

2

Einleitung: Warum Professoren keine Ferraris fahren

»» So zum Ziel schießen die Gäst',
wer am meisten fehlt, gewinnt das Best;
im Laufe gewinnt der Letzte allein«
(Hans Sachs, Schlaraffenland)

»» That ain't workin', that's the way you do it
Get your money for nothin', get your chicks for free«
(Mark Knopfler, Money for Nothing)

Das Märchen vom Schlaraffenland ist auch heute noch vielen Kindern bekannt und Erwachsenen in Erinnerung. Man muss sich durch einen Berg von Hirsebrei essen, um in ein Land zu gelangen, in dem köstliche Speisen und edle Getränke wie Wein nicht nur ohne Grenzen zur Verfügung stehen, sondern gar ohne jegliche Mühe verzehrt werden können. So haben die gebratenen Schweine ein Messer im Rücken, damit man sich ein Teil abschneiden kann und der Wein fließt gar von selbst in den Mund. Das mag für Kinder, aber auch grundsätzlich für Menschen in Zeiten, in denen eine stabile Versorgung mit Lebensmitteln keine Selbstverständlichkeit war, verlockend klingen. Doch dann finden wir heraus, dass das Schlaraffenland eine verkehrte Welt ist: Erfolg hat, wer verliert, Ritter wird, wer die meisten Leberwürste isst und für Trunkenheit und Lügen gibt es gar Geld. In einer Welt ohne Leistung werden also immer die falschen Personen belohnt. Schnell entpuppt sich das Märchen als Kritik an Klerus und Adel, dessen gesellschaftliche Stellung und

Wohlstand in starkem Gegensatz zum bürgerlichen Leistungsgedanken stehen. Kein Wunder also, dass der Name sich von mittelhochdeutsch »slur« für Faulenzer und »affe« für Narr ableitet. Und der Verhaltensbiologe Felix von Cube stellte fest, dass der Mensch nicht für das Leben im Schlaraffenland programmiert sei. Evolutionär hat der Mensch sich unter anderem durchgesetzt, weil er einem harten Umfeld seinen Lebensunterhalt und seine Sicherheit abgerungen hat.

Pop-Poet Mark Knopfler eröffnete den Sendebetrieb bei MTV Europa mit dem Song »Money for Nothing« von den Dire Straits. Der Bandname ist sicher kein Zufall: auf Deutsch heißt »dire straits« so viel wie »ernste Notlage«, was eine klare Anspielung auf die finanzielle Situation der Band in den 1970er-Jahren war. In »Money for Nothing« lassen sich zwei Möbelpacker deftig über die Musikszene der damaligen Zeit aus, in der es nicht mehr um musikalische Qualität, sondern um Image, Optik und Show geht. »Money for Nothing« wird auf dem Album der Song »Walk of Life« gegenübergestellt, in dem es um einen leidenschaftlichen Musiker geht, dem zwar der materielle Erfolg verwehrt bleibt, der aber in seiner Kunst aufgeht und alles gibt. Es geht ihm nicht um Erfolg, sondern um Leistung und Anerkennung.

Im Märchen wie im Song geht es letztlich darum, dass unverdienter Erfolg, Besitz oder Wohlstand weder gesellschaftlich erstrebenswert ist noch befriedigend für das Individuum. Dem werden die Vertreter des linken Lagers nun entgegengehalten, dass Erfolg eben nicht immer aus individueller Leistung entsteht. Diese Beobachtung ist sicher nicht falsch, zumal Erfolg ja in individualistischen Kulturen gern von Individuen beansprucht wird, Misserfolg jedoch eher kollektiviert wird. Leistung wird dann häufig auch mit Leistungsdruck und einer Ellenbogengesellschaft gleichgesetzt. All dies mag sein, aber wir haben als Individuen und als Gesellschaft immer die Wahl, wie wir uns gestalten wollen, ohne gleich die Systemfrage stellen zu müssen.

Welche Bedeutung hat Leistung nun für den Menschen? Der Schweizer Kulturhistoriker Jakob Burckhardt sah als einzige Konstante

in der Geschichte die Natur des Menschen. Für ihn war der »agon«, also der Wettstreit, identitätsstiftend für die Welt der griechischen Antike. Dabei geht es nicht nur um den sportlichen Wettstreit, sondern darum, dass letztlich das ganze Leben ein Wettstreit sei, in dem es Exzellenz und Ehre ging. Daher genossen die Olympioniken besonders hohes Ansehen und waren für Platon die glücklichsten Menschen überhaupt, weil sie eben immer wieder im Wettstreit gewinnen konnten. Die Ironie dieser Geschichte: Im alten Griechenland gab es weder Silber- noch Bronzemedailles. Es gab nur Gewinner und Verlierer. Nun kann man hier sicher die treffliche Frage stellen, ob Jakob Burkhardts Betrachtungen modernen wissenschaftlichen Standards genügen und ob man aus einer historischen Analyse die unfassende Aussage ableiten kann, dass der Wettstreit, also die Lust auf Leistung, zum menschlichen Wesen gehört.

Betrachten wir also die moderne Psychologie. Etwas provokant könnte man sagen, dass die moderne Psychologie erst mit Abraham Maslow (1908-1970) begann. Vor 1945 ist es schwer von einer wissenschaftlichen Psychologie zu sprechen, da sie Einzelfälle verallgemeinerte wie Freud dies tat, Esoterik mit Psychologie vermischte wie Wilhelm Reich oder aber Psychologie mit Astrologie verband wie Carl Gustav Jung. Die langsame Verwissenschaftlichung der Psychologie, also die Entwicklung zu einer empirischen Wissenschaft zeigt sich auch daran, dass es in Freiburg im Breisgau bis 1975 eine Professur für Parapsychologie gab, also die wissenschaftliche Erforschung von Spuk, wobei es nicht darum ging diesen zu widerlegen, sondern vielmehr psychologische Ursachen dafür zu finden.

Maslow war aber auch einer der ersten Psychologen, der nicht primär die Frage nach Defiziten und Krankheiten stellte, sondern vielmehr fragte, was Menschen motiviert und was sie antreibt, was Wohlbefinden und Lebensqualität bewirkt. Spoiler Alert: Die nach ihm benannte Bedürfnispyramide kommt in seinem Buch nicht vor. Sie wurde im Nachgang in Anlehnung an seine Ausführungen, die wesentlich kom-

plexer sind, konstruiert. Grob gesagt gibt es Defizitbedürfnisse. Das sind physiologische Bedürfnisse, Sicherheit und Zugehörigkeit. Diese werden ein Problem, wenn sie nicht erfüllt werden. Ist das Defizit abgestellt, trägt eine weitere Erfüllung nicht mehr zur Motivation bei. Menschen, die dennoch weiter sinnentleert z.B. Geld nachlaufen, bezeichnet er als Getriebene. Jeder Schwabe kennt dieses Gefühl nach dem letzten Teller am All-you-can-eat-Büffet, der definitiv nicht mehr der notwendigen Sättigung gedient hat. Zu den sogenannten Wachstumsbedürfnissen gehören die Anerkennung und die Selbstverwirklichung. Auch wenn viele Chefs das nicht so sehen: Anerkennung kann nicht einmalig abgegolten werden, sondern ist immer steigerbar, da sie sich auf konkrete Leistung und Verhalten in einem räumlich-zeitlichen Kontext bezieht. Das wird immer wieder gezeigt und daher kann und muss dafür auch immer neue Anerkennung erfolgen. Selbstverwirklichung beschreibt die Ausbildung der Persönlichkeit des Individuums durch Entwicklung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und vor allem Talenten. Die Selbstverwirklichung ist damit im Prinzip fast unendlich steigerbar (wenn auch vielleicht nicht in der gleichen Organisation), denn man kann immer Neues lernen und Leistungsgrenzen abrufen. In anderen Worten: Selbstverwirklichung entsteht durch Leistung. Dort, wo man das Leistungsprinzip in Frage stellt, nimmt man Menschen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Leistung hat also viel mit Freiheit und Lebensqualität zu tun.

Aktuelle Forschung kommt letztlich zum gleichen Schluss. Mihály Csíkszentmihályi erforschte zunächst im Kontext des Leistungssports das Phänomen des Flow. Das war eigentlich gar nichts Revolutionäres, denn sowohl Maslow als auch Maria Montessori haben vorher schon ähnliche Phänomene beschrieben. Es geht dabei um ein Aufgehen in einer Tätigkeit, einem starken Glücksempfinden und einem Verlust des Zeitgefühls, wenn man Spitzenleistungen abrufen kann. Auch wenn das Konzept an sich nicht vollkommen neu war, kommt Csíkszentmihályi der Verdienst zu, es wirklich empirisch erforscht zu haben. Vor allem

hat er aber auch die Frage gestellt, ob das Flow-Konzept auch außerhalb des Leistungssports anwendbar ist. Unseriöse Psychologen neigen dazu, Erkenntnisse über das Wesen der menschlichen Psyche unreflektiert von einem Kontext in den anderen zu übertragen. Das ist unwissenschaftlich, da wissenschaftliche Aussagen nur in einem konkreten räumlichen und zeitlichen Kontext validiert sind. Besonders in der Personalauswahl finden sich diese falschen Anwendungen häufig. So ist die Frage »Was für ein Tier wärest Du gern?« zweifelsohne sinnvoll in der Familientherapie mit Kindern. Ob sie jedoch irgendeine Aussagekraft in beruflichen Auswahlgesprächen hat, ist wissenschaftlich nicht belegt. Die Frage, wie der Partner eine Person wahrnimmt, ist in der systemischen Therapie sinnvoll, nicht jedoch, um berufliche Eignung festzustellen.

Csikszentmihályi geht also den Schritt, Flow außerhalb des Sports empirisch zu erforschen und kommt zu dem Schluss, dass »Flow« in allen Bereichen unseres Lebens zu finden und entscheidend für ein erfülltes Dasein ist. Dazu gehört, die eigenen Talente zu erkennen und einsetzen zu können. Die Motivation entsteht dann, wenn man sich in einem Umfeld bewegt, das es ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und immer wieder neue Leistungsgrenzen zu überwinden. Das zeigt wiederum zwei Dinge: zum einen braucht man ein soziales Umfeld (also z.B. einen Chef), der ein positives Menschenbild hat, davon ausgeht, dass Menschen leisten können und wollen und sie dabei fordernd unterstützt. Aber es zeigt auch, dass Leistung eben etwas Individuelles ist, weil es stark von den Talenten und der Leistungsfähigkeit eines jeden abhängt. Einer der Gründe, weshalb das Konzept Leistung oft (gerade bei Kindern) kritisch gesehen wird ist, dass die Anforderungen sehr häufig pauschaliert werden und zu selten die Frage gestellt wird, was Leistung denn für jedes Individuum bedeutet. Nehmen wir das Beispiel der Diskussion über die Bundesjugendspiele. Die einen wollen sie abschaffen, weil sie darin Demotivation bis hin zu Mobbing für leistungsschwache Schüler sehen. Und sie haben Recht. Die anderen sehen dies

wiederum sehr kritisch, weil sie damit das Leistungsprinzip an Schulen in Frage gestellt sehen. Und sie haben auch Recht. Warum können wir nicht zu differenzierten Lösungen kommen, bei denen Kinder Leistung in dem Bereich zeigen können, der ihren Talenten entspricht?

Felix von Cube orientiert sich in seinen verhaltensbiologischen Untersuchungen grundsätzlich an Csíkszentmihályi. Jedoch wirft der Naturwissenschaftler den Psychologen wie so häufig vor, dass er zwar den Effekt beschreiben, aber nicht erklären könne. Aus biologischer Sicht erläutert er, dass Flow aus dem Neugiertrieb entsteht. Menschen wollen Neues lernen, erleben und leisten. Diese biologische Erklärung ist auch vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass gerade die psychologisch orientierte Organisationsentwicklung immer wieder das Mantra wiederholt, dass jede Veränderung Angst erzeugt. Nein, Neugierde gehört zur Programmierung des Menschen. Umso bemerkenswerter ist es, wie viele Lehrer es trotz des Neugiertriebs nicht schaffen, junge Menschen für das Lernen zu begeistern.

Warum ist Leistung eigentlich zu einem schmutzigen Wort geworden? Für viele Menschen unterscheidet sich der Mensch vom Tier dadurch, dass er ausschließlich rational handelt. Triebe und Aggressionen werden von vielen als ausschließlich negativ betrachtet. Der Mensch hat Triebe, sonst hätte er evolutionär als Spezies nicht überlebt. Ohne Hunger, Aggression, Lust auf Neugierde und Sexualtrieb wäre der Mensch von einer anderen Spezies verdrängt worden. Der Unterschied zwischen Mensch und Tier liegt aber darin, dass das Tier seinen Trieben nachgehen muss, der Mensch seine Triebe jedoch reflektieren und steuern kann. Leistung hat also damit zu tun, den Trieben in einem gesellschaftlich verträglichen Maße nachzugehen. Und hier zeigt sich auch wieder, warum die Frage nach dem ökonomischen System irrelevant ist: Wer im »Kapitalismus« seinen Trieben in einer Form nachgeht, die gesellschaftlich schädlich ist, wird diese Triebbefriedigung auch in jedem anderen System erleben wollen. Nur je weniger Kontrollmechanismen und Gewaltenteilung ein System hat, desto einfacher wird es, sich ge-

sellschaftsschädlich zu verhalten und Macht zu missbrauchen. Deshalb können Leistung oder der Aggressionstrieb nur in einem demokratischen Rechtsstaat produktiv sein.

Wir werden ja von frühester Kindheit an darauf trainiert, Konflikte und Aggression zu vermeiden. Der Verfasser dieses Buchs war sehr erstaunt, dass viele modernen Brettspiele für Kinder als »nicht kompetitiv« beschrieben wurden. Verwirrt musste er nach weiterer Recherche feststellen, dass das heißt, dass niemand gewinnt. Dann gibt es keine Verlierer und das passt besser in die Bullerbü-Welt. Verlieren mag nicht schön sein. Aber wo wären wir ohne gesunde Aggression? Umgangssprachlich wird Aggression gern mit Gewalt gleichgesetzt. Von Cube setzt dem jedoch eine Definition entgegen, die wiederum den Trieb bemüht. Für ihn ist Aggression zunächst nur der »Trieb zum Sieg, der Trieb nach Macht, nach Rang, nach Anerkennung«. Damit liefert er die verhaltensbiologische Erklärung für das, was Burkhardt als den »agon« bezeichnet. Letztlich gehen alle gesellschaftlichen Veränderungen auf den Aggressionstrieb zurück. Menschen übernehmen Verantwortung und gestalten. Alle Erfindungen gehen auf den Aggressionstrieb zurück. Menschen schaffen etwas Neues und wollen, dass sich das durchsetzt. Nun mag dieser Trieb vielleicht für viele in unserer heutigen Kultur negativ besetzt sein, doch das ist nun mal die Natur des Menschen. Wenn wir diesen Trieb, der letztlich zum Teil für den Fortschritt der Menschheit verantwortlich ist, verleugnen oder gar verbieten wollen, dann ist das eine Form von Dekadenz. Auch das Furnier der Zivilisation ändert daran nichts. Die Zivilisation setzt uns nur den Rahmen, in dem wir uns bewegen. Wer diesen überschreitet, kündigt den Gesellschaftsvertrag mit allen Konsequenzen. In Russland sehen wir gerade, dass das Furnier der Zivilisation sich ablöst. Wladimir Putin lebt seinen Aggressionstrieb aus und wird dafür trotz des Blutzolls im eignen Land bejubelt. Es sei dahingestellt, ob das mit seiner Körpergröße von 1,68 zu tun hat. Aber es zeigt, wie dünn dieses Furnier eben ist. Dennoch hat der in Leistung übersetzte Aggressionstrieb des Menschen eben in der Menschheits-

geschichte zu allen Veränderungen und vielen Verbesserungen geführt. Geschichte wird nicht mit Dienst nach Vorschrift gemacht. Auch wenn Teile der Geschichtswissenschaft vor allem in den 1960er- und 1970er-Jahren Thomas Carlyles Theorie, dass Geschichte von »großen Männern« gemacht wird, in Frage gestellt und durch soziale Bewegungen ersetzt haben, so kann man gerade in der neueren Geschichte viele Beispiele finden, wo der Aggressionstrieb einzelner die Geschichte verändert hat. Hier seien nur Winston Churchill, Nelson Mandela (der durchaus sehr hart sein konnte) oder Volodymyr Selenskyk genannt. Mittelmaß und träge Masse bewegen nichts.

Ein anderer Grund, weshalb Leistung in einigen Kreisen verpönt ist, liegt in der Mär von der Entfremdung der Arbeit. Rousseau stellte die Behauptung auf, dass die Entfremdung der Arbeit ein Effekt der Industriellen Revolution sein. Der Mensch erlebe die Arbeitsteilung negativ, die Arbeit werde entmenschlicht. Deshalb ist Arbeit also die Antithese zu allem, was einem Spaß macht. Die These von der Entfremdung der Arbeit wurde von linken Kräften aufgenommen und wird bis heute noch munter beim sozialistischen Phrasen-Bingo eingesetzt. Empirisch belegt ist das Ganze freilich nicht. Aber es klingt gut. Dann kommt noch Karl Marx dazu: Jede Arbeit ist Ausbeutung, weil dem Arbeiter ja die Produktionsmittel nicht gehören. Deshalb haben wir nun diese Dichotomie zwischen Arbeit und Lust – übrigens auch ein Trieb. Also muss weniger gearbeitet werden. Es muss kürzer gearbeitet werden. Arbeit muss reglementiert werden. Als die Bundesregierung vorschlug, dass man sich gesetzlich vielleicht doch vom starren 8-Stunden-Tag verabschieden könnte, um Menschen mehr Planungshoheit über ihre Arbeit zu geben, ging ein Sturm des Entsetzens durch die politische Landschaft: Ausbeutung. Soziale Errungenschaften sollen abgeschafft werden. Warum soll ich die Griffel fallen lassen, wenn mir eine Tätigkeit Spaß macht? Der Verfasser empfindet sich um 18:52 beim Schreiben dieses Buches auch nach über 10 Stunden nicht vom Verlag ausgebeutet. Warum soll ich nicht selbst gestalten können, wie ich mir meine Woche

oder meine Tage einteile? Aber nein. Arbeit kann und darf keinen Spaß machen, deshalb muss sie reglementiert werden. Das ist nicht nur aus Arbeitgebersicht unsinnig, sondern vor allem aus Arbeitnehmersicht. Nun kommt noch die absurde Dokumentationspflicht dazu. Mitarbeiter müssen nun ihre Arbeitszeiten schriftlich oder digital erfassen und der Arbeitgeber muss auf die Einhaltung von Arbeitszeiten und Ruhephasen achten. Warum ist das absurd? Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Karlheinz Schibulsky möchte sich mehr in die Erziehung seines Kindes und die Familie einbringen. Er hat das große Glück, einen Chef zu haben, der sehr offen für das Thema ist. Er hat das noch größere Glück, einen Job zu haben, der ihm sehr viel Spaß macht. Also steht er auf, schaut in die E-Mails, macht das Kind für den Kindergarten fertig. Er bringt das Kind dorthin. Da er umweltbewusst ist, läuft er und ist gegen 10.00 oder 10.30 wieder zuhause. Dann setzt er sich an seinen Schreibtisch und arbeitet. Das Kind ist im Kindergarten Blauer Elefant in Wiesloch, dessen Öffnungszeiten von 07.30 – 16.00 sind. Als beendet er die Arbeit um 15.30 und geht los, um das Kind abzuholen. Danach wird gespielt, Essen gemacht, Kind ins Bett gebracht. Gegen 21.00 setzt Karlheinz sich nochmal an den Rechner. Aber halt: Das darf er ja gar nicht, denn er muss ja 11 Stunden Ruhezeit bis zum nächsten Tag einhalten. Jemand der etwas leisten möchte, der eine Work-Life-Balance haben möchte, darf das nicht. Gibt es Menschen, denen ihre Arbeit keinen Spaß macht? Wahrscheinlich. Sind diejenigen dann mit ihrer Arbeit und ihrem Leben zufrieden? Wahrscheinlich nicht. Aber wir leben nun mal nicht in der beste aller Welten, also werden wir uns damit abfinden müssen, dass es Leute gibt, die Dienst nach Vorschrift machen. Wahrscheinlich wird man auch beim Reinigen der Schweinedärme im Schlachthaus wenig Flow-Erlebnisse haben. Nur gilt das eben nicht für alle. Die meisten Menschen dürften einen Beruf gewählt haben, der ihnen Freude macht und in dem sie Selbstverwirklichung erleben. Für diese Menschen gibt es den Gegensatz zwischen Arbeit und Lust nicht. Wenn man mit Langzeitarbeitslosen redet, dann geht es den meisten nicht gut mit dieser

Situation. Das Problem ist für die meisten nicht das Geld. Ihnen fehlt etwas im Leben. Die fehlende Möglichkeit leisten zu können und dadurch Anerkennung und Selbstverwirklichung zu erfahren, macht Menschen krank, psychisch, oft aber auch noch physisch. Wir brauchen keine Angst vor der oft beschworenen sozialen Hängematte zu haben, denn in der will kaum jemand liegen. Menschen wollen leisten. Dennoch wird ihnen tagtäglich eingeredet, dass Arbeit etwas Schlechtes und nur Freizeit etwas Gutes ist. Aber schauen wir uns doch unser Freizeitverhalten an. Es gibt die einen, die mit dieser Freizeit gar nichts anfangen können. Je weniger wir als Gesellschaft arbeiten, desto höher ist der Alkohol- und Drogenkonsum. Umso mehr wird konsumiert, um diese Freizeit irgendwie auszufüllen. Andere gehen ins Fitness-Studio oder fahren 20 km mit dem Rad, um in einem Ausflugslokal ein Bier zu trinken, das zuhause nicht schlechter geschmeckt hätte. In anderen Worten: ohne Leistung, ohne gefordert zu werden, fehlt uns etwas.

Gerade seit der Wiedervereinigung wird oft von sozialer Kälte gesprochen und von Ungerechtigkeit. Es geht sogar so weit, dass jede Form der Ungleichheit als Ungerechtigkeit empfunden wird. Dann wird nach dem Staat gerufen, der diese Ungerechtigkeit beseitigen soll. Also muss der Staat eingreifen. Eine Möglichkeit, das zu tun, ist Umverteilung. So steht auf einem aktuellen Wahlplakat der Linken: »Wir müssen nicht mehr arbeiten. Wir müssen mehr enteignen.« Politiker der Mitte werden dies nicht tun, weil es gegen bürgerliche Werte verstößt, da seine Chancen auf Wiederwahl damit dramatisch sinken würden. Zum anderen wäre das auch nicht sehr clever, da man sinnvollerweise die Steuerquellen schont, damit man nachhaltige Einkünfte hat. Dann wird natürlich immer wieder nach der Enteignung von Milliardären gerufen. Es ist sicherlich berechtigt zu fragen, ob es für eine Gesellschaft gesund ist, wenn Menschen so viel finanzielle Macht haben, die irgendwann auch zu faktischer Macht über andere wird. Exemplarisch sei hier nur darauf verwiesen, dass immer wieder kritisch diskutiert wird, wie viel Macht Dieter Schwarz durch seine Stiftung in Heilbronn ausübt. Wenn