

Supramanie

Gunter Dueck

Supramanie

Vom Pflichtmenschen zum Score-Man

Zweite, um ein Nachwort ergänzte Auflage

Mit 8 Farbtafeln

 Springer

Professor Dr. Gunter Dueck
IBM Deutschland GmbH
Gottlieb-Daimler-Str. 12
68165 Mannheim
dueck@de.ibm.com
www.omnisophie.com

ISBN-10 3-540-30534-3 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-30534-7 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 3-540-00901-9 1. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Umbruch: PTP-Berlin
Herstellung: LE-TeX, Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3142 YL - 5 4 3 2 1 0

Vom Pflichttier zum Punktesüchtigen

Ein paar Seiten Kurzeinführung in die Gedanken dieses Buches – es ist noch nichts wirklich ausgeführt. Sie sollen nur eine Vorstellung von der „Farbpalette“ bekommen.

Pflichttier!

Das klingt als fast erstes Wort eines ernststen Buches schon etwas weitgehend. Aber ich möchte gleich Ernst machen. Das Buch *Omnisophie* hat ja mehr die hehren Seiten des Menschen beleuchtet. Jetzt wende ich mich möglichst deutlich der dunklen und düsteren Seite zu. *Supramanie* ist die Ergänzung und ein notwendiger zweiter Teil zu *Omnisophie*. In diesem Buch herrscht Angst und Furcht, für deren Erzeugung der Mensch meiner Ansicht nach weitgehend selbst verantwortlich ist.

Schwungvoll ausgedrückt, soll in diesem Buch hiervon die Rede sein:

Vernunft ist zu neunzig Prozent Trieb!

Oder etwas sachlicher: Vieles, was Ihnen vernünftig erscheint, ist uns allen in Form eines „Triebes“ eingebrannt oder eingepägt. Vieles. Fast alles. Wir predigen menschliche Vernunft, lehren sie aber nicht, sondern prügeln sie fest als Trieb in den Menschen hinein. Wenn wir Menschen so „zur Vernunft gebracht haben“, sagen wir: „Jetzt sitzt es.“ – „Jetzt hat er/sie es gefressen.“ – „Nun hat er/sie es geschluckt.“ – „Es ist intus.“ – „Eingebläut!“ – „Das vergisst sie/er nicht mehr!“ – „Es ist nun klar hinter die Ohren geschrieben!“

Dies ist das Einpflanzen des Systemtriebes oder des ES in den Menschen. Es simuliert Vernunft. Richtig abgerichtete Menschen erscheinen wie vernünftig und verhalten sich so: wie vernünftig. Während reine Vernunft aber aus Besonnenheit oder eben aus Vernunft handelt, so handeln trainierte Menschen aus der Angst heraus, etwas falsch gemacht zu haben, was Schuld, Scham oder Strafe nach sich zöge. Um dieses Triebhafte geht es hier. Ich stelle hier die Art zur Diskussion, wie wir Menschen wie kleine Erwachsene oder gar wie Maschinen aufziehen. Ich versuche, Ihnen die düsteren Implikationen zu verdeutlichen, die immer stärker in unserem Alltag hervortreten: Depressionen, Unsicherheit, Zukunftsangst, „Werteverfall“ und zunehmend unethische Versuche, im Leben durch „Tricks“ weiterzukommen.

Am Anfang dieses Buches gebe ich Ihnen eine Kurzfassung der Vorstellungsbilder von den menschlichen Instinkten und von den „Trieben“, die ich in *Omnisophie* wie ein Seismographensystem beschrieben habe. Seismographen schlagen in uns aus, wenn etwas nicht stimmt, wenn Gefahr im Verzug oder Beute zu sehen ist. Diese Ausschläge, die sich als ein Stich im Bauch, ein Wühlen im Ein-

geweide oder ein Erröten äußern, zeigen an, dass wir unsere Aufmerksamkeit auf einen auslösenden Punkt richten sollen. Ich möchte Ihnen klar machen, dass diese Zuckungen in unserem Körper wesentlich bestimmender für unser Leben sind als wir gemeinhin glauben. Ich selbst habe es auch erst nach langer Selbstbeobachtungszeit gemerkt oder besser: glauben können. Versuchen Sie doch einmal, schwach unvernünftig zu sein. Kaufen Sie doch zum Beispiel in einer ganz fremden Fleischerei eine *einzig*e Scheibe Wurst. Halten Sie bei roter Ampel schon zwanzig Meter vor der Haltelinie. Gehen Sie einmal in eine fremde Versicherungsgesellschaft hinein und wieder hinaus (oder dasselbe bei Beate Uhse). Wissen Sie, was Sie fühlen? Es zuckt im Körper. Ich kenne einige Leute, die sich nie trauen würden, auf der Straße Pommes oder ein Matjesbrötchen zu essen. Früher hatten viele Menschen Angst, bei Aldi gesehen zu werden. Andere schämten sich, mit einer Karstadt-Tragetüte in den gegenüber liegenden Horten zu gehen. Viele scheuen sich, von ihrem Sparkassenkonto Geld auf eine Internetbank zu überweisen, weil das jemand in der Bank sehen könnte.

Es zuckt in uns.

Es hat nichts mit dem Gehirn zu tun. Der Verstand erlaubt uns, zu Aldi zu gehen, er würde es eventuell sogar begrüßen. Es ist vernünftig, Zucker billiger einzukaufen. Aber der Körper zuckt. Ich will Ihnen im Buch sagen: Vernunft ist neunzig Prozent Trieb.

Wir sind nicht wirklich vernünftig, sondern wir vermeiden vor allem, dass es zuckt! Wann aber zuckt es? Es sind Seismographen, die in uns ausschlagen, weil uns jemand einmal an solcher Stelle ausschimpfte oder auslachte. Sie schlagen aus, wenn wir „nicht normal“ handeln, vernünftig hin oder her. Es zuckt, wenn wir gegen Regeln verstoßen, etwas normal Verbotenes beginnen oder denken, wenn in irgendeiner Weise unser „Ruf“ Schaden nehmen könnte. Wir denken, wir sind vernünftig, wenn wir etwas Normales tun. Wenn ich zum Beispiel ein neues Buch in mein Regal einräume, so sagt mein Verstand ruhig: „Stell dieses Buch da hin, dahin passt es thematisch und wird leicht gefunden.“ So wie in dieser Situation fühlt sich *ruhiger* Verstand an, wie Denken im Hirn. Aber: Im Allgemeinen *zuckt* es! Im Körper!

Ich will mit Ihnen auf Gedankenreise gehen: Wir haben viiiel weniger Vernunft als wir glauben. Wir werden weitgehend durch das Zucken der Eingeweide gesteuert. Dieses Zucken ist eine Folge der Erziehung. Wir werden nicht etwa dazu erzogen, *verständlich* zu sein. Nein, in uns werden Seismographenprägungen vorgenommen. Das in *Omnisophie* sogenannte ES wird in uns eingebrannt. Unsere Triebstruktur wird per Erziehung umgepolt, um aus uns einen sogenannten Pflichtmenschen zu „bilden“. Wir tun nicht etwa aus Neigung unsere Pflicht, wie es Immanuel Kant sich von uns wünscht. Es *zuckt*, wenn wir unsere Pflicht *nicht* tun. So ist der Pflichtmensch in wesentlichen Teilen ein Triebkonstrukt und – auf den Punkt gebracht – ein *Pflichttier*. Denn bei der Prägung eines solchen Seismographenmenschenbündels wird auf die Vernunft kaum Bezug genommen. Wir erziehen durch Zwang, Gewöhnung und Überredung, mit Belohnungen und Strafen, durch Aufmerksamkeit oder Liebesentzug. Das Seismographische ist um Größenordnungen leichter im Menschen einzupflanzen als Vernunft. „Mach das jetzt so, wie ich sage, zum Donnerwetter. Du bist zu klein, es zu verstehen!“ – „Stellen Sie nicht immer Sinnfragen, die Firmenleitung wird

schon wissen, was sie tut. Wenn Sie's nicht verstehen wollen, suchen Sie sich eine andere Arbeitsstelle!“

Die Systeme der Welt sind auf das Zucken gebaut.

Die Systeme loben die Ausschläge in unserem Innern als „Gewissen“, „Ehrgefühl“, „Arbeitsethos“ und dergleichen. So leben wir mit einem Ersatz von Vernunft in unserem Körper, der weitgehend ohne Denken auskommt. Die Seismographen simulieren Vernunft in uns. Täuschend ähnlich. So sehr ähnlich, dass Sie jetzt bei diesen Behauptungen schon der Zorn überkommen könnte. Vernunft soll Trieb sein! Halt, warten Sie noch. Das ist ja erst die erste These.

Die Systeme haben – auf dem Gedanken der Pflicht und des Gehorsams – die Menschen zur Arbeit angehalten. Jeder Mensch bekam eine Aufgabe, einen Posten oder ein Amt. In dieser Aufgabe musste er sich vor allem mühen und dabei alle Vorschriften getreulich achten. Für den Respekt aller Regeln und Befehle und für die lange Arbeitszeit und Mühe bekam er einen gerechten Lohn.

Solche Systeme zielten vor allem auf *Disziplin* ab. Menschen sollten sich unentwegt mühen. Sie sollten Geld für die Not sparen. Sie sollten den dauernden Verzicht üben, ihre Triebe auszuleben, die sie zu Lotterleben, Liebestrieb und Verschwendung anzuhalten schienen. Der Gedanke der Mühe gründet sich auf der Vorstellung von Triebverzicht. Es hieß: Verzichte auf das Ausleben deiner Triebe und arbeite alles pünktlich ab, dann hast du langfristig gesehen ein ruhiges, auskömmliches Leben. (Ich habe schon gesagt, dass ich das so lese: „Wir ersetzen den originalen Trieb des Leibes durch den Pflichttrieb, dann geht es dir besser.“)

Diese Auffassung eines menschlichen Arbeitslebens erfährt in diesen Jahren eine Revolution.

Früher galt, noch einmal sei's gesagt: Man zwingt den Menschen, seinen Willen und seine Begierden hintan zu stellen. Er soll sich seiner Pflicht aufopfern. Dann wird der resultierende Mensch lammgeduldigst Furche für Furche auf dem Acker ziehen und sich lebenslang anstrengen.

Heute erkennen die Arbeitswissenschaftler, dass Menschen, denen man den Willen brach und die Gier nahm, im Gegenzug viel weniger psychische Lebensenergie besitzen. Das provoziert eine naheliegende Idee: Lässt sich Gier oder Siegeswille in Arbeit verwandeln, ohne dass die Disziplin oder Pflichterfüllung leidet? Gier auf Völlereien oder Exzesse sicher nicht, aber Geldgier oder der Wille, einst als Sieger zu triumphieren? Das ist seit langen bekannt. Seit Alters her rennen Menschen hinterm Gelde und hinter Lorbeerkränzen hinterdrein!

Die neue „Gier“ heißt: *Höherwertigkeit*. Als Sucht nenne ich sie *Supramanie*.

Die ultimative Droge heißt: „Du musst der Beste sein!“

Alfred Adler fügte den Begriff der Minderwertigkeit und des Minderwertigkeitskomplexes in unser kollektives Bewusstsein ein. Er zeigte uns, dass Menschen, die sich minderwertig fühlen, enorme, auch neurotische Energien freilegen können, um titanische Leistungen zu vollbringen. Wie viele Höchstleistungen der Menschheit haben wir der Rachsucht oder verschmähter Liebe zu ver-

danken! Wie viele Energien wurden durch Demütigungen (= Minderwertigsetzungen) entfesselt!

Die Idee ist es, diese schlummernden Energien des Menschen in Arbeit zu verwandeln. Dies kann grob dadurch geschehen, dass wir die Arbeitsleistungen des Menschen konsequent als Vergleichszahlen messen und über die Zahlen die Menschen in Werte-Tabellen ordnen. Wir zeigen in Rangordnungen, welche Menschen einen höheren oder minderen Wert haben. Es gibt Menschen in der Tabelle oben und Menschen unten. Es gibt „heiße“ Aufsteiger „mit Biss“ und schon wieder ermüdende Absteiger. Wir pflanzen einen Höherwertigkeitstrieb (ich nenne ihn Supratrieb) in den Menschen hinein, dessen Seismographen ihn unaufhörlich und lebenslang peitschen.

Die Zauberworte des neuen Triebes heißen: Anreiz, Anreizsystem, Leistung. Wir reden von *Leistungsgerechtigkeit* statt von der bloßen Gerechtigkeit, die seit dem Altertum als höchste Kardinaltugend des Vernunftmenschen galt.

Anreizsysteme binden Menschen in Geschäftsprozesse ein, deren Regeln sie genauestens und peinlich beachten müssen. Innerhalb von Regel-, Pflicht-, und Organisationsstrukturen bekommen Menschen nun einen Platz oder ein Revier vorgesehen, auf dem sie der Beste sein sollen. „Simply the best!“ Die Forderung nach dem Sieg wird sie in ständiger Unruhe halten. Diese neue Gier lässt sie ständig an Arbeit denken, während der Pflichttrieb früher bei Arbeitsende den Menschen zur Familie entließ. Der neue Zwang zum Siegen verwischt die Grenzen von Arbeitsleben und Privatheit und drängt die letztere zurück.

Wenn man Laborratten mit Käse in Anreizsystemen zur Arbeit zwingt, werden sie faul, wenn sie genug gefressen haben. Viele Menschen erlahmen, wenn sie „genug Geld“ beisammen haben. Aber die Minderwertigkeit in uns gibt nie auf. Niemals! Die Minderwertigkeit wütet in uns. Sie wird uns bis zum Schluss dieses Buches begleiten.

Wenn wir nun gezwungen werden, alle Energie in uns in Leistungs-Punkte zu verwandeln, so verlieren wir unsere wahren Werte in noch größerem Ausmaße, als ein Karl Marx je mit seiner *Entfremdung* ahnen konnte. Arbeit wird zur Höherwertigkeitsrallye und zur Punktejagd. Aus Pflichtgetriebenen werden Punktejäger.

Score-Man.

Es geht darum, Nummer Eins zu sein. The winner takes it all. Nur der Erste zählt. Der Schnellste am Markt. Der Erste mit einer Innovation. Nummer Eins über alles, über alle Vernunft.

Ich will darstellen, dass wir beginnen, nur noch auf Punkte zu schauen, nicht mehr in erster Linie auf die Arbeit. „Papa, ist das gut? Bekomme ich einen Euro?“ – „Ist es schon gut genug, damit ich die Prüfung bestehe?“ – „Was bekomme ich eigentlich dafür, wenn ich Ihnen diesen Gefallen tue?“ Wir arbeiten zunehmend extrinsisch motiviert, also von Zielen gesteuert, die nicht unsere sind.

Das Problem der Punktesüchtigen ist es nun, dass nur *einer* Nummer Eins sein kann. Es gibt Menschen oben und Menschen unten. Es muss *viele* Schatten-Menschen unten geben, damit es den Trieb nach oben gibt, die Supramanie. Die Menschen unten aber werden sich wehren.

Sie wehren sich durch Schummelei und nervend-störende Klage, manche werden dauerfrustriert aufgeben, sich selbst und die Arbeit. Die Supramanie fordert viele Opfer. Die derzeitigen Bilanzskandale (2002/2003) zeigen erste Blüten der Sucht, Nummer Eins zu sein. Menschen beginnen, alles für Punkte zu tun. *Für ein paar Punkte mehr* könnte heute ein Western heißen. Ein US-Western, sehr exportfähig.

Es wird um jeden Punkt gekämpft. Jeder gegen jeden. Um die Nummer Eins. Die Menschen beginnen, um Erfolge zu feilschen, sich noch mehr Masken aufzusetzen, dem Schein zu huldigen, zu vertuschen und aufzubauschen. Äußere Form vor allem Inhalt! Das ist die wirkliche dunkle Seite der kommenden Supra-Zeit.

Ich werde nicht in das Gejammer derjenigen einstimmen, die schon immer den Verfall der Werte beklagen. Ich will den Grund dafür herausätzen. Wir säen in unserer Menschenführung zunehmend Trieb, nicht Vernunft. Trieb kennt keine Werte! Wenn Sie dies mit mir sehen können, müssen Sie nicht mehr jammern. Es ist dann mehr ein Grauen, das uns erfüllt, nicht wahr?

Wir beuten rücksichtslos Minderwertigkeitstriebkräfte des Menschen aus und treiben damit einen ungeheueren Raubbau an den psychischen Energien. Unternehmen suchen händeringend „motivierter Mitarbeiter“ (solche mit hohem Energiestand) und entlassen ausgepowerte Menschen mit innerer Leere, die angeblich „innerlich gekündigt“ haben.

Dies ist ein düsteres Buch.

Es zeigt die Lage. Ihre Lage, meine Lage.

Das Licht trage ich wieder im nächsten Buch herein, dort möglichst hell.

Ich möchte dieses letzte Buch der Trilogie *Topothesie* nennen. Das ist so ein wunderschönes griechisches Wort: topothesia. „Lebensecht blühende Erzählung von einem vorgestellten Ort.“ Ich stelle Ihnen also später vor, was ich mir blühend denke, so könnte es sein. Ich will ja nicht verzweifeln.

Inhaltsverzeichnis

Teil 1

Oben und Unten mit System

I. Die Pflicht zum Erfolg: Der Supratrieb	3
1. „Pass auf!“ – Ein wenig Omnisophie	3
2. „Mach das Radio aus!“ – Über Seismographen.....	11
3. „Lass das!“ – „Packen wir’s!“ Eine Reversal Theory.....	15
4. Triebsätze des Erfolges	19
5. Dueck-Pyramiden	25
6. Was treibt uns an? Wer treibt uns an? Und wohin?.....	39
7. Umlenkung der Energie in Vernunft simulierenden Systemtrieb	41
8. Stufe zwei fällt weg!.....	45
9. Eine Allianz von Wissenschaft und Konditionierung: Anreizsysteme	47
10. Vergleichen: Minderwertigkeit und Höherwertigkeit	52
11. Der wahre Darwin: Messen oder gemessen werden	54
12. Alle sind am besten Nummer Eins – Wer bezahlt diese Rechnung?	56
II. Der gute Systemdurchschnitt und The Organization Man	59
1. Die Orientierung von Systemen am Durchschnitt: Die Stufe drei	59
2. Hilfe und Teamarbeit.....	61
3. Energiemobilisierung durch Prüfungen	62
4. Das Exzellente ist das Fehlerfreie	65
5. Weltverstehen und Schulung von Konventionen	66
6. „Negative Thinking“: Kontrolle und Beseitigung von Schwäche	68
7. The Organization Man.....	71
8. Werte einer traditionellen Systemwelt.....	72
9. Reengineering The Organization Man.....	78
10. Systembetrug und Todesspirale	81
III. Elemente der Wirksamkeit.....	83
1. Wirkung wie im Leistungssport	83
2. Wettbewerb! Erfolg jetzt!.....	86
3. Einfache, verständliche Messregeln und Fairness	90
4. „Positive Thinking“: Stärken trainieren, nicht Schwächen beseitigen	92
5. Stufe zwei	94
6. Risiko, Erprobung, Herausforderung: Sense & Respond.....	96

7. Führung durch Vertrauensvorschuss und hohe Ziele.....	98
8. Stärke und Wirksamkeit im System.....	99
9. Undisziplin und Unwirksamkeit für das Ganze – höhere Varianz!	100
IV. Das Ganze erbauen	103
1. Das Wahre und das Ganze	103
2. „Visionary Thinking“: Einem neuen Ganzen zustreben.....	104
3. Stufe zwei	106
4. Licht und Liebe entgegen führen.....	107
5. Sünde: Die Fanatiker rasen!	108
6. Das Ganze im System.....	110
7. Irrweg im Rückzug.....	111
V. Das Suprasystem	113
1. Mit klassischem System Stufe zwei überspringen	113
2. Zwanzig Prozent Leistungsträger, ein Drittel Stammspieler, der Rest ist „Commodity“	117
3. Mensch in Minderwertigkeitsangst.....	120
4. Die Idee des Suprasystems	122
5. Unterdurchschnittliche Suprasystemteile und Systempuffer.....	124
6. Generelle Konstruktionserfordernisse an ein Supratriebsystem	127
VI. Der Score-Man	141
1. In der Praxis: Tunnelseismographen rund um die Punktzahl	141
2. Das Leben beginnt wie eine Höherwertigkeitsreise	144
3. Das Leben vor und nach der Messung.....	147
4. Aus dem Score-Leben: Verteilen der Beute.....	152
5. Punktekonkurrenz: „Es ist Krieg – alles erlaubt! Das System will es so!“ ..	156
6. Grausame Qualitätskontrolle.....	158
7. Indikatoren und wahre Werte	160
8. Systemtrieb und Indikatorenzucken.....	166
9. „Bitte helft einander im Team! Es ist besser für das Ganze!“	167
10. Supra-Katastrophen.....	169
11. Chaos der zuckenden Zweihundert-Prozent-Marionetten: „Pain & Pressure“	172
12. Haupttriebsmanagement für mehr Punkte <i>jetzt!</i>	177
13. Indikatorenzucken <i>jetzt!</i> Stärker als alle Pyramiden!	178
14. Werte ohne Indikatoren – nur für starke Persönlichkeiten?	180
15. Buntes Leben und Schrei.....	181
VII. Das Ganze ist weit weniger als die Summe der Teile.....	185
1. Das Ganze und die Taylorseele.....	185
2. Immer neue Triebrichtung? Zeit zum Lernen?	190
3. Neue Triebrichtungen nur durch neue Bosse	192
4. Supra-Erfolge durch Triebrichtungswechsel.....	194
5. Siegesmeldungsinfarkt im Höherwertigkeitswahn.....	196
6. Indikator-Wert eines Ganzen auf dem Analystenlaufsteg.....	199

7. Suprasystem im lokalen Optimum: Alles am Anschlag	202
8. Kontrollen gegen Verschlimmbesserungen	205
9. Raubbaustellen („not inspected“)	207
10. Der Raubbau an der psychischen Energie: Total-Value-Waste.....	209
11. Raubbau an allem, was nicht Haupttrieb ist.....	211
12. Krokodilstränenlehrgänge für Manager	212
13. Das Ganze ist wie ein Raubtier geworden.....	213
VIII. Zeit der Suprasysteme – Zeit der Raubtiere	215
1. Warum gibt es denn überhaupt Suprasysteme?.....	215
2. Technologien versorgen uns mit neuen Triebrichtungen.....	216
3. Raubbau an der Wissenschaft und der Umwelt.....	218
4. Erziehung zum Supramenschen	220
5. Der Suprakunde	221
6. Steuerung des politischen Lebens.....	222
Teil 2	
Der punktegeplasterte Unweg	
IX. Die Versuchung der Punkte.....	225
1. Exzellenz und hohe Punktzahl.....	225
2. Persönlichkeit und hohe Punktzahl	227
3. Höherwertigkeitstrieb und Einschränkung auf Spezialisierung	228
4. Jeder der Beste im „besten“ Teilaspekt.....	230
5. Das Supra-Individuum fürs Punktemaximum	232
6. Punktsammelstrategien.....	233
7. Wer nicht angibt, kann nicht gut sein!.....	240
X. Topimierung: Bestmöglichkeit richtiger Menschen	243
1. Topimierung.....	243
2. Der Status quo plus	246
3. Meta-Topimierung: „Dorthin! Das lässt sich besser darstellen!“	250
4. Warten, wenn Schuld droht!	251
5. Innen und außen	252
6. Topimierungsbaustellen.....	254
XI. Utopimierung: Ideetraum der wahren Menschen.....	265
1. Utopimierung	265
2. Das Zukunftskonzept Plus	267
3. Meta-Utopimierung.....	270
4. Innen = Außen	271
5. Utopimierungsbeispiele	272
XII. Ontopimierung: Stolzäußerung des natürlichen Menschen	279
1. Ontopimierung.....	279
2. Wirksamkeitswunder Plus Minus	281

3. Meta-Ontopimierung.....282
4. Ontopimierungsbeispiele282

XIII. Im Strudel von Suprasystem und Supramenschen.....287
1. Im Sog der Minderwertigkeit.....287
2. Rückzug auf innen gefühlte Werte und ständige Verteidigung oder Wut. 290
3. „Ich!“293
4. Drei-Menschenklassen-Suprasysteme294
5. Hellsichtige Verachtung für Supraphilie und Schein294
6. Zynische Abschweifung.....295

XIV. Sacrificium, Martyrium, „Deficior“!297
1. Sacrificium des richtigen Menschen297
2. Martyrium des wahren Menschen.....299
3. „Deficior“ – Endkampf oder Erlahmen des Natürlichen301

Teil 3
Intellektueller Abgesang

XV. Tränen über das Gesamtkonzept Supra-Mensch.....307
1. Der Mensch mit seinem Seismographengürtel307
2. Die triebstimulierte „Vernunft“309
3. Reaktiv und kurzfristig getrieben, weil immer etwas blinkt!.....311
4. An(gst)gespannt vor der Armatur, ohne Blick aus dem Fenster.....312
5. Das Blinken tut beständig weh – sonst ist etwas falsch!.....314
6. Des Menschen Hauptmotiv verraten und verkauft315
7. Supramensch und Typ A317
8. Supramensch und Topimierung.....321
9. Lieber tot als unten324

XVI. Metaomorphose327
1. Ökonomie bei Knappheit der Ressourcen.....327
2. Liebe ist nicht knapp, aber teuer – es gibt keinen Bedarf!329
3. Entkommen wir der Supra-Ökonomie?331
4. Hätte eine humanistische Ökonomie eine Chance?.....332
5. Die Götter wandten sich ab333
6. Metaomorphose335
7. Das Ende der D-Generation338
8. Das Ende347

Literaturverzeichnis349

Oben und unten mit System

I. Die Pflicht zum Erfolg: Der Supratrieb

Dieses ganze erste Kapitel spannt einen Bogen über das Buch. Es lockt Sie langsam zu den Kerngedanken hin, die anschließend in gesonderten Kapiteln ausgemalt werden. Es wird noch nichts sehr tief begründet. Sie sollten ein erstes intuitives Gefühl für das Ganze und einen gewissen Schrecken bekommen, der sich auch wie Unglaube anfühlen könnte.

1. „Pass auf!“ – Ein wenig Omnisophie

Am Ende will ich von Trieb sprechen. Ich möchte Sie daher zunächst in das Reich der Aufmerksamkeit lenken. Was interessiert uns? Worauf achten wir? Was ist uns wichtig? Was muss jetzt gleich erledigt werden? In uns zuckt etwas: Wir werden von einem Mechanismus im Körper auf etwas hingewiesen.

„Pass doch auf!“

Ist das der Satz, den wir im Leben so oft hören wie keinen anderen?

„Pass auf, lass das, sei vorsichtig, sieh doch hin, schau, wohin du gehst, schau dich doch um, vergiss nicht, hör doch zu, hör mal, sieh doch endlich!“

Es sind resignierte Rufe von schon erwachsenen Pflichtmenschen. Im Grunde wissen sie, dass der junge Mensch meist nur durch eigenen Schaden wirklich klug wird. Und am Scherbenhaufen heißt es:

„Hast du es jetzt gesehen? Begreifst du nun? Endlich kapiert? Musste das erst passieren? Habe ich nicht immer gesagt? Hätte mein Predigen nicht nützen können? Ach, wie ich leide, ständig sehen zu müssen, wie sie alle in ihr Unglück rennen!“

(Darauf will ich im Laufe dieses Kapitels hinaus: Hinter diesem nervösen „Pass auf“ steckt eine Art Trieb, der unsere Konzentration auf das Funktionieren „von allem“ lenkt. Ich will ihn Systemtrieb nennen.)

Vernunft rät, Straßen vorsichtig zu überqueren. Logik befiehlt, erst nach links zu schauen. Vernunft erklärt, warum Herdplatten heiß sind, wenn sie Wasser zum Kochen bringen. Vernunft sagt, dass Treppen steil sind. Vernunft zittert, wenn Leitern sorglos in einem Haus mit empfindlichen Tapeten herumgetragen werden. Vernunft weiß beim Essen, wie viel das Reinigen eines Kostüms kostet oder wie sich späteres Bauchweh anfühlen wird. Vernunft geht zur Schule, um

viel für das Leben zu lernen. Alles ist klar, nachdem es nur ein einziges Mal be-
griffen ist.

Und die Vernunft staunt: „Muss ich dir denn alles hundert Mal sagen?“

Denn die Kinder laufen achtlos über Straßen, stolpern Treppen hinunter,
drücken sich vor dem Lernen, kleckern sich die T-Shirts voll und schlucken Eis
bis zur Übelkeit.

Dann fassen sie genau einmal auf eine Herdplatte, liegen genau einmal fast
vor einem Auto, klagen über eine riesige Schürfwunde inmitten von blauen
Flecken.

Dann lernen sie. Wenigstens für ein paar Tage.

Und die Vernunft triumphiert: „Wer nicht hören kann, muss fühlen.“

Sie triumphiert aber ganz und gar nicht. Sie hat auf ganzer Linie verloren. Ver-
nunft wäre, auf Grund einer offenbar richtigen Erkenntnis entsprechend richtig
zu handeln. Die Menschen schlagen Erkenntnisse der Vernunft aber in den
Wind! Wenn jedoch der Körper Schmerzen hat, lernen sie blitzschnell. Wenn die
Mutter einen Tag lang nicht spricht, also Liebe entzieht, wenn der Nachtsch
versagt wird, wenn es etwas hinter die Ohren gibt – dann ist da etwas, das
„spürt“ und nicht mehr so leicht vergisst. Warum gehorcht der Mensch nicht
der Vernunft? Warum beugt er sich dem banalen Entzug von Eiscreme? Welche
verschiedenen Kräfte wirken da zusammen oder besser nicht zusammen? Ich
will in diesem Buch argumentieren, dass der Mensch zwar Vernunft in den
Himmel hebt, aber im praktischen Leben meist schnell herausfindet, dass sich
das Körpersystem, das Spüren, viel effektiver und effizienter beeinflussen lässt
als die Vernunft, die einen langen Einsichts- und Lernprozess verlangt. Ach, es
dauert so lange, bis sich der Mensch aus Vernunft die Zähne putzt, – während
es aus Zwang schon in jungen Jahren ganz passabel regelmäßig tut. Deshalb
nutzt die Vernunft unsere „Triebe“ aus, um sich Gehör und Macht zu verschaf-
fen. Sie zwingt den Körper zur Vernunft, weil eine Erziehung der reinen Ver-
nunft zu lange dauern würde, so sagt man, weil man sich vor der damit verbun-
denen Mühe fürchtet. Es kommt schließlich darauf an, sagt uns eine Art von
Vernunft, dass die Zähne faktisch *geputzt* werden, warum auch immer. Der
Mensch, der die Zähne aus Gewohnheitszwang putzt, sieht von außen täuschend
ähnlich wie einer aus, der sie putzt, weil es rein vernünftig ist. Den meisten Men-
schen ist es genug, wenn alles *funktioniert*. Zum Funktionieren brauchen wir
keine Vernunft, nur regelkonformes Verhalten.

Wenn wir Menschen also von außen gesehen vernünftig zu handeln scheinen,
so funktionieren wir meist nur in dem Sinne, dass wir formal vernünftig han-
deln, weil man es uns so eingebläut hat. Wir sind größtenteils nur scheinbar
vernünftig, weil die Menschengemeinschaft uns mit immensem Druck auf das
Funktionieren des Gesellschaftssystems festnagelt. In uns herrscht introjizierte
Kunstvernunft, die wir über den Weg der Körperdressur erworben haben, über
Belohnung und Strafe. Es ist nicht die reine Vernunft, die das als richtig Erkann-
te um seiner selbst willen tut, wie es die Philosophen fordern. Ich will Ihnen
diese Kunstvernunft in diesem Buch vor Augen führen. Ich will Ihnen dafür die
Augen öffnen, dass die Vernunft in uns nur simuliert ist. Und dann können wir
verstehen, warum das menschliche Leben in vielen Teilen ein so effizientes

Elend ist. Der Weg zur Einsicht und zur Vernunft ist langwierig und pflegeaufwendig. Die Abkürzung zur Vernunft über die Umdressur „des Tieres in uns“ ist viel billiger und kommt uns, wie so vieles Billige, teuer zu stehen.

Im Buch *Omnisophie*, dessen Fortsetzung dieses Buch in vieler Weise ist, habe ich den Unterschied zwischen verschiedenen Funktionsweisen des Gehirns oder des Körpers herausgearbeitet und Ihnen *Vorstellungsmodelle* dafür angeboten. (Bitte zanken Sie nicht mit mir herum, ob diese Vorstellungsmodelle naturwissenschaftlich korrekt sind. Begriffe wie Über-Ich oder Es sind um Größenordnungen vager als meine Modelle und leisten doch viel für die Menschheit!) Ich habe in *Omnisophie* eingehend die Vorstellung oder das Modell begründet, dass der Mensch im Wesentlichen drei verschiedene Rechner in sich wirken hat. Ein Teil unseres Innern ist praktischer Verstand oder Vernunft und konzentriert sich auf das richtige Funktionieren der Welt. Ein zweiter Teil enthält die ganzheitliche Einsicht in die Welt, unsere Intuition, die größere Wirkzusammenhänge erfasst und den großen Rahmen versteht. Der dritte Teil enthält die Warn- und Lenkmechanismen unseres Körpers, die ich zusammengefasst unser Seismographensystem genannt habe. Diese Lenkmechanismen des Körpers „spüren“ über den Körper. Über sie handelt der Körper instinktiv, ohne Nachdenken, blitzschnell.

Von diesem eher unbekanntem Seismographensystem und seinen unverstandenen Wirkungen soll dieses Buch vor allem handeln. Ich will zeigen, dass wir dieses System wegen seiner leichten Manipulierbarkeit mehr und mehr zu unserer Lebensbasis werden lassen, während unsere Lippen unaufhörlich den fast göttlichen Rang von Vernunft und Einsicht verkündigen. Unsere Systeme der Erziehung und des Managements erheben nämlich zur Zeit das gute alte Verprügeln, um den Menschen zur Kunstvernunft zu zwingen, zu einer neuen Wissenschaft. Nein, wir verhauen niemanden mehr physisch, aber wir sind ständig von Arbeitsplatzverlust und gängelnden Anreizsystemen und Evaluationen verfolgt. Schule, Politik und Arbeitgeber lenken uns zunehmend durch Anreize. „Wir müssen Anreize schaffen, damit dies und das geschieht.“ So heißt es immer öfter. Der Mensch wird universell durch Anreize gelenkt. Eine schlichte Vernunft des Menschen zum Guten hin muss nicht mehr vorausgesetzt werden! Anreizsysteme brauchen die Vernunft nicht mehr. Sie arbeiten mit simulierter Kunstvernunft. „Wenn die Zähne geputzt sind, ist es gut. Die Motivation dahinter ist vollkommen gleichgültig. Es muss nur überhaupt eine Motivation da sein.“ Diese simulierte Vernunft will ich, wie gesagt, Systemtrieb nennen.

Hier, zu Anfang, muss ich ein bisschen ausholen. Ich muss ja den Unterschied zwischen Vernunft und Instinkt sauberer herausarbeiten. Im Buch *Omnisophie* habe ich drei verschiedene Menschenarten besprochen, die wahren und die natürlichen Menschen. Es sind Menschen, die sich in ihrem Leben hauptsächlich ihrem Verstand oder ihrer intuitiven Einsicht oder ihrem lenkenden Willen anvertrauen.

Ich gebe hier von dieser Einteilung eine ganz kurze Skizze. Dann schreite ich fort. Leser der *Omnisophie* wissen schon alles und nehmen hier eine kleine Auffrischung. Für Leser, die gleich dieses zweite Buch aufschlagen, will ich die Mög-

lichkeit schaffen, es ohne das erste verstehen zu können. Das sollte ganz gut gehen. Sie erleiden natürlich einen gewissen Verlust an Tiefe im Verständnis der Unterschiede und Feinheiten, was die drei Lenkungseinheiten in uns Menschen betrifft. Es könnte sein, dass Ihnen beim Lesen nur dieses Buches meine Argumente vielleicht zu extrem oder etwas weit hergeholt vorkommen, weil ich Sie ja hier nicht noch einmal ganz vorbereiten kann. Insbesondere vermissen Sie vielleicht die mathematische Grundlegung des Seismographensystems aus dem Buch *Omnisophie*. Die brauchen Sie hier nicht, wenn Sie einfach die Vorstellung eines solchen Systems als Ihre Vorstellung akzeptieren. Wenn Sie das innerlich nicht können, müssen Sie wohl doch zum früheren Buch greifen.

Also, hier eine Kurzfassung von richtigen, wahren und natürlichen Menschen:

Der *analytische Verstand* sitzt quasi „in der linken Gehirnhälfte“. (Das stimmt ungefähr mit den neurologischen Befunden überein, die seit einiger Zeit immer tiefere und leider immer verwirrendere Erkenntnisse ans Licht bringen. Für die Implikationen ist es ganz irrelevant, wo dieser Verstand sitzt, aber es hilft vielen Menschen, sich alles besser vorzustellen.) Die linke Hirnhälfte „denkt“ logisch, sequentiell, rational, objektiv und heftet den Blick auf Einzelheiten. Ich habe sie ausgiebig mit der Funktionsweise eines normalen Computers verglichen, der offensichtlich die gleichen Eigenschaften hat. Computer arbeiten sequentiell Programme ab und haben jede Einzelheit gespeichert. Ihnen fehlt der Blick für das Ganze. Sie „wissen“ aber alles einzeln. Ein Computerspeicher ist so wie eine Universitätsbibliothek in Abteilungen, Ordner und Regale unterteilt. Das File-System eines Computers sieht wie eine Organisationsstruktur eines Unternehmens aus. Der analytische Verstand hierarchisiert gerne, legt Kriterien fest, führt Listen und Zahlentabellen. Erkenntnisse werden aus Analysen gewonnen, aus Statistiken und Umfragen, aus dem Studium und der Auslegung von Gesetzbüchern und Regelwerken. Die linke Gehirnhälfte liebt Traditionen und Gewohnheiten. Sie legt Wert auf reibungsloses Funktionieren. Sie sieht den Menschen als Teil eines Gemeinschaftssystems von Menschen. Der Einzelne hat ein nützliches Mitglied zu sein. Der analytische Verstand mahnt mit erhobenem Zeigefinger. Er weiß, wie es richtig ist. Er ist der Sitz der Vernunft. Wenn sich Menschen vorwiegend der linken Hirnhälfte bedienen, sind sie vernünftige Menschen, solche wie Lehrer, Beamte oder (offizielle) Eltern. Ich nenne sie die *richtigen Menschen*. Richtige Menschen setzen auf Pflicht und Arbeit, sie schaffen und halten Ordnung, achten auf die Moral und guten Geschmack. Richtige Menschen sind verantwortlich und zuverlässig, sehen Arbeit als Mühe und Lebensaufgabe, suchen Achtung, Respekt, Ansehen, Rang. Richtige Menschen haben das privilegierte Gefühl, „normal“ zu sein, was für sie mehr den Anstrich von „vorbildlich“ hat. „Man muss *so* sein, man tut das *so*, es ist *so* Pflicht und Tradition!“ Andere Menschen sind eben *nicht* richtig!

Die *intuitive Einsicht* residiert in der rechten Gehirnhälfte. Sie denkt ganzheitlich und schaut nicht gern in das Einzelne. Sie synthetisiert, bildet aus verschiedenem Wissen ein neues Ganzes. Sie wirkt subjektiv und eher emotional. Ich habe das intuitive Denken mit dem mathematischen Modell des neuronalen

Netzes verglichen. Solche Netze „spüren das Ganze der Welt“. Sie sind so etwas wie der ganz persönliche Schatz unseres gesammelten Lebens, die Essenz unseres bisherigen Seins. Jede Erfahrung in unserem Leben lagert sich unsichtbar in das Ganze ein und verschwindet verschwimmend im Ganzen. Die Intuition ist diese Summe des Ganzen. Neuronale Netze „assimilieren“ neues Wissen und formen damit das Ganze der Intuition immer vollendeter aus. Im Gegensatz zum analytischen Verstand wird das assimilierte Wissen aber nie explizit abgreifbar gespeichert. Nach dem Assimilieren ist es mit dem Ganzen verschmiert und daher nicht gerade ganz untergetaucht, aber mit ihm untrennbar verschmolzen. Das Ganze in uns weiß dann die Antworten auf Fragen, es weiß aber keine Regeln oder Fakten mehr. Das Analytische speichert Wissen, Regeln und Fakten und antwortet wie ein Computer nach logischen Berechnungen. Intuition verschmilzt die Summe des Lebens zu einer Entscheidungsmaschine, die von außen wie ein Orakel aussieht. Intuition sagt zu einem Ölgemälde: „Es macht betroffen, so schön ist es!“ Verstand analysiert: „Renommierter Maler, der bekanntlich mit Farben *zaubert*, wie der Museumsführer es ausdrückt. Besonders charakteristisch ist die wischende Maltechnik, die sich hier einzigartig und exemplarisch findet. Der Künstler hat großen Einfluss auf die Farbgebung einer ganzen Schule von ...“ – „Halt!“, schreit die Intuition. „Findest du das Bild *schön*?“ Der Verstand wägt die Fakten ab und bejaht zögernd. Er hätte noch gerne ein paar andere Meinungen gehört, am besten von anerkannten Autoritäten. Intuition weiß *selbst*. Ganz sicher. Sie ist persönlich, weil sie die Lebenssumme ist. Verstand ist unpersönlich oder überpersönlich. Er steht für das Allgemeine, das allen Menschen gemeinsam ist. Der Verstand findet das Intuitive „subjektiv“, weil es persönlich ist. Das Intuitive ist „authentisch“, weil es persönlich ist. Der Verstand ist kalt, weil er überpersönlich ist. Das Intuitive weiß und liebt. Es beherbergt Erleuchtung, Ethik, Ästhetik. Der Verstand misst nach Regeln und Kriterien. Er ist der Schirmherr für Ordnung (gemessenes und sortiertes Wissen), Moral (gemessene Ethik und verordnete Sitte) und Geschmack (gemessene Schönheit und verordnete „Mode“). Menschen, die hauptsächlich intuitiv urteilen, habe ich *wahre Menschen* genannt. Viele Wissenschaftler und Künstler sind Intuitive, viele Computerfreaks. Bei IBM habe ich fast 1000 Mitarbeiter getestet. Sehr viele sind intuitiv, wohl über die Hälfte. (Bei einem Test, der *nur zwischen links und rechts* unterscheidet und keine natürlichen Menschen zulässt wie hier ich, kommen siebzig Prozent Intuitive heraus, bei Psychologen, Dichtern Architekten ebenso – das ist hier nicht wirklich brauchbar, weil ich ja noch die im Folgenden erklärte Spezies des natürlichen Menschen kenne, aber Sie haben jetzt einen kleinen Eindruck von den statistischen Verhältnissen.) Intuitive gelten als Hüter der Ideen, hängen Utopien und Idealen an. Sie sind definitiv *nicht* normal im Sinne der richtigen Menschen. Richtige Menschen mögen die Intuitiven theoretisch gern, aber sie lächeln etwas über sie und halten sie wahrscheinlich manchmal oder oft für Spinner. Die Intuitiven mögen die Richtigen eher nicht so gern, weil aus der Sicht des Idealen das Normale spießbürgerlich und zwanghaft wirkt. Nehmen wir den Gegensatz „Liebe muss verdient werden“ versus „Liebe ist unbedingt“. Oder „Auge um Auge“ versus „Liebe deinen Nächsten“ oder „Erziehen ist Tilgung des Tiers im Menschen“ versus „Erziehung ist liebendes Pflegen“. Das eine wird mehr von den richtigen Men-

schen vertreten. Es ist praktisch und bewährt. Das andere ist sonnig idealistisch und scheint nicht in großer Skala zu funktionieren! Wahre Menschen sind in einer kläglichen Minderheit gegenüber den richtigen. Geschätzt: zehn bis fünfzehn Prozent in der Gesamtbevölkerung. In gebildeteren Schichten sind sie in der Mehrheit. (Über diese schlichte statistische Feststellung sollte einmal lange nachgedacht werden!)

Die dritte Entscheidungsmaschine im Menschen sitzt nach meiner Vorstellung *nicht* im Gehirn. Natürlich sitzt sie auch dort, im Mandelkern (Amygdala) oder so. Aber es ist besser, wir stellen uns vor, sie sitzt im Körper. Ganz verteilt. Sie besteht aus einigen tausend Seismographen, die auf bestimmte Vorkommnisse lauern. Wenn das, worauf sie lauern, eintritt, schlagen sie aus. In uns zuckt etwas. Ich habe in *Omnisophie* ein mathematisches Vorstellungsmodell für diese „Algorithmen“ eingeführt. Es sind Algorithmen, die in einem Ozean von Information auf das Auftreten bestimmter Spezialinformationen „scharf gestellt sind“ und „aufpassen“. Sie tun sonst nichts anderes, außer Spezialalarm zu geben. Ich habe solche Algorithmen vorgestellt, gezeigt, dass sie wenig Platz und ganz wenig Rechenzeit brauchen. Es zuckt nur kurz in uns, das ist alles. Wir wissen oft nicht warum. Es zuckt wie ein Alarm. Der Verstand muss dann aufmerken und analysieren, was los ist. Es zuckt, wenn es in unserer Nähe kracht, wenn etwas vorbeifliegt, wenn uns jemand kränkt, droht, belügt. In uns sagt etwas: „Zack!“ – „Zisch!“ – „Hui!“ – „Achtung!“ – „Vorsicht!“ – „Pass auf!“ *Diese Seismographen in uns steuern unsere Aufmerksamkeit*. Sie befehlen gebieterisch, womit sich der Kopf, links wie rechts, bitte jetzt gleich befassen sollte. Sie weisen hin, warnen, interessieren, alarmieren. Die Seismographen beißen oder erfüllen uns vom Körper her: Erröten, Stärke, Hass, Zorn, Triumph, Empörung, Bestürzung, Starre, Angst, Übermut, Innehalten, Grauen, Panik, Freude, Lust, Ungeduld ... Die Seismographen alarmieren und versetzen die „Körperchemie“ im gleichen Augenblick in einen anderen Zustand, in einen Zustand, der jetzt sofort angemessen erscheint. Zuschlagen? Entspannen? Jubeln? Weglaufen? Schimpfen? Nachgeben? Lachen? Stillhalten? Wenn der Körper zuckt, aktiviert er Adrenaline („Schau hin! Tu was!“) oder Endorphine („Stell dich tot! Lass es sein!“). Dann mag er kämpfen, sich zufrieden zurücklehnen oder in Depression verharren und versinken. Es sieht aus wie das Einschalten eines Turbos oder Dämpfung, Entspannung oder eine Teilabschaltung (ein Aufgeben, Hinnehmen). Der Mensch ist sehr persönlich dadurch charakterisiert, *welche* Seismographen er im Körper *worauf* lauern eingestellt hat. Als ich zur Schule ging, hatten die meisten Mitschüler an genau solchen Stellen eher „draufhauen“ eingeschaltet, wo bei mir „stillhalten“ oder „weggehen“ bevorzugt war. Das habe ich ja schon in früheren Werken über mich verraten. Das Lehrbuch sagte für meinen Fall: „Werden Sie bei Ihrem unaggressiven Profil am besten Mathe-Professor. Im Elfenbeinturm haut Sie niemand mehr.“ Sehen Sie? Es gibt unglaublich viele Möglichkeiten, Seismographen zu setzen: „Gut gekämmt? Hose zu? Guckt einer ins Wohnzimmer? Irgendwas zu essen? Bügeleisen aus? Lehrer in der Nähe? Polizei? Eltern? Geld? Tropft was? Bild schief? Unaufgeräumt – Besuch kommt? Schöner Busen? Milch gekauft? Mülleimer rausgestellt?“ Seismographen erzwingen Aufmerksamkeit. „Pass auf!“ Das Seismographensystem lenkt unsere Akti-

vität. Es richtet unsere psychische Energie. In seinem Zentrum herrscht der Wille. Der Wille ist die Summe des Seismographensystems. Menschen, die in sich das Primat des Willens spüren, scheeren sich nicht, ob ein Ziel mit der linken oder rechten Hirnhälfte erreicht wird. Sie kümmern sich mehr um einen adäquaten chemischen Zustand des Körpers. Sie arbeiten nicht in *jedem* Zustand, wie es der Verstand vernünftig fände. Sie haben dann „keinen Bock“. Und dann stürzen sie sich zu anderen Zeiten in ungezählte Überstunden, um „es zu zwingen“. Ich habe solche Menschen die *natürlichen Menschen* genannt. Richtige Menschen empören sich über natürliche Menschen, die ihren Willen *über* die Pflicht setzen. Natürliche Menschen trotzen den richtigen Menschen und provozieren sie gerne, auch mit four-letter-words. Sie arbeiten nicht aus Gehorsam, sondern schon früh gegen Eis oder Ausgeherlaubnis oder für ein vorzeitiges Moped. Von wegen Pflicht! Sie verhandeln und kämpfen dafür, dass es ihnen gut geht. Richtige Menschen finden, dass natürliche Menschen zu viel Stress machen. Sie klagen, dass natürliche Menschen Probleme „mit der Impulskontrolle“ haben, mit ihren Seismographen also. Impulse sind Tiererbe und verdammungswürdig! Natürliche Menschen lassen sich im Gegenteil mehr durch diese Impulse leiten. „Spaß bei der Arbeit“ wollen sie und üben gerne Tätigkeiten aus, bei denen der Körper sich wie in einem günstigen biochemischen Zustand anfühlt: Handwerksarbeit, Fliegen, Chirurgie, Jagd, Verkauf und Vertrieb. „Spaß bei der Arbeit“ bedeutet auch, die eigenen Grenzen kennen zu lernen. Wie weit kann ich gehen? Welche Risiken entstehen? Wie geht der Körper mit Gefahr um? Wie fühlt es sich an, wenn eine Sache heikel wird? Auf der Kippe steht? Wie agiert man in Gefahr? Wie bleibt man cool? Wie schmeckt Sieg oder überschäumende Freude? Deshalb suchen sie immer auch die Nähe von etwas Gefahr (sagen die richtigen Menschen) oder Kitzel (finden die natürlichen). Der natürliche Mensch bewährt sich im Kampfgewühl bei Schwierigkeiten. Wenn alles ruhig ist (herrlich – finden die richtigen Menschen), stöhnt der natürliche Mensch über Langweile und wird fast verrückt. Es muss etwas los sein! No risk, no fun!

Soweit kurz über verschiedene Menschen. Es wird viel davon die Rede sein, dass unsere Gesellschaft heute hauptsächlich die Seismographensysteme des Körpers umzwingt, um einen solchen Menschen zu synthetisieren, der von außen gesehen dem richtigen Menschen täuschend ähnlich sieht. Ich bespreche die Auswirkungen dieses Systemtrieb-Ansatzes auf die einzelnen Menschenarten. Die wahren Menschen kommen in diesem Buche *nicht* an zentraler Stelle vor. Ich stelle ja dar, wie das Seismographensystem und der Wille umgepolt werden, um so etwas wie einen erfolgsgierigen richtigen Menschen zu erschaffen, den unermüdlichen Leistungsträger, der kaum ein Privatleben kennt. Es geht also in unserer heutigen Zeit um die Entstehung des „natürlich richtigen Menschen“. Das Wahre bleibt fatalerweise außen vor oder wird vernachlässigt. Dafür gibt es gute Gründe, von denen in *Omnisophie* schon ausgiebig die Rede war: Das Ganzheitliche und Ideale ist (noch) nicht wirklich in Zahlen und Fakten messbar. Deshalb kann es nicht systematisch durch Anreizsysteme in den Menschen eingebaut werden. Es entzieht sich, zumindest heute noch, dem Systematischen.

So, jetzt passen Sie auf! Wir kehren nach dem Intermezzo über die verschiedenen Menschen zum eigentlichen Thema zurück. Zur Umdressur des Menschen.

„Pass doch auf!“

Es ist der verzweifelte Versuch der richtigen Menschen, die Aufmerksamkeit aller auf potentielle Gefahren zu lenken. „Fahr nicht so schnell!“ – „Deine Versetzung ist gefährdet!“ – „Der Termin könnte überschritten werden!“ – „Mach lieber ein bisschen mehr, dann bist du auf der sicheren Seite!“

Mein Sohn Johannes erzählte neulich mit glänzenden Augen von seinem Schulkameraden. Dieser hatte in gleich fünf Fächern fast auf Note Fünf gestanden, seine Versetzung stand hoch in den Sternen. Er hatte dann verzweifelt beschlossen und dem Schicksal konzediert, drei volle Wochen ranzuklotzen. Er hatte schwer gearbeitet, das erste Mal für die Schule. Johannes: „Er hat sich im Unterricht überall noch mal gemeldet und mündlich rannehmen lassen, damit er eine Chance hat! *Und weißt du was?* Er hat sogar mündliche Dreier bekommen, überall! Nun kommen die Zeugnisse und er hat keine einzige Fünf! Keine einzige! Stell dir dieses *wahnsinnige* Pech vor!“

„Wieso *Pech*?“

„Na, er hat zwei Wochen für die Katz gearbeitet. *Eine* Woche hätte wohl gereicht, oder?“

Und der richtige Mensch sagt: „Mach lieber ein bisschen mehr, dann bist du auf der sicheren Seite!“ Natürliche Menschen loten dagegen lieber aus, wo die echte Krisengrenze ist. Das Verhalten der richtigen Menschen, immer „aufzupassen“, also immer die Aufmerksamkeit der Pflicht unterzuordnen, finden sie lächerlich. Das Vermeiden von Problemen kostet aus ihrer Sicht zu viel. Vor allem zersplittert das Aufpassen die psychische und physische Energie. Besser ist es, sich in dem Augenblick zu helfen zu wissen, wenn Probleme auftreten. Man kann aber nur wissen, wie man sich zu helfen weiß, wenn man mit vielen und schwierigen Problemen *tatsächlich* gerungen hat. Wer bloß vermeidet, ringt nie oder nie genug. Vermeider sind „schlappe Menschen“ oder „Zwanghafte“, finden die Natürlichen. Und die richtigen Menschen schimpfen: „Hasardeure!“

So begegnen sich verschiedene Menschen mit gehörigem Misstrauen. In den oberen Etagen unserer Gesellschaft sind die richtigen Menschen in dominanter Position. Dort oben ist Aufpassen angesagt. Pflicht und Verantwortung, Zuverlässigkeit und „Funktionieren“ stehen oben an. Die richtigen Menschen glauben an Systeme, an Systematisches, an Regeln, Gesetze, Kriterienkataloge, an Bewerten, Noten, Prüfungen, Bilanzen. Sie bauen auf solchen Grundelementen die Systeme auf. Das mögen Staaten, Unternehmen, Verbände oder Kirchen sein. Sie werden durch Netze von Vorschriften regiert. Die Systeme sagen mit ihren Regeln:

„Pass auf!“

Es sind Systeme der richtigen Menschen. Und sie machen Ernst mit dem Aufpassen. Sie fordern notfalls selbstentsagende Pflichterfüllung in der Gemein-

schaft. Richtige Menschen denken vernünftig, so meinen sie jedenfalls in ihrer teilweisen Kunstvernunft. Sie sehen sich (meist irrtümlich, wie ich zeigen will) von Vernunft geleitet. Sie tun, was der Verstand sagt (was ihnen durch Strafan drohung eingepägt wurde). Sie hören auf Regeln. Sie unterlassen, was verboten ist. Sie ärgern sich grässlich über das Natürliche, das immer allem trotzen muss. Braves Kind. Trotziges Kind. Zwischen ihnen ist die große Front. Im Buch *E-Man* habe ich sie ausführlich beschrieben, als Unterschiede in den Lebensmodellen des „Jägers“ (Jagdfieber und Beute) gegen den „Bauern“ (Saat und Ernte).

2. „Mach das Radio aus!“ – Über Seismographen

Es ist die Frage, wie der Mensch mit seinen Körperseismographen umgeht.

Die des Braven oder richtigen Menschen passen auf, dass nichts passiert.

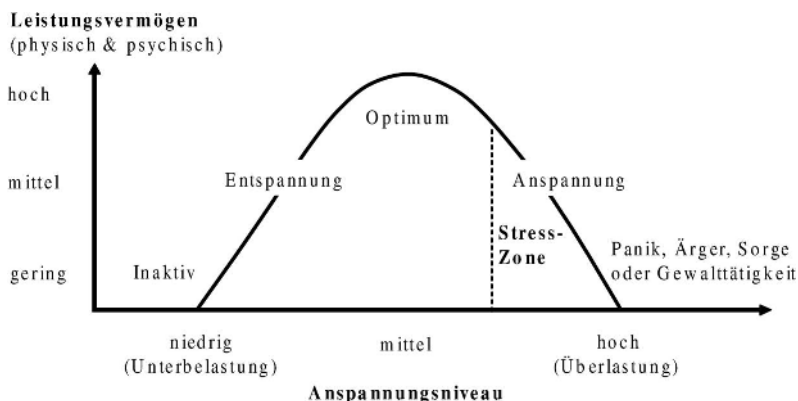
Die Seismographen des Natürlichen dienen als Steuerung im Kampf, beim Überwinden, bei Herausforderungen.

„Mach das Radio aus!“, ruft meine Frau so oft – und Anne, ein wahrer Mensch wie ich selbst, schreit: „Ruhe!“ Es ist uns anderen ein wahres Mysterium/Martyrium, wie Johannes Fernseher, PC-Chatroom und Radio laufen lässt und dabei auf dem Bett herumliegt und Hausaufgaben macht. MTV-Award-Abräumer Eminem kreuzigt per Erfolgs-Song erbarmungslos seine Mutter in hohen Dezibel und Johannes denkt dabei über Binomialkoeffizienten oder die Richtung von Monsunwinden in der Fastenzeit nach. Wahre Menschen brauchen Stille oder Harmonie für die mehr meditierende Intuition. Sie würden lieber müßig sinnieren oder leise innig singen. Richtige Menschen behaupten hartnäckig bis hin zu rauchendem Zorn, Musik oder Fernsehen lenke ab. Wer nützlich sein wolle, und das sei bei Hausaufgaben allemal der Fall, müsse Ablenkungen wie den Teufel meiden. „Konzentrier’ dich doch!“

Meine Frau und ich haben ein unübersehbar hartes Problem. Johannes hat nämlich ohne große sichtbare Anstrengung brauchbar gute Schulnoten. Manchmal macht ihm etwas wirklich „Spaß“ („voll geil“) und er kündigt an, es diesmal „absolut stark“ hinzubekommen. Dann schreibt er eine Eins. Es ist leider genau so, glauben Sie’s oder nicht. Die Lehrer wollen zum Beispiel, er solle morgen viel über Bauernkriege wissen. „Wie furchtbar! Was soll ich bloß machen?! Weißt du was dazu, Papa? Wie lang-wei-lig!“ Lehrer sind zu sehr richtige Menschen. Schade. Ich habe das schon öfter bedauert. Wenigstens könnten sie so gut ausgebildet sein, dass sie Johannes verstehen. Sie müssten mehr von ihm verlangen: „Gib morgen eine Powerpoint-Präsentation auf dem Computer ab, sieh zu, dass ein paar Bilder von Schlachtgetümmel dabei sind. Und eins mit dem Schwedentrunk *muss* sein.“ Sie sollten einmal sehen, wie dann bei uns gesurft wird. Anne macht mit. Ich habe 50 oder 70 CDs mit Fotos für Präsentationen, 10 mit klassischen Gemälden. Sie arbeiten bis in die Nacht. Immer wieder muss ich begutachten. Wir passen Hintergründe geschmackvoll zu Schlachten an. Burgunderrot? Oder Bordeaux? Rosso fluissimo?

Viel später wird es heißen: „Johannes ist noch zu wild in der Schule. Er lernt nicht stetig. Dann schafft er zwischendurch unbegreiflich gute Präsentationen in zwei Tagen. Er müsste beständiger sein. Das wäre schön.“ Schön *ruhig* wäre es für die Lehrer. „Mach das Radio aus!“

Theoretisch ist mir heute einigermaßen klar, was dahinter steckt. Ich erkläre es Ihnen jetzt an Hand von zwei Graphiken. Die erste zeigt Ihnen etwas über Stress (Seismographen!). Sie ist fast selbsterklärend und drückt genau aus, was wir alle ohnehin sicher wissen. Das alles ist nämlich völlig richtig. Wenn Sie es in sich nochmals bestätigt haben, zeige ich Ihnen ein paar Seiten weiter an Hand der zweiten Graphik etwas, das näher an die Wahrheit herankommt.



Dies ist die berühmte „inverted-U“-Kurve, die Kurve des umgekehrten U, die sich fast jeder Mensch irgendwann einmal im Stresstraining anschauen muss. Oft steht einfach *U-Kurve* da, aber man meint ein umgekehrtes U. Also, dann einfach U-Kurve, fertig. Ich habe die Kurve zuerst als „Yerkes-Dodson-Law von 1908“ gefunden. Schauen wir sie jetzt gemeinsam an:

Wenn gar keine Reize auf den Menschen einwirken, findet er sich unterfordert. Beispiel: Sie müssen unten am Firmenempfangsschalter Nachtdienst schieben und eine leere Firma bewachen. Sie dürfen nicht mit Ihrer Familie telefonieren, weil die Feuerwehr Sie ja ans Telefon bekommen muss, wenn's brennt. Sie dürfen nicht schlafen. Es passiert natürlich nie etwas. Niemals.

Ich muss so etwas ja nicht machen, ich habe nur früher einige Male Wache bei der Bundeswehr schieben dürfen. Die Unterforderung ist so entsetzlich, dass man immer schneller um die Kaserne rennt, auf einem Bein hüpf, mit dem Gewehr Zielübungen macht, sich Passanten als Einbrecher vorstellt etc. Wir alle, denke ich, müssen uns in solchen Situationen praktisch künstlich selbst erregen, damit wir nicht dumpf verzweifeln. Vielleicht gibt es begnadete Kaltblüter für solche Arbeit? Ich kann das nicht.

Die richtigen Menschen sagen zu der Graphik: „Jeder Mensch braucht etwas Farbe und Abwechslung bei der Arbeit. Das motiviert. Eine gute Portion Stress

brauchen wir einfach. Das ist *positiver* Stress.“ Viele Menschen brauchen ein wenig Anstoß für die Arbeit. Jemand hat sie gebeten oder gesagt, es sei ihm wichtig oder eilig. Dann geht ihnen die Arbeit leichter von der Hand und sie sind „motiviert“. Ohne solche Motivation bleiben viele Menschen dumpf. Aber dann weckt sie so etwas: „Der Chef sagt, er würde sich über die rasche Antwort freuen.“ Auf so etwas lauert nämlich der Lobseismograph. „Wenn ich fertig bin, kann ich sofort nach Hause.“ Da lauert ein Lust-Seismograph auf Beute. „Wenn es exzellent ist, erwähnt der Chef meine Leistung im Manager-Meeting.“ Da lauert der wichtige Messeseismograph, der rund um Karriere zuckt. Von solchen lauern den Seismographen werden wir in die Arbeit hineingesogen. Diese Seismographen lauern und geben alle paar Stunden oder Minuten ein Testsignal in uns aus: „Bist du gelobt worden?“ – „Alles o.k.“ – „Von jedem begrüßt worden?“ – „Vorangekommen?“ Jedes Mal zucken solche kleinen Kontrolllämpchen in uns. Unser Körper fragt ständig nach!

Stellen Sie sich vor, wir müssten alle Stunde sagen: „Langweilig.“ – „Kein Lob.“ – „Nichts los.“ Dann fühlen wir uns apathisch und unterfordert. Wenn nun aber etwas los ist oder wir eine Aufgabe bekommen, dann erblühen wir. Die Seismographen fragen: „Geht's voran?“ – „Gegrüßt worden?“ Und wir können endlich JA!JA!JA! sagen. Adrenalin schießt ein. Motivation kommt hoch. Wir gehen an die Arbeit!

In *Omnisophie* habe ich das länger so erklärt: Stellen wir uns vor, dass wir einige Tausend Seismographen in uns haben, die in bestimmten Zeitintervallen nachfragen, ob alles in Ordnung ist. „Schlüssel dabei?“ – „Anruf erledigt?“ – „Milch mitgebracht?“ – „Frisör fällig?“ – „Zahnarzt?“ Manche dieser Seismographen zucken sehr oft. Angeblich sollen Männer so etwa alle zehn Minuten an Sex denken. Ich bin selbst bei dieser Zahl sehr skeptisch, ob ich das so lange aushalten kann. Andere Seismographen alarmieren langfristiger, wie etwa die nach etwa einem Jahr Abstinenz einsetzende Sehnsucht nach einer Zahnüberprüfung. So ein Seismograph ist manchmal schon seit unserer Geburt in uns drin (Sex etwa, „ich bin schon drin“) oder vom Gesellschaftssystem eingepflanzt. „Zahnarzt! Zwei Mal pro Jahr!“ – „Zähneputzen! Zwei Mal am Tag!“ In meinem Auto ist so ein Ekelseismograph drin. Alle 15.000 Kilometer zeigt nämlich der Tages-tacho bei Anlassen des Autos das Wort „Inspektion!“ statt des Kilometerstandes. Das nervt! Jeden Morgen! Und ich will nicht diese Scherereien mit einer Reparatur haben. Ich will auch nicht immer so viel Geld bezahlen! „Inspektion!“ So einen Zuck-Tacho haben wir nicht nur im Auto, sondern, etwa für den Zahnarzt, auch in uns selbst. Tausende haben wir davon. Alle arbeiten parallel vor sich hin. „Schon nachgehakt?“ – „Einkommensteuererklärung abgegeben?“ – „Urlaubsfilme zum Entwickeln?“ – „Schwiegermutter eingeladen?“ – „Brauche noch ein Geschenk!“

Wenn der Seismograph mit der Einladung fragt, sagen wir „Oh, daran hatte ich gar nicht mehr gedacht! Schön! Ach, wird das schönön!“ Dieser Seismograph wird befriedigt. Dann fragt er: „Einkommensteuererklärung fertig?“ Schrecklich. Wir zucken und wissen, es sind noch 14 Tage Zeit. Wir schimpfen und erklären dem Seismographen, dass er Ruhe geben soll. Noch 14 Tage. Da schreit ein Hauptseismograph in uns (sehr stark eingepflanzt!): „Was du heute kannst be-

sorgen, das verschiebe nicht auf morgen!“ Er zuckt in Verbindung mit Ärger und Scham. „Ja, ja, ich weiß. Gib Ruhe. Ich kann einfach nicht!“ Warum können wir nicht? Es gibt noch einen Megaseismographen. Der fragt immer: „Bist du sicher, dass du das alles verstehst, was du da tust?“ Und wenn wir ihm Nein! antworten, heulen Sirenen in uns „Versager!“ Deshalb gibt es sogenannte Deadlines oder Terminsetzungen. Bis zu diesem Termin muss es unbedingt fertig sein. Der Termin zwingt uns schließlich, an die Steuererklärung zu gehen. Während der Arbeit daran paralyisiert uns der fast minütliche Schrei: „Füllst du das richtig aus? Bist du ehrlich? Aha, nicht ganz ehrlich? Was unterschreibst du dann hinten?“ Und wir erklären verbissen-vergesslich weiter. Und der Megaseismograph heult: „Keine Ahnung! Unehrllich! Schuld! Anklage! Belege falsch ausgefüllt! Schererei! Abkanzelei vom Beamten droht!“

Verstehen Sie jetzt, wo es überall in Ihnen hin und her zieht? Manches fühlt sich lockend an, manches macht Angst und wehrt ab, anderes ist peinlich oder ärgerlich. Das Unangenehme könnten wir „negativen Stress“ nennen. Das eher Motivierende ist dann der „positive Stress“. *Das sagt die umgekehrte U-Kurve nicht.* Sie sagt: Bei wenig Stress sind wir unterfordert, in der Mitte ist es gerade richtig. Wenn wir zu sehr unter Anspannung stehen, fühlen wir uns zu stark überflutet oder besorgt und empfinden Stresssymptome. Wir geraten in schwache Panik, weil wir „overload“ haben, also überlastet sind.

In den Stellenanzeigen wird immer wieder von Bewerbern gewünscht, dass sie *belastbar* sind. Das klingt nach Lasten tragen. Wir stellen uns einen Esel vor, dem man mehr als sein Körpergewicht aufgepackt hat und der nun neben Führer, Seil und Stock alles bergan trägt. Die jungen Bewerber schwören denn auch unisono bereitwillig, dass sie schwer arbeiten können („hard work“) und zu Überstunden bereit sind. Die Bewerber *verstehen* es nicht!

So schön einfach ist die Arbeitswelt nicht, dass es mit harter Arbeit getan wäre. Es geht um die Belastungen des Seismographensystems, nicht erstrangig um die Arbeitsmenge. Es geht um Stresslasten, die tragbar wären. Wie viele Vorgänge können Sie gleichzeitig abarbeiten? (Bei Computern würde man fragen: Wie viele Anwendungen können parallel fahren? Wie viel Hauptspeicher hat er?) Wie viele *unangenehme* Vorgänge ertragen Sie *gleichzeitig*? Sind Sie vielleicht ein Sonder-Mensch, dem gar nicht so viel unangenehm ist, der also so etwas wie negativen Stress nur aus Erzählungen kennt?

Es ist von Mensch zu Mensch ganz und gar verschieden, wie er mit Seismographen bestückt ist. Manche Menschen lauern mit riesigen Seismographensystemen auf Beleidigungen und Zurücksetzungen, andere erscheinen wie gutmütige Elefanten mit dickem Fell. Darüber hinaus sind unsere Seismographen manchmal sehr scharf gestellt und manchmal ruhen sie. „Oh Gott, Gabi, ich hatte sooo eine Angst, dass er das in den falschen Hals bekommt. Das hätte was gegeben! Aber er war heute so easy drauf, er hat es als Witz genommen! Das war aber knapp, glaube ich!“ Oder: „Ich habe mich so sehr vor diesem Betriebsfest gefürchtet. Ich kenne ja keinen. Dann aber war es so nett.“

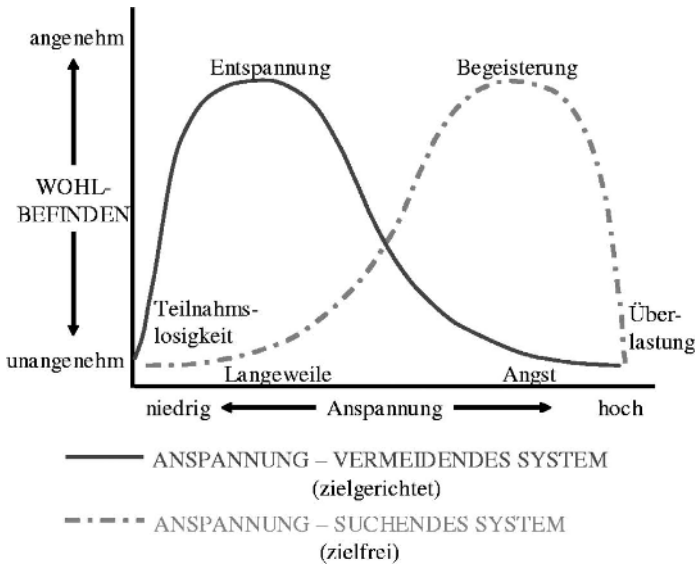
Alle diese Feinheiten werden von der umgekehrten U-Kurve nicht berücksichtigt. Sie sagt nur: Ohne Seismographenanstoß fühlt man sich untätig, unwohl und lethargisch. In der Mitte ist das Empfinden und auch die Leistung am

günstigsten, danach beißt der Stress an uns und am Leistungsniveau und noch weiter gestresst versinken wir in Apathie.

Deshalb ist es klar, dass Hausaufgaben lieber in der Stille gemacht werden. Also: „Mach das Radio aus!“ Aber Johannes offenbar arbeitet besser, wenn alle Geräte laufen. Ich selbst würde wahnsinnig. Wer hat Recht? Die Stresskurve oder Johannes? Die Stresskurve ist wie Vernunft, aber das Radio lässt Johannes wohligh zucken.

3. „Lass das!“ – „Packen wir’s!“ Eine Reversal Theory

Schauen wir kurz auf die zweite Graphik zum Thema, die ein Schlaglicht auf die *Reversal Theory* von Michael J. Apter wirft.



Schauen Sie! Nach diesem erweiterten Gedanken gibt es zwei *verschiedene* Zusammenhänge. Jedenfalls zwei dieser extremen Art! Es gibt Situationen oder Zustände, in denen der Mensch sich unter niedriger Anspannung gut fühlt und sich mit steigender schnell mehr und mehr gestresst zu ärgern oder zu sorgen beginnt. Er bekommt Angst und Überlastgefühle. Im anderen Zustand (gestrichelte Linie) ist der Mensch bei niedriger Anspannung mehr oder weniger gelangweilt und apathisch träge. Erst bei höherem Erregungslevel beginnt er sich gut zu fühlen. Der eine Zustand bevorzugt eine Art Entspannung, also einen

niedrigen Anspannungsgrad, der andere bevorzugt volles Hineinknien und volle körperliche Anspannung.

Ein von mir neckisch aufgebauschtes Beispiel: Sie fahren Rad, am besten im dunklen Anzug, um zu einem wichtigen Bewerbungsgespräch zu kommen. Die Zeit ist knapp. In diesem Zustand ist jede rote Ampel sogar für Sie als Radfahrer eine potentielle Bedrohung, jede Pfütze entscheidet über Wohl und Wehe. Sie knurren ununterbrochen so: „Lasst mich durch!“ – „Unmöglich!“ – „Nun mach! Fahr los! Nicht an den Rand, ich will rechts vorbei!“ – „Ach was, Rot, ich muss durch, das muss er doch sehen. Vorsicht, Idiot!“

Sie sind im Zustand „Pass auf!“, nicht wahr? Es darf nichts schief gehen. Es geht darum, eine Aufgabe zu Ende zu bringen, Ihnen ist nicht zum Spaß zu Mute. Jede Störung birgt Gefahr und Ungewissheit. Sie würden sich nur gut fühlen, wenn Sie *entspannt* sein könnten. Jeder Ausschlag von einem Seismographen stresst Sie jetzt in bössartiger Weise und steigert die Angst. Sie flüstern sich monoton zu: „Ruhe! Ruhe! Bloß mit der Ruhe.“ Und die Seismographen warnen: „Atme langsam, nicht schwitzen, bitte! Keinen Fleck! Nicht knittern! Warum bist du mit dem Rad gefahren? Dummkopf! Hat es nicht deine Freundin gesagt? Bist du nur deshalb Rad gefahren, weil sie dir davon herablassend abriet? Es kann gleich regnen, du Dummkopf. Deine Freundin wird dich verhöhnen, wenn du die Stelle nicht bekommst, wegen einiger Schwitzflecken oder verschmierter Brille. Warum hörst du nicht *immer* auf sie?“ Sie hatten vor dem Aufbruch Ihrer Freundin noch erklärt: „Davon verstehst du nichts. Weißt du, Radfahren bei frischer Luft belebt das Gehirn, ich gehe im Geiste noch einmal alle Punkte für dieses wichtige Gespräch durch.“ Denn Sie sind ja ein vernünftiger Mensch, der sich gut vorbereitet.

Nun folgt das Einstellungsgespräch. Sie bekommen den Job. Sie fahren zurück.

„Juhu! Wusch! Durch die Riesenpfütze. Muss sowieso zur Reinigung. Wusch, noch eine Pfütze. Hey, lasst mich spritzen, es ist Fun! Lacht mal alle mit! Ich habe den Job! Ach, Rot! Ich bleibe mal stehen, das leiste ich mir heute. Durchatmen! Luft! Gute Luft, nach dem Regen. Tief einatmen! Aaaaah. Ich esse jetzt an der Ecke ein Eis, obwohl es kalt ist. Das tue ich. Habe ich noch nie gemacht! Mmmh. Oh, ein Fleck. Uiih, ist das lustig, der Fleck passt genau in das Krawattenmuster. Ist echt ein schöner Zufall. Muss ich ihr zeigen. Lustig! Haha!“

Jetzt sind Sie im Zustand: „Die Welt gehört mir.“ Alles ist anders.

Ich frage Sie: Wo war die Vernunft? Wo war sie auf der Hinfahrt? Wo auf der Rückfahrt?

Verstehen Sie an diesem Beispiel, wie sehr Sie von Seismographen regiert werden, also von zuckenden Befehlen, die Ihre Aufmerksamkeit auf bestimmte Notwendigkeiten richten? Wenn Seismographen Gefahren anzeigen, steht die Vernunft im Regen. Vernunft regiert in ihrem kleinen zugewiesenen Bereich. Dort, wo alles in Ordnung ist.

„*Paß-auf!*“-Zustände sind um Bewältigung von Aufgaben bemüht. Sie reagieren auf Probleme, versuchen Störungen zu vermeiden. Probleme werden gelöst. In

diesem Zustand wird das zukünftige gute Ende geplant. Man freut sich auf das Ende und den damit verbundenen Erfolg oder man fürchtet sich, ihn nicht zu erreichen. Man fordert Vernunft von sich selbst. Und natürlich: *Keine Aufregung!*

„Die Welt gehört mir!“-Zustände freuen sich in voller Energie. Diese Zustände wollen einen genussvollen Prozess und dann eher Fortdauer desselben.

Jetzt sollten Sie nochmals die beiden Kurven anschauen und besser verstehen. Können Sie nun im Geiste in den Kurven sehen, wie Sie bei der Hinfahrt unter Überlastung zusammenbrechen? Wie Sie auf der Rückfahrt gar nicht genug rote Farbe ins Gesicht bekommen können?

Beide Male fahren Sie die gleiche Strecke Rad. Auf der Rückfahrt aber hat der Zustand gedreht. Diese Umkehr in Zuständen, von einem zum anderen, heißt bei Michael Apter *Reversal*. Es geht ihm in seiner *Reversal Theory* um den richtigen Umgang des Menschen mit seinen Motivationen.

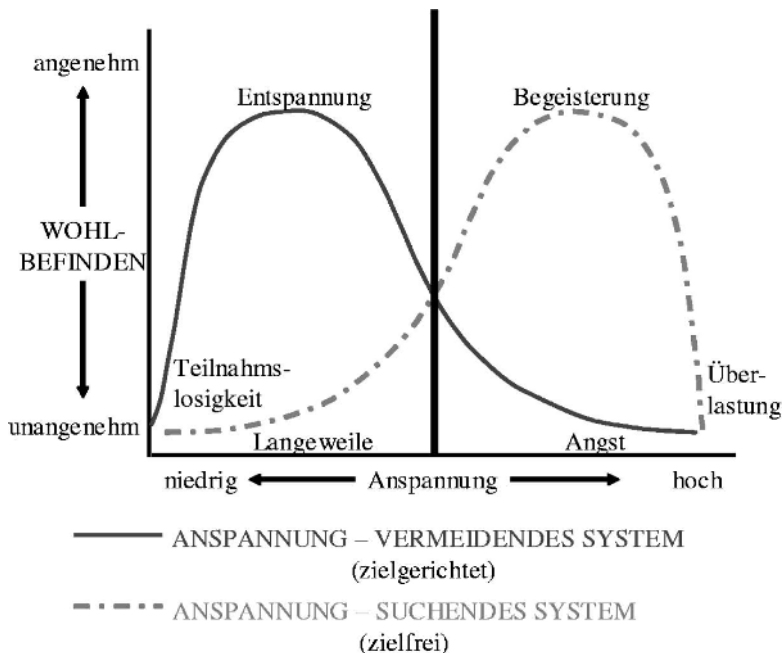
Ich hoffe, Sie sehen jetzt, wie armselig die umgekehrte U-Kurve gegen diese Doppelinterpretation wirkt. Die beiden Einzelkurven bei Apter sind ja auch solche U-Kurven, aber sie decken eine Menge neuer Vorstellungen über uns auf und lassen uns etwas mehr von uns verstehen. Apter nennt seine Theorie strukturell-phänomenologisch. Sie liefert keine Aussagen über den Menschen generell, sondern sie erklärt den einzelnen Menschen. Jeden Menschen anders. Die Aufregungszustände sind nicht Teil einer universellen Vernunft. Sie sind für jeden von uns besonders und persönlich.

Unser Johannes wird eher durch die „rechte“ Kurve generalgesteuert, das ist sicher. Er muss viel mehr inneres Kribbeln im Körper spüren, um arbeiten zu können. Viel mehr! Aber die Hausaufgaben sind so langweilig, dass auch in mir oft beim Ratgeben das Frösteln einsetzt. „Pisa!“, seufze ich und denke an die berühmte Studie. Pop-Musik erhöht bei Menschen wie aller Lärm den Grad der Anspannung. Die muss Johannes wohl dabei haben, sonst ist er zu unterfordert-unruhig bei den Hausaufgaben. Die Chemie im Körper stimmt bei ihm erst mit höherer Erregung. Er hätte so gerne wieder eine Herausforderung. Nachher geht er zum Fußball. Er kommt bald ganz nass wieder, kann kaum reden, ist überrot im Gesicht, kann zwei bis drei Stunden nichts essen. Das ist *Leben*.

Ich dagegen bin froh, dass Winston Churchill stellvertretend für mich „No sports!“ gesagt hat. Schöner werde ich mein eigenes Empfinden niemals ausdrücken können. Danke!

Und was sagen Sie jetzt? Ich fürchte: „Das mit den Seismographen glaube ich nicht. Erregung! Anspannung! Die Vernunft sagt klar und hell, dass das Radio ausgestellt werden muss. Es geht nicht um Anspannung, sondern um Konzentration.“ Ich fürchte, Sie sagen: „Die Vernunft sagt.“ Nicht einmal wenigstens: „Meine Vernunft sagt mir ...“ Aber wir sind ja noch am Anfang des Buches.

Lassen Sie uns kurz überlegen, wie aufregend der normale Schulunterricht sein sollte. Totale Stille? Lautes Durcheinander? Weder noch, *sagt die Vernunft*, in der Mitte liegt das Goldene.



Ich habe die Mitte jetzt mit einem Balken markiert. Nicht golden, sondern gerade so schwarz, wie ich es sehe. Stellen wir uns vor, die eine Hälfte der Schüler wäre von der „Pass auf!“-Art. Die andere aber hätte die mehr herausfordernde „Packen wir’s!“-Attitüde. Lesen wir in der Graphik ab, wie sich dann alle Schüler fühlen. Die artige Hälfte versucht aufzupassen und ist unentwegt in voller Sorge, dass sie mitkommt. Sie steht bei mittlerem Erregungslevel schon sehr unter Stress und leidet unter der dauerhaft überhöhten Anspannung. Die begeisterungslechzende Hälfte der Schüler stöhnt unter der gnadenlosen Langeweile und kann sich in diesem „chemischen Zustand“ nicht *erhitzen* oder motivieren, den Schulstoff aufzunehmen. Ich will nicht ganz schwarz malen. Aber so ist Schule sehr oft, nicht wahr? Der „Aufregungslevel“ ist in der goldenen Mitte für *jeden* Schüler schlecht! Deshalb zieht man es vor, den Pegel niedrig zu halten. Ruhe, bitte. Dann lernen die Braven eifrig und die Natürlichen werden so verrückt von Langeweile, dass sie wie in kleinen Käfigen gefangene Tiere hektisch hin und her springen müssen, worauf man sie für hyperaktiv erklärt! Dabei würden sie nur gerne etwas Natürliches tun.

Und wie ist das bei der Arbeit? Auch so, nur anders. Sie werden sehen. Nächster Abschnitt.

(Vorher muss ich aber noch bemerken: Die Reversal Theory von Apter sagt etwas anderes aus als ich hier schwungvoll wiedergebe oder interpretiere. Apter beschreibt verschiedene Zustände von Menschen, die einander abwechseln. Jeder Mensch kennt sie beide, ist mal im einen oder im anderen. Ich sehe es

anders: Ich sage, die einen Menschen sind meistens im einen, die anderen Menschen meistens im anderen. Menschen haben, so ist es für mich absolut klar, eine starke Präferenz für die eine oder andere Seite. Schauen Sie sich um, wer in Ihrer Umgebung wie ist: Meist so oder meist anders, nicht so oft mal so, mal so. Die Idee, Ihnen dies so zu schildern, habe ich von Apter's Reversal Theory. Ich nehme also auf sie Bezug, ohne sie in der originalen Form zu beschreiben.)

4. Triebsätze des Erfolges

Die Brüder Gerhard und Edmund erwarten am Tisch mit Anspannung das Mittagessen. Die Mutter trägt Currywurst mit Spinat auf. „Warum Spinat?“, fragt Edmund. „Spinat passt nicht zu Currywurst, Mutti. Das habe ich schon gelernt!“ – „Spinat ist gesund und die ideale Nahrungsergänzung. Es gab ihn heute billig im Sonderangebot. Aber eigentlich habe ich den Krautsalat vergessen.“ – „Aha, Mutter. Aha. Ich verstehe. Na, Spinat schmeckt ja gut. Und gesund ist er auch. Guck mal, Mutter, Gerhard sieht finster aus.“ – „Gerhard?“ – „Ich ess kein' Spinat. Ich nehm' zwei Currywürste.“ – „Mutti, was soll das heißen? Er nimmt zwei!“ – „Iss du den ganzen Spinat. Ist gesund, hör mal.“ – „Gerhard, leg die eine Wurst wieder hin.“ – „Ich hab' die erste schon weggemacht und jetzt auch die zweite. Schluck.“ – „Mutter! Er hätte mit uns reden müssen. Ohne Abstimmung unter uns dreien kann er keine Tatsachen schaffen. Ich habe Recht! Ich habe Recht!“ – „Ich hab' die Wurst. Um die geht es.“ – „Nein! Nein! Es geht um das Rechthaben! Mutti liebt mich mehr, weil ich jetzt viel Spinat essen muss ...“

Im September 2002 liefern sich Gerhard Schröder und Edmund Stoiber ein TV-Rededuell um die Macht im deutschen Lande. Präsident Bush hat gerade einen Krieg mit dem Irak als unumgänglich bezeichnet. Gerhard Schröder: „Ich mach' keinen Krieg mit.“ Edmund Stoiber: „Sie müssen mindestens in den USA anrufen, wenn Sie eine andere Meinung als Mutti als der Präsident haben möchten. Das muss abgestimmt werden. Ich würde sofort anrufen.“ – „Krieg mach' ich nicht. Das sage ich ganz klar. Krieg ist nicht gesund.“ – „Aber ich habe doch Recht damit, dass Sie anrufen müssten?“ – „Sind Sie denn für Krieg?“ – „Nein, ich bin ganz gegen einen Krieg, es gibt auch de facto keinen Krieg, wenn man gut telefoniert, aber man darf ihn nicht ablehnen, sonst gibt es Stress mit dem Präsidenten. Geben Sie mir Recht?“ – „Ja.“ – „Rufen Sie an?“ – „Nein. Will ich nicht.“

(Ich schreibe diese Absätze völlig frei nach meiner Phantasie, die alles begrünt. Es ist heute, beim Schreiben, der 15. September 2002. Die Wahl ist am nächsten Sonntag. Soll ich jetzt eine Woche warten, bis ich den nächsten Satz schreibe? Stoiber verliert bestimmt. Ich weiß es.)

Wir sehen oft solche Fernsehduelle. Ob Sie dieses damals gesehen haben oder sich erinnern? So sehen im vollen Leben die verschiedenen Stresskurven aus. Der eine Kandidat ist ein richtiger Mensch. Er weist unaufhörlich auf Fehler hin, um alles in Ordnung zu bringen. Er redet von Pflicht und Schuld. Wenn in der