu sprechen, den Aufbau einer Verbindung auch behindern kann. Bei der Durchsicht dieses Kapitels merkte Dr. Kali Cyrus an, manchmal würden Schwarze Personen aufgefordert, ihr Trauma zu schildern, und »dabei werden dann die Erfahrungen der [Person of Color] ausgestellt, um sie kommentieren zu können, um sich für sie zu entschuldigen oder um sich ihrer irgendwie als im Vergleich zu Weißen andersartige, ins Fremdartige gewendete Erfahrungen zu bedienen. ... [Es ist wichtig, anzuerkennen], dass es nicht die Pflicht der Schwarzen oder weniger privilegierten Person ist, sich um der Eintracht willen schwierigen Unterhaltungen auszusetzen! Typischerweise muss sie das nämlich ohnehin ständig tun, um in einem überwiegend weiß geprägten Beruf oder einer vergleichbaren Umgebung Erfolg zu haben. Allerdings gibt es einige ›People of Color‹ (wie mich), die willens und emotional in der Lage sind, sich in entsprechender Weise zu beteiligen.«
27. Die Anweisungen werden hier gestrafft wiedergegeben. Vollständig lauteten sie: »Sie werden gleich Gelegenheit haben, mit [Name des Friends] zu sprechen. Aber zuerst möchten wir uns einen Moment Zeit nehmen, um Ihnen ein paar Dinge zu erzählen, die wir herausgefunden haben. Wir haben andere Personen nach ihren Erfahrungen mit Gesprächen über Rassismus gefragt, die sie mit Freunden anderer Hautfarbe geführt haben. Diese Informationen teilen wir jetzt Ihnen und [Name des Friends] mit.«
28. Sanchez merkt an, das Ziel sei es gewesen, »den Leuten ein Gerüst zum Durchhalten zu geben. ... Die zugrunde liegende Theorie besagt, dass Unbehagen hilfreich sein kann. Unser Ziel ist also nicht, das Unbehagen zu beseitigen, sondern

- den Menschen zu helfen, zu erkennen, dass es für sinnvolle Unterhaltungen oder Beziehungen nicht unbedingt ein Hindernis sein muss.«
29. Sanchez schränkt ein, dass »es in Bezug auf die Gesprächsdauer zwischen [Experimentalgruppe und Kontrollgruppe] keinen statistisch relevanten Unterschied gab. Auch konnten wir bislang nicht feststellen, dass der Gesprächsinhalt [bei einer Gruppe] tiefgründiger oder verletzlicher war. Allgemein gesprochen, haben unsere Auswertungen ergeben, dass das Gespräch unter beiden Versuchsbedingungen eigentlich recht gut lief. In beiden Gruppen beschrieben die Freunde die Erfahrung als positiv und die Unterhaltung als anregend; sie hätten sich nicht verstellen müssen. Und wir haben noch keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Gesprächsinhalte entdeckt.«
 30. Auf Nachfrage erklärte Sanchez, wovon dieser Schwarze Teilnehmer hier spreche, sei »sein innerer Konflikt zwischen Schwarzsein und weißer Umgebung, zwischen dem gelegentlichen Vergessen dieses Umstands und der Tatsache, dass er sehr oft daran erinnert wird und dass er diese beiden Erfahrungen in Ausgleich bringen muss. [Die Komplexität solcher Situationen] wirft ein Schlaglicht auf das Wesen derartiger Unterhaltungen und auf interethnische Beziehungen ganz allgemein.«
 31. Kiara Lynn Sanchez, »A Threatening Opportunity: Conversations About Race-Related Experiences Between Black and White Friends« (phil. Diss., Stanford University, 2022).
 32. Sanchez fügt an, die deutlichsten Wirkungen seien unmittelbar nach den Unterhaltungen eingetreten, als »beide Freunde einen Näheschub empfanden (nach dem Gespräch im Vergleich zu unmittelbar davor). Außerdem fühlten sich Schwarze Freunde noch mehrere Monate später wohler damit, mit ihren weißen Freunden über das Thema Hautfarbe zu sprechen, und meinten, sich in dieser Freundschaftsbeziehung weniger verstellen zu müssen.« Auf Nachfrage führt sie weiter aus: »Die unmittelbaren Resultate zeigten sich in beiden Konstellationen, unabhängig davon, ob die Teilnehmer vorher ein Training durchlaufen hatten, aber über einen längeren Zeitverlauf zeigte sich, dass in Bezug auf die Messgrößen ›Authentizität‹ und ›Nähe‹ das Training für die Schwarzen Freunde spezifischen Nutzen mit sich brachte – nämlich den Langzeitnutzen. Unmittelbar war unter beiden Versuchsbedingungen bei allen Teilnehmern ein Plus an ›Authentizität‹ und ›Nähe‹ zu verzeichnen. Langfristig waren es die Schwarzen Freunde, die das Training mitgemacht hatten, bei denen diese Werte höher blieben. Das heißt, allein schon das Gespräch war nützlich, doch im Hinblick auf einen Langzeiterfolg erwies sich das Training insbesondere für die Schwarzen Freunde als hilfreich.«
 33. Man beachte, dass sich auf Unbehagen einzustellen nicht bedeutet, sich darauf zu fixieren. Dr. Kali Cyrus weist darauf hin, dass eine derartige Fixierung zu Bestätigungsfehlern beitragen kann.
 34. Auf Nachfrage merkte Sanchez an, dass »Identitätsbedrohungen oft auftauchen, ohne dass irgendjemand dazu etwas Besonderes ›tun‹ muss. Einfach nur mit jemandem zu reden, der einer anderen Gruppe angehört, kann die Sorge auslösen, jene Person könnte einen womöglich durch die Linse eines Stereotyps wahrnehmen (ohne dass diese Person auch nur ein Wort gesagt hat!). ... Das Teilen persönlicher Erfahrungen und Perspektiven ist sicher nicht völlig wirkungslos, aber ich würde nicht so weit gehen, zu sagen, dass das Vermeiden von Verallgemeinerungen verlässlich bei anderen Menschen Identitätsbedrohungen verringert.«

35. Auf Nachfrage führte Myers weiter aus: »Was nötig ist, ist aktiver Antirassismus, und das heißt, dass wir – als Einzelpersonen wie auch als Unternehmen – als Erstes unsere eigenen impliziten Vorurteile erkennen und verstehen mussten, und auch die unbeabsichtigten Auswirkungen, die sie auf Kollegen und Unternehmen hatten.«
36. Wie Netflix präzisierte, umfassten Myers' Aufgabenbereiche im Büro des Generalbundesanwalts, »die Diversität und Bleibedauer im Büro des Generalbundesanwalts zu erhöhen, Trainings zu sexueller Belästigung und Antidiskriminierung durchzuführen, Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerbeteiligung bei unterversorgten Bevölkerungsgruppen im Bundesstaat zu verbessern sowie den Generalbundesanwalt und seinen Führungsstab zu beraten.«
37. Hastings, Meyer, No Rules Rules (Keine Regeln).
38. Myers merkt an, dass ihr Team »herangezogen wurde, um einen langfristigen strategischen Wandlungsprozess anzustoßen, zu welchem Zweck wir mit unseren Partnern in der Personalabteilung und mit Führungskräften in den verschiedenen Unternehmensabteilungen zusammengearbeitet und diese Strategien ausgearbeitet haben. Die Workshops und Gespräche bildeten nur einen Teil der Strategie.«
39. Myers erklärt: »Hauptsächlich geht es bei unserer Arbeit darum, ein Bewusstsein von sich selbst, der eigenen Kultur und der Kultur anderer zu entwickeln und zu verstehen, wie sich die eigene Identität, Erfahrung und Kultur prägend auf persönliche Weltsicht, Beziehungen, Verhalten und Urteile auswirken. Und es geht darum, sich der eigenen Vorurteile bewusst zu werden und zu lernen, wie man sie in Schach hält, zu bemerken, wen wir vielleicht ausoder einschließen (bewusst oder unbewusst) und warum, damit jeder Einzelne daran mitwirken kann, ein inklusives und respektvolles Umfeld zu schaffen.«
40. Es sollte nicht übersehen werden, dass der Schmerz, ausgeschlossen zu sein, zwar von allen verstanden und anerkannt werden kann, dies aber nicht bedeutet, dass alle Menschen diese Erfahrung in gleicher Weise gemacht haben. Manche Formen der Exklusion schmerzen mehr als andere, und manche Menschen werden aufgrund ihrer sozialen Identitäten häufiger als andere ausgegrenzt und auf andere Weise.
41. Dazu Myers: »Es war wichtig, den Menschen klarzumachen, dass nicht nur die Nichtweißen oder die Frauen Identitäten haben, sondern alle, und dass Diversität etwas ist, das in uns allen steckt, da wir alle mehrfache Identitäten und Erfahrungen in uns tragen, die jedes Individuum einmalig und unverwechselbar machen. In vielen Unternehmensumgebungen jedoch dominieren aufgrund historischer Ausgrenzungen, Rassismus und Sexismus bestimmte Identitäten, und die werden zur Norm, nach der alles gebildet und beurteilt wird. ... Es genügt nicht, Leute einzustellen, die nicht der Norm entsprechen – man muss auch eine Umgebung schaffen, in der sie respektiert werden und die es ihnen erlaubt, sich in unseren Teams, unseren Arbeitsweisen, unserer Sprache und Politik widerzuspiegeln. ... Unsere Arbeit ist immer mehrdimensional und bemüht sich um Wandel auf vier verschiedenen Ebenen: auf der persönlichen Ebene (wie Menschen denken, glauben und fühlen), auf der zwischenmenschlichen Ebene (Verhalten und Beziehungen), auf organisatorischer Ebene (Programmatik und Praxis) und auf kultureller Ebene (was als richtig, schön und wahr gilt).«
42. Myers ergänzte, dass diese Gespräche dazu entworfen worden waren, Aussagen »nicht nur über Hautfarbe und Ethnie zu entlocken; gewöhnlich ging es einfach um Unterschiede, jede Art von Unterschied, und wie man auf diesen Unterschied

- reagiert hatte. Hautfarbe war ein häufiges Thema, aber Geschlecht, Behinderung, Einkommen, sexuelle Orientierung, Akzent, Sprache usw. waren genauso denkbar.«
43. Dazu Myers: »Für manche Menschen sind diese Gespräche schwierig und werden sich nie ungefährlich anfühlen. Es kam vor, dass wir wegen solcher Bedenken andere Inhalte gewählt haben.« Nicht für jeden, merkte sie an, stellte sich ein Gefühl der Sicherheit und Leichtigkeit ein.
 44. Weil derartige Fragen unangenehm sein können, hatte das Unternehmen Normen aufgestellt für den Fall, dass das Unbehagen unerträglich wurde.
 45. »Wenn es jemandem unangenehm ist, etwas zu besprechen, das die eigene Person betrifft, oder ein Thema, das eine oder mehrere eigene Identitäten berührt, dann ermuntern wir diese Person, den Kollegen mitzuteilen, dass ihr dieses Thema unlieb ist«, erklärte Toni Harris Quinerly, Verantwortliche für Inklusionsstrategie bei Netflix. »Als Inklusionsteam ist es uns sehr wichtig, solches Grenzensetzen zu normalisieren, damit es den Menschen leichterfällt, klarzumachen, wann sie etwas besprechen möchten und wann nicht, und damit die Leute auf der Gegenseite diese Grenzen stärker respektieren und einhalten. Dazu gehört auch der Hinweis, dass es viele Methoden gibt, wie man sich über Erfahrungen, die man nicht völlig versteht, informieren kann (zum Beispiel über einschlägige Literatur oder indem man sich Erkenntnisse von anderen Menschen oder Verbündeten verschafft, die vielleicht zu dem Thema über Sonderwissen oder eine relevante Perspektive verfügen).«
 46. Auf Nachfrage präzisierte Greg Walton, das Ziel einer derartigen Übung bestehe nicht darin, für Menschen, die bereits über Macht verfügen, eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen, sondern vielmehr darin, eine Atmosphäre zu erzeugen, in der die Beteiligten über sich und die Gesellschaft nachdenken und die Perspektiven anderer würdigen können. Es gehe darum, »Trainingsverfahren zu finden, die ein positiveres, weniger vorurteilsbeladenes Verhalten befördern«. Im Gespräch erklärte mir Walton, dass »wir in unserer Kultur Raum schaffen müssen für unvollkommene Menschen. Eine bloße ›Erwischt!‹-Kultur ist nicht gut. Wir müssen mit unvollkommenen Menschen arbeiten und sie in Verbündete, nicht Feinde, verwandeln.«
 47. Vernā Myers, »Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report«, Netflix. com, 13. 1. 2021.
 48. Vernā Myers, »Our Progress on Inclusion: 2021 Update«, Netflix.com, 10. 2. 2022.
 49. Diese Zahlen beziehen sich auf die Bevölkerungsstatistik des Jahres 2022.
 50. Stacy L. Smith et al., »Inclusion in Netflix Original U. S. Scripted Series and Films«, Indicator 46 (2021), S. 50–56.
 51. Wie viele Netflix-Angestellte tatsächlich an den Demonstrationen teilnahmen, ist unklar. Journalisten vor Ort schätzten die Zahl auf weniger als zwei Dutzend. Manche Mitarbeitende legten auch aus Protest gegen Chappelles Sendung die Arbeit zur Mittagszeit nieder.
 52. Auf Nachfrage per E-Mail äußerte sich Netflix: »Netflix bemüht sich darum, die ganze Welt zu unterhalten, und glaubt daran, dass Diversität, Gleichstellung und Inklusion dazu beitragen können, dieses Ziel zu verwirklichen. Es geht also nicht nur um soziale Werte und den individuellen Lernprozess aller, wie man respektvoll zusammenarbeitet und von gegenseitiger Unterschiedlichkeit profitiert, sondern darum, wie das dazu beiträgt, dass wir alle, aber auch das Unternehmen erfolgreicher sein können.« Myers fügt hinzu: »Verstärkt auf Repräsentation zu achten und immer Inklusion mitzudenken hilft uns dabei, innovativ und kreativ zu

sein. Es hilft uns auch dabei, authentische und neue Geschichten zu erzählen, die so noch nicht erzählt worden sind, [und] Talente wahrzunehmen und sichtbar zu machen, die in der Vergangenheit ins Abseits gedrängt worden sind. ... Das ist gut fürs Geschäft, und vor allem ist es gut für unsere Abonnenten, die gegenwärtigen wie auch die künftigen.«

53. Nach fünf Jahren bei Netflix zog sich Myers im September 2023 von ihrem Posten zurück, steht dem Unternehmen aber weiterhin beratend zur Seite. Ihr Nachfolger wurde Wade Davis.

Nachwort

Meine Darstellung dieser Studie stützt sich auf: Robert Waldinger, Marc Schulz, *The Good Life* (New York: Simon and Schuster, 2023), deutsch unter dem Titel: *The good life... und wie es gelingen kann: Erkenntnisse aus der weltweit längsten Studie über ein erfülltes Leben*, übersetzt von Ulrike Kretschmer (München: Kösel, 2023); George E. Vaillant, *Triumphs of Experience* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2012); George E. Vaillant, *Adaptation to Life* (Boston: Little, Brown, 1977; Neuauflage: Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995), deutsch unter dem Titel: *Werdegänge: Erkenntnisse der Lebenslauf-Forschung*, übersetzt von Lieselotte Mietzner (Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1980); John F. Mitchell, »Aging Well: Surprising Guideposts to a Happier Life from the Landmark Harvard Study of Adult Development«, *American Journal of Psychiatry* 161, H. 1 (2004), S. 178–179; Christopher Peterson, Martin E. Seligman, George E. Vaillant, »Pessimistic Explanatory Style Is a Risk Factor for Physical Illness: A Thirty-Five-Year Longitudinal Study«, *Journal of Personality and Social Psychology* 55, H. 1 (1988), S. 23; Clark Wright Heath, *What People Are: A Study of Normal Young Men* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1945); Robert C. Intrieri, »Through the Lens of Time: Eight Decades of the Harvard Grant Study«, *PsycCRITIQUES* 58 (2013); Robert Waldinger, »Harvard Study of Adult Development« (2017).

Bei der Veröffentlichung von Fallstudien aus dieser Untersuchung haben die Forschenden die Probanden stets mit Pseudonymen bezeichnet und biografische Angaben verfremdet, um die Vertraulichkeit zu wahren. Die hier wiedergegebenen Informationen stützen sich auf diese Veröffentlichungen und übernehmen folglich die von den jeweiligen Autoren vorgenommenen Änderungen an Namen und sonstigen Einzelheiten. Wo immer möglich, habe ich jedoch diese und andere Forschende selbst interviewt und veröffentlichte wie auch unveröffentlichte Literatur herangezogen, um mein Verständnis der Zusammenhänge zu vertiefen und die Richtigkeit der Darstellung zu gewährleisten.

Die Formulierung der Frage lautete: »Auf dieser Seite haben Sie die Gelegenheit, weitere Anmerkungen zu machen. Welche Themen haben wir vergessen?«

Julianne Holt-Lunstad, »Why Social Relationships Are Important for Physical Health: A Systems Approach to Understanding and Modifying Risk and Protection«, *Annual Review of Psychology* 69 (2018), S. 437–458.

Yang Claire Yang et al., »Social Relationships and Physiological Determinants of Longevity Across the Human Life Span«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, H. 3 (2016), S. 578–583.

Register

A

abwechselndes Fragestellen 135 achten auf Gesprächstypus 336 Advance Local 366
Affekt 364 Ähnlichkeit
– Ähnlichkeitslogik 92, 95, 113
– suchen nach 267
Akteure hoher Zentralität 34, 38 f.
aktive Überwachung 72 American Cancer Society 352 American Scientist 363
Amerikanische Akademie für
Kinderheilkunde 237
Amygdala 44 Angemessenheit, Logik der 353 Angleichen 365
Annahme eines Angebots 109 Annual Review of Psychology 280 Anschlussfragen 139
Apollo 7 158
Aron, Elaine und Arthur 130, 133,
143
Aronson, Joshua 242, 378 Astronauten, emotionale Kommuni-
kation und 155, 169
Aurora, Colorado, Amoklauf 366

B

Barrett, Lisa Feldman 339 Bedürfnisse identifizieren 229 Begrenzter Lösungszeitraum,
Auswirkung auf Testergebnisse 249
Behauptungen zurückhalten 231
Bevölkerungsgruppen 241
bewusste Gespräche 17, 62, 337
Big Bang Theory, The 150, 183 Bludman, Helene Cohen 221 Boly, John 82 f., 88, 96, 113
Boost Oregon 268 Bryant, Gregory A. 363 Burrows, James 180, 182

C

Callcenter 175
Camille, Godfrey 325, 332
Camp-David-Abkommen 85 Camp Peary (die »Farm«) 24 Centers for Disease Control and
Prevention (US-Behörde zum Schutz der öffentlichen Gesundheit) 269
Chaikin, Andrew 363
Chamie, Rima 269
Chappelle, Dave 309

Christen, Verfolgung durch IS 260
CIA, Central Intelligence Agency 23, 343
Clark, Margaret 136, 143, 357
Closer, The 309
Cogito (Softwarefirma) 176 Conversation, The (Livingston) 291 Core Information Provider
34 Covid-19 246
Cyrus, Kali D 385 f.

D

DaBaby 309
Dankbarkeit, Onlinegespräche und 233

Dartmouth Social Systems Lab 30 Davis, Wade 304

Denkweise

- emotionale 42, 44
- empathische 94
- entscheidungsorientierte 43, 46
- praktische 96
- soziale 46
- verstehen 103

Diversität, Gleichstellung und 279 Doppelmoral 137, 141

E

Ehdaie, Behfar 72, 93, 102, 109 Ehe, Konflikte in 207

Eheund Beziehungslabor 210 Einladung 87, 102, 111 Einschränkung eigener Äußerungen, Onlinegespräche und 233 Einverständnis, Bereiche des gegenseitigen 231

Elfenbein, Hillary Anger 166, 168

emotionale Ansteckung 133, 162, 225

emotionale Denkweise 44

emotionale Gespräche 147 f. emotionale Intelligenz 155, 157, 198

emotionaler Konflikt 193

Empathie 103, 125, 136, 175

empathische Denkweise 94

empathische Gespräche 94

empathische Unterstützung 229

Energie, Stimmung und 164, 169 entscheidungsorientierte Denkweise 46

entscheidungsorientierte Gespräche Siehe auch Worum-geht's-hierwirklich-Gespräche 17

Epley, Nicholas 118, 140 Erlaubnis, bitten um 230 Erregung 164, 168

Essential Partners 190

experimentieren 106, 112

F

Falk, Emily 94

Fast Friends Procedure 130, 162, 356

FBI, Federal Bureau of Investigation 9

Fehlkommunikation 46

Fisher, Roger 85, 192 Folgerichtigkeit, Logik der 353 Fragen

- Einbringen neuer 87
- emotionale Gespräche und 147
- Fehler, nicht zu fragen 77
- Folgefragen 133
- im Geschworenenbeispiel 83
- Macht der 122
- motivierende Gesprächsführung und 269
- oberflächliche 131
- offene 269
- richtige 301

- Richtlinien 308
- Stille Verhandlung und 109
- tiefgründige 224

- umformulieren 225
- welche man stellt 139
- Ziele mitteilen und 107 Friedland, Jonathan 274, 299, 309

frontales Kontrollnetzwerk 43

Frontline 350

Fußball 260

G

Gandhi, Mahatma 366 Gefühle

- antworten auf 230
- Doppelmoral und 137
- Einfluss von 121
- Fragen nach 58, 224
- in Sitcoms 152
- teilen 198

Gegeneinladung 109

Gelfand, Michele 87 geschlechtsbezogene Doppelmoral 142

geschlechtsbezogene Stereotypen, Mathetests und 254

Gespräche

- als Verhandlung 63
- bewusste 17, 57, 336
- Einstieg 63
- emotionale 42, 120
- entscheidungsorientierte 17, 43
- rationale 92
- soziale 46
- Typen von 21, 42
- über Hautfarbe und Ethnie 286, 303, 314
- Wer-sind-wir?235, 246, 259, 281, 307
- Wie-fühlen-wir-uns?115, 120, 138, 176, 195, 224
- Worum-geht's-hier-wirklich?43, 63, 77, 107, 109

Gesprächsführung

- motivierende 269

Gesprächstypus 17, 19, 22, 42, 47, 57-62, 103, 136, 147, 336, 338

GLAAD 310

Gleichheit 285, 319

Godfrey, Jon 191, 206, 216, 220

Goldenberg, Amit 134

Goleman, Daniel 153

Gottman, John 47

Grant, Billy 323, 327

Grant Study 324

Gresky, Dana 254

H

Hall, Judith 362

Harvard 325
Harvard Business Review 280 Harvard Negotiation Project 85 Harvard-Prinzip, Das (Getting to Yes) (Fisher, Ury, and Patton) 86
Harvard-Studie zur Erwachsenenentwicklung 325
Hastings, Reed 276, 300 Hautfarbe und Ethnie, Gespräche über 314
Hedgefonds-Beispiel 117, 143
Heen, Sheila 192, 203, 221, 353, 367
Heilman, Madeline 141
Herdenimmunität 247
High Conflict (Ripley) 368 Hindernisse voraussehen 296
Hinweise, achten auf 60, 111
Hippocampus 44

Höflichkeit, Online-Kommunikation und 233
Hollywood Reporter 311
Human Nature 46
Humor 153, 161

I

Identität

- Bedrohung von 288
- Entlocken mannigfaltiger 319
- prüfen 58
- soziale 237, 320

Identitätsbedrohung 288, 322 Identität Siehe auch soziale Gespräche; soziale Identität;
Wer-sind-wir-Gespräche 235 Imagination, Cognition and Personality 157
Impfgegner 237
Impfungen 237, 269
instrumentelle Unterstützung 365
Integrationscoaches 279 integrative Verhaltens-Paartherapie 216
interessenorientiertes Verhandeln 86
Intersektionalität 376 Iran

- US-Geiseln 85

IS

- Christen und 260

J

Jacoby-Senghor, Drew 287
Jeffcoat, Melanie 185
Journal of Communication 47
Journal of Personality and Social Psychology 145

K

Kahler, Taibi 365
Kahneman, Daniel 93
Karakosch, Irak 260
Karney, Benjamin 210, 370 Kennedy, John F. 313 Kommunikationsstil, Anpassung

an 39 Konflikte
– Ehepartner und 207
– herausfinden, warum sie existieren 193
– in Ehen 207
– Kommunikation inmitten von 188
– Kontrolle und 210
– tiefer gehender emotionaler 193
Kontakthypothese 262
Konversationsempfänglichkeit 369
Kosten-Nutzen-Logik 91, 113
Kreativität 112 Krisenverhandlungen
– Einheit für 10
Kritik, Onlinegespräche und 233
L
lachen 160
Lawler, James 23, 48
Leading/Führen 365
Lévis, Pierre-Marc-Gaston de 149
LGBTQ-Community 310
Lieberman, Matthew 46
Liebesklempner 206
Livingston, Robert 290
Logik der Angemessenheit 353 Logik der Folgerichtigkeit 353 Lokalisierung der
Gehirnfunk-
tionen 348

Lorde, Audre 236
Lorre, Chuck 150, 176
M
Machtungleichgewicht 244
Malhotra, Deepak 75
Marjory Stoneman Douglas Highschool in 190
Marsden, John 326
Marshallplan 85
Mathetests, geschlechtsbedingte Stereotype und 257
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 31
Maynard, Douglas 350
McGuire, Terence 156
mediales frontoparietales Netzwerk (M-FPN) 348
Melinat, Ed 131
Mikroaggression 381
missverstehen 118
motivierende Gesprächsführung 269
Motta, Matt 245
Mousa, Salma 262
Musiker 30
Myers, Vernā 285, 299
N
Nähe, Studie über Erzeugung von 129

NASA 156, 169
Netflix 274, 299
Netflix Culture Deck 276, 285,
300
neuronale Angleichung, sozialer Status und 347
neuronale Gleichzeitigkeit 33
neuronale Kopplung 14, 33
Newseum 196
nichtsprachliche Gefühlsausdrücke 153
nonverbale Verhaltensweisen 155,
162
Nucleus accumbens 44
Nullsummenspiele 85
O
oberflächliche Fragen 110, 131, 134,
139
Onlinekommunikation 217, 232
P
Pacing 365
Parkland, Florida, Schulmassaker 190
Patton, Bruce 85
Perspektiven entlocken 128
Perspektiven übernehmen 128 Pettigrew, Brittany Walker 221 Polarisierung 188
Prady, Bill 150, 176
praktische Denkweise 71
Preston, David 201 Private School Negro 285
Proceedings of the National Academy of Sciences, The 33
Process Communication Model 362 Prostatakrebs-Beispiel 72, 94
Provine, Robert 161, 169
Q
Quinerly, Toni Harris 388
R
rationales Gespräch 94
Reagan, Ronald 156
Reaktionsbereitschaft 358

Reed, Leroy 65, 96
Regeln, stille Verhandlungen und 63, 81
Richardson, Daniel 344
Ripley, Amanda 368
Rosenbloom, Jay 237
Rückmeldeverhalten 106
S
Sanchez, Kiara 290, 384 f., 387
Sanchez, Parker 278
Sarandos, Ted 310
Sarrouf, John 190, 366 f.
SAT-Ergebnisse, Collegenoten und 248
Scheidung 207

Schirra, Wally 158
Schneller Tiefe erzeugen 138
Schnelles Denken, langsames Denken
(Kahnemann) 93 Schulmassaker Siehe Waffengewalt
185
Selbstkonzept-Diagramme 257 Selbstüberwachung, stark ausge-
prägte 347
Sexton, Bethany 365 Shaw, George Bernard 14 Sievers, Beau 30, 345
Sigala, Felix 9
Slepian, Michael 287, 383
Social and Personality Psychology Compass 31
Social Psychology and Personality Science 289
soziale Denkweise 46
soziale Gerechtigkeit, Protestbewegungen für 235
soziale Identität
– Definition 240
– Einfluss von 242
– Salienz 243
– Trennung und 236
soziale Identität Siehe auch Identität 235
sozialer Status, neuronale Angleichung und 347
Spencer, Stephen 250
Stanley, Scott 207, 216
Steele, Claudia 247 Stereotype
– Bedrohung durch 252
– entgegentreten 253
stille Verhandlung 63, 70, 79, 109 Symmetrie, Auswirkung von 47 Synchronisation 29, 133
systemische Ungerechtigkeit 236
T
»Talk-table« bzw. »Gesprächstisch«-Ansatz 371
Tests, geschlechtsbezogene Stereotype und 253
Themen, Einführung neuer 87 Themen wechseln 105, 113
Thomas, Dorothy 189
tiefgründige Fragen 225 Tom Segura
– Disgraceful 274
Trump, Donald 223
U
Übereinstimmungsprinzip 23, 136,
163, 215
Überredung 10
Überwachung, aktive 73
Umfeld, soziale Identität und 241, 331
Unbehagen, Auswirkung von 307

unbewusste Vorurteile 280
»Ungame« 130
Ungerechtigkeit, systemische 236
Unterbrechungen 111
Ury, William 85

V

Valenz 167

Verallgemeinerungen, Vermeiden von 298

Verbindung

- als Ziel 15 Verbindungen
- aufbauen 19
- emotionale Ansteckung und 133
- Fragen und 146
- lachen und 161
- Sehnsucht nach 14 Verhandlungen
- Ende von 96
- stille 63, 70, 79, 109 Verletzlichkeit
- Doppelmoral und 137
- Erwiderung von 229
- Fragen und 138
- tiefgründige Fragen und 138
- wechselseitige 229
- Wichtigkeit von 145 verprellen, das Gegenüber 287 Verständnis
- als Ziel 303
- gegenseitiges 306

Verstehensschleife 200, 215, 228 Vertrauen

- beschädigtes 367
- soziale Identitäten und 243
- Verbindung und 243 Vietnamkrieg 85

Vollspektrum-Zuhören 368

vom Hundertsten ins Tausendste kommen 214

Vorbereitung 107 Vorurteile

- Auswirkungen von 247
- erkennen 290
- Gespräche über 300
- in den Medien 310
- Studien zum Abbau von 280
- zum Schweigen bringen 247 Vorurteile Siehe auch Diversität 142

W

Waffengewalt 187, 196

Waffenverbotsgesetze 220

Waldinger, Robert 329 Walton

- Greg 307, 389

Washington Post, The 183 Wechselseitigkeit

- emotionale Ansteckung und 136
- Folgefragen und 135
- Freude an 143
- Identität und 259
- Verstehensschleife und 231

Wer-sind-wir?-Gespräche

- Bedürfnis nach Zugehörigkeit und 242
- Denkweise und 46
- erfolgreiche 243
- Fragen vor 297, 315

- heikle Inhalte und 317
- Richtlinien 317
- Stereotypen entgegenwirken und 258
- Überblick 235

Wheatley, Thalia 31

Whistling Vivaldi (Steele) 248

Wie-fühlen-wir-uns?-Gespräche

- Angst und 148
- Beginn von 121
- Denkweise und 44
- emotionale Ansteckung und 133
- Hedgefonds-Beispiel 117
- tiefgründige Gespräche und 225
- Überblick 115
- Verletzlichkeit und 138, 194
- Waffenkontrolle und 198
- Wichtigkeit von 127, 229

Wilde, Oscar 21

Win-win-Lösungen, suchen von 85 Wisconsin vs. Leroy Reed 350 Witze 113, 119, 130, 161, 163

Worum-geht's-hier-wirklich?-
Gespräche

- Beginn 77
- Denkweise und 44
- Entscheidungen treffen und 71
- Überblick 63
- Überredung 91
- Verbindung 102
- Vorbereitung 107

Y

Yeomans, Michael 200

Z

Zakaria, Rabie 379

Ziele mitteilen/erfragen 58 f., 107, 139, 315

zuhören

- Beweis, dass wir 230
- tiefgründige Fragen und 226
- Wichtigkeit von 115