

## **Demut**

**oder**

### **Wie man Erfolgs-Stress wieder los wird**

(Interview mit Dr. Adjo Zorn, Physiker und Rolfer, Berlin, befragt von Tanja Rubens)

F: Dr. Zorn, Sie sind ein "Rolfing". Was ist Rolfing?

A: Es ist eine Technik, die Haltung, Flexibilität und Vitalität eines menschlichen Körpers verbessert. In der Praxis bedeutet das oft "Zurück zur Natur" – zur menschlichen Natur.

F: Was verstehen Sie unter "menschlicher Natur"?

A: Während der Zeit, in der sich die Konstruktion unseres Körpers entwickelte, gab es keine Schuhe, keine Stühle, keine Lebensmittelgeschäfte und keine Computer. Heutzutage haben wir all diese netten Annehmlichkeiten aber das bedeutet auch ein Mangel an Stimulus für die individuelle Entwicklung jedes menschlichen Organismus'. Haustiere sind fast immer weniger stark und weniger schlau als ihre wilden Verwandten. Und der Mensch ist – wie Konrad Lorenz sagte – das Tier, das sich selbst domestiziert hat. Rolfing ersetzt teilweise diesen Mangel an Stimulus mit dem Ziel einer besseren Körperhaltung, mehr Flexibilität und einer erhöhten Vitalität.

F: Was ist Ihre Erfahrung mit Managern?

A: Ich habe mit einer ganzen Reihe von ihnen gearbeitet. Sie unterscheiden sich in vielem von anderen Berufsgruppen. Aber natürlich ist es vielleicht nicht der normale, durchschnittliche Manager, der zum Rolfing kommt.

F: Wie unterscheiden sie sich von anderen Personen?

A: Sie sind meist pünktlich, sie wissen, dass gute und haltbare Resultate viel Arbeit erfordern, sie schätzen unsere geleistete Arbeit und sie "vergessen" nicht zu bezahlen. Irgendwie sind sie – wie auch Leistungssportler oder Musiker – mehr reife Erwachsene als der Durchschnitt. Andererseits ist es oft schwierig mit ihnen zu arbeiten, weil sie für Rolfing entspannen, loslassen, sich anvertrauen, sich "ausliefern" müssen. Dies ist für viele ein sehr ungewohnter Zustand. Sie widerstreben dem, weil sie sich dann als Verlierer fühlen – irgendwie beschämt.

F: Warum brauchen Manager Rolfing?

A: Weil sie meist enormen Stress ausgesetzt sind und weil sie dazu neigen, ihre Gesundheit nicht allzu ernst zu nehmen – bis sie 45 oder 50 sind und gesundheitlich abstürzen.

F: Wie sehen Sie Stress?

A: Stress wird leider nur selten von einem biologischem Standpunkt aus gesehen. Meist wird darunter nur Hochbelastung verstanden. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Manager "kämpfen" oft sehr viel und warum auch nicht - unser Organismus wurde u.a. gemacht um zu kämpfen. Aber in der freien Wildbahn folgt dem Kampf immer eine ausreichende Erholung. Wenn der Organismus nicht genug Gelegenheit zur Erholung bekommt, dann fangen weite Regionen des Körpers an zu hungern. Wenn das zur Gewohnheit wird, dann passieren zwei Dinge: Erstens schädigt die Unterernährung im Laufe der Zeit das Gewebe mehr und mehr. Zweitens geht die Fähigkeit zu schneller und aktiver Erholung verloren.

F: "Unterernährung"???

A: Der Stoffwechsel im "Wettkampfmodus" ist ein ganz anderer als der Stoffwechsel im "Regenerationsmodus". Ein Mangel an "Regenerationsstoffwechsel" verursacht sowohl einen Mangel an Versorgung als auch einen Mangel an "Wartungsarbeiten" und "Reparaturen".

F: Was ist die häufigste Art und Weise, mit der Manager "unterernährtes Gewebe" produzieren?

A: Manager müssen konkurrenzfähig sein und sie finden schwer aus diesem Zustand heraus. Wenn sie beispielsweise Sport machen, dann meist zu schnell und zu hart. Sie kämpfen einfach für Kilometer und Kilogramm anstatt im "Aufbaumodus" oder im "Erholungsmodus" zu trainieren. Napoleon Bonaparte hat mehrfach gesagt: Man gewinnt einen Krieg mit den rückwärtigen Versorgungsdiensten. In Russland hat er sich nicht daran gehalten und Russland hat ihm dann das Genick gebrochen. Manager neigen dazu, die "inneren Versorgungsdienste" zu vernachlässigen.

F: Vielleicht haben sie einfach keine Zeit für genügend Erholung?

A: Richtig. Sie nehmen sich nicht genug Zeit für sich selber. Aber ökonomisch gesehen ist das ein Fehler. Können Sie sich einen Manager vorstellen, der für eine komplizierte Maschine – sagen wir einen Formel1-Rennwagen – verantwortlich ist und es sich leisten kann, keine Zeit für Wartungsarbeiten zur Verfügung zu stellen? Time is Money und Zeit für sich selber ist auch Money – langfristig gedacht.

Ich glaube, das Ich-habe-keine-Zeit-Syndrom ist nicht so sehr eine vernünftige Entscheidung als vielleicht ebenfalls biologisch bedingt: Jäger und Krieger müssen während der heißen Action solche Dinge wie Furcht, Schmerz, Mitgefühl oder Weichheit ausschalten um erfolgreich zu sein – das wird dann als gefährliche Schwäche angesehen. Einige von uns haben diese Fähigkeit und vielleicht findet man diese Fähigkeit besonders häufig unter Leistungssportlern und erfolgreichen Managern - ohne dass sie sich den natürlichen, gesunden "Faulheitsmodus" am Tag nach dem Kampf erlauben. Und nach einigen Jahren geht die Fähigkeit für eine schnelle Regeneration einfach verloren.

F: Ist es möglich, dass dieses Verhalten letztlich auch Arbeitsgruppen und Firmen beeinflusst?

A: Wahrscheinlich ja. Kürzlich hatte ich einen Klienten, der als Programmierer in einer jungen, wachsenden Firma vor folgendem Dilemma stand: Wegen seiner außerordentlichen Kompetenz sollte er eine größere Arbeitsgruppe aufbauen und leiten. Er hatte auch Lust darauf unter der Bedingung, dass dies nicht einen 20-Stunden-Arbeitstag bedeutet. Er hätte es gern ausprobiert und genau das schien ihm nicht möglich. Wenn sich herausgestellt hätte, dass er den Job nicht mag, dann hätte er nicht in seine alte Position zurückkehren können. In der "Hierarchie" wieder eine Stufe hinunter zu gehen, erschien ihm einfach unmöglich. Er konnte sich auf mein Befragen hin aber nicht erklären, *warum* das so unmöglich ist. Diese Tatsache hat ihn echt nervös gemacht.

F: Ich würde es auch gern wissen.

A: In einem biologischen Bezugsrahmen macht es sofort Sinn. Wenn Sie ein Rudel Menschenaffen beobachten und ein Mitglied bemerken, dass sich zwar im Mittelfeld der Hierarchie befindet aber deutlich mehr als die anderen geschlagen oder gedemütigt wird, dann ist es mit Sicherheit ein ehemaliges Alpha-Tier. Allerdings kommt das nicht so oft vor – gestürzte Alpha-Tiere ziehen es meist vor, das Rudel zu verlassen, obwohl das Gefahr bedeutet.

Wenn Sie können, sehen Sie sich beispielsweise mal die Zeitungen an, die in den Tagen nach dem Sturz von Bundeskanzler Kohl erschienen sind – vor allem die Bemerkungen seiner ehemaligen Verehrer. Ich war keiner von ihnen, aber da tat er mir richtig leid.

Im vorerwähnten Fall könnte das bedeuten, dass das "Affengehirn" des Programmierers diesbezügliche Ängste hatte ohne dass sein bewusstes Ich davon wusste. Und in Folge dessen verpasst sowohl er selbst als auch die Firma eine Chance. Schade eigentlich !

F: Wollen Sie etwa damit sagen, dass wir uns immer noch wie Affen verhalten?

A: In vieler Hinsicht: Ja! Besonders wenn es um Sex oder Macht geht. Und Manager sind oft von "Machtfragen" betroffen.

Wenn es um physiologische Tatsachen geht, spricht man manchmal vom "Reptiliengehirn", dass unsere niederen, evolutionsgeschichtlich alten Körperfunktionen regelt. Ich verwende gern das Wort "Affengehirn", wenn es um evolutionsgeschichtlich alte, soziale Verhaltensweisen geht.

F: Also wie wird man weniger affenartig und mehr menschlich?

A: Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Es ist absolut nichts verkehrt daran, Verhaltensstrategien zu benutzen, die auch Affen kennen. Das ist eine Stärke. Ich sage nur: Wir sollten *außerdem* in der Lage sein, von einem reinem menschlichen Standpunkt aus zu agieren. Und wir sollten über den Unterschied Bescheid wissen – auch in uns selbst.

F: Okay. Also wie gehen Affen mit Macht um und wie beeinflusst das unser Verhalten?

A: Zuerst mal beschäftigen sich Menschenaffen ausgiebig mit Machtfragen, das ist wichtig für sie. Viele Forscher sagen, ein Drittel ihrer Wachzeit geht es fast nur um Macht oder Sex. Das macht ihnen natürlich auch Spaß und ist die Grundlage aller sozialen Beziehungen. Es scheint, dass der Machttrieb ähnlich grundlegend ist wie der Sextrieb. Es scheint auch, dass dieser Trieb unter verschiedenen Individuen sehr stark variiert. Manche Tiere riskieren ihr Leben dafür und andere sind fast vollkommen uninteressiert.

F: Die Erfüllung des Sextriebs bedeutet gewöhnlich Vergnügen. Macht es Spaß, eine Machtposition zu haben?

A: Aber ja! Allerdings beides viel weniger in Affen als bei uns. Tiere in höheren Rängen sind meist weniger gestresst und die Gehirne der Alpha-Tiere zeigen meist höhere Konzentrationen von Serotonin als die der "Untergebenen". Serotonin ist der Neurotransmitter, der auch von Schokolade und einigen Drogen stimuliert wird.

F: Ehrlich gesagt, mir fällt es schwer, solche Machtspiele für uns Menschen zu akzeptieren.

A: Lassen Sie mich folgendes sagen: Zuerst einmal ist ein Alpha-Tier oft so gestresst wie das letzte Omega-Tier. Nämlich dann, wenn es zuviel Verantwortung hat – zum Beispiel in einer Umgebung mit viel Leoparden. Das scheint absolut kein reines Vergnügen zu sein. Zweitens: Die Zeit, in der es nicht klar ist, wer das Alphetier ist, ist absolut stressig für das ganze Rudel. Das ist die gefährlichste Zeit überhaupt. Deshalb ist ein klares Alphetier für alle von Nutzen. Drittens: Beobachtungen legen nahe, dass nicht nur Dominanz, sondern auch Unterwerfung angenehm sein kann. Unterwerfung unter einen "vertrauenswürdigen Führer" kann wohl das Gefühl von Sicherheit vermitteln und Furcht und Stress reduzieren. Das ist nicht zu unterschätzen !

F: Ich habe den Eindruck, Sie geben "Macht" und "Unterwerfung" eine andere Bedeutung als es üblich ist.

A: Richtig. Normalerweise halten wir einen eventuell vorhandenen Machttrieb für genauso zerstörerisch und unmoralisch wie Unterordnung als minderwertig und verächtlich. Aber das ist wirklich Blödsinn! Vor hundertfünfzig Jahren, in der viktorianischen Zeit, wurde Sex als zerstörerisch angesehen. Der Sextrieb musste unbedingt unterdrückt werden. Gleichzeitig wurde er enorm überschätzt: Man ließ einen Mann und eine Frau, die nicht verheiratet waren, niemals allein. Am Strand ließ man nicht einmal eine Wade sehen. All das sollte "Katastrophen" verhindern. Genauso verhalten wir uns bezüglich Macht. Wir sind nicht klar damit, verstecken es und beurteilen es moralisch, um "Katastrophen" zu verhindern.

F: Wie gehen Sie als Rolfer damit um?

A: Als Rolfer bin ich – wie jeder in einem Helferberuf - in gewissem Maße in einer Machtposition. Es wäre heuchlerisch, nicht zuzugeben, dass mir das auch manchmal Spaß macht. Aber abends bin ich heilfroh, wenn ich die Verantwortung abgeben und zum Beispiel beim Karate in den Sagmir-einfach-was-ich-tun-soll-Modus wechseln kann. Allerdings hat es eine Weile gedauert, bis ich einen Karatelehrer gefunden hatte, den ich respektieren und dem ich vertrauen konnte.

F: Wollen Sie damit sagen, dass die richtige Balance zwischen Dominanz und Unterordnung wichtig für unsere mentale Gesundheit ist?

A: Ganz genau. Lassen Sie uns noch einmal einen Blick auf die Affen werfen: Affen wie die meisten Pflanzenfresser haben eine strenge Hierarchie. Das Alpha-Tier hat einen *Harem* – es kann seinen männlichen Kameraden sowohl die Weibchen wie das Essen wegnehmen und für sich beanspruchen. Sein Körper ist gewöhnlich nach einer Weile viel größer und stärker als der der anderen Männchen. Das wird nur durch die Tatsache ausgeglichen, dass das Alpha-Tier Verbündete braucht, um seine Position zu erlangen und zu erhalten. Trotzdem ist er in aller Regel ein absoluter Monarch. Auf diese Weise hat das "stärkste" Tier die meisten Nachkommen. Aber sogar solch ein Alpha hat als Kind – wie alle anderen – mit in *ständig wechselnden* Rollen Dominanz und Unterwerfung gespielt. Durch den ständigen Wechsel werden alle sozialen Rollen geübt. Unsere Vorfahren haben einfach diese Fähigkeit kindlicher Affen, mit sozialen Rollen flexibel zu sein, als Erwachsene beibehalten – wie auch viele andere Merkmale von Affenkindern wie z.B. Neugier, Lernfähigkeit und Spielfreude. Dies war Teil der Evolution zum Menschen. Weil es nämlich vor einigen Millionen Jahren eng wurde für die Affen in Ostafrika. Die Wälder wurden dünner und dünner und verschwanden schließlich ganz. Mit der Ernährungsbasis veränderten sich auch das Sozialverhalten. Rudeljäger – wie zum Beispiel Wölfe – sind niemals streng hierarchisch organisiert. Um zu überleben sind sie auf Teamwork angewiesen. Der Alpha muss Kompromisse machen, denn er ist abhängig von der Mitarbeit seiner Kameraden. Sie sind immer noch untergeordnet, aber trotzdem seine "Kollegen" – deshalb teilt er die Weibchen, das Futter und alles andere mit ihnen. Bei den meisten Rudeljägern gibt es auch ein klares Alpha-Weibchen. In dieser Hinsicht sind Affen und Menschen grundverschieden: Menschen neigen dazu, in Paaren zu leben.

Wenn es in einem Wolfsrudel ein Tier gibt, das schneller rennt oder besser riechen kann oder älter und erfahrener ist, dann wird der "Boss" oft dem Untergebenen folgen. So etwas passiert fast *niemals* in einem Affenrudel. Wenn ein cleverer, untergeordneter Schimpanse es schafft, die begehrte Banane aus einem kompliziertem Mechanismus herauszuangeln, dann werden die

anderen ihm diese Banane wegnehmen – wieder und wieder – ohne jemals sein Verhalten zu kopieren und von ihm zu lernen. Wenn hingegen der smarte Schimpanse ranghöher ist, dann werden die anderen sofort versuchen, es ihm nachzumachen. So etwas ähnliches habe ich auch oft in Menschengruppen beobachtet. Ein Beispiel von vielen: Einer meiner ehemaliger Karatelehrer (Braungurt) hatte Schwierigkeiten mit der Position und dem Unterschied von Kreuzbein und Steißbein. Wir hatten einen Anatomiespezialisten in der Klasse, der mehrfach Hilfe angeboten hat. Er war "nur" ein Blaugurt. Diese "Demütigung" wurde nicht nur vom Lehrer, sondern auch von der Gruppe zurückgewiesen, die auf diese Weise *ihren* Lehrer "schützen" wollte. Sie haben einfach nicht gewusst, dass etwas, dass eine Schande für einen Affen ist, für einen wirklich reifen Menschen einfach bedeutungslos sein kann. Ich meine, sein Karatestil war Spitze, er war alles in allem ein guter Lehrer – wie kann seine Autorität von jemandem bedroht werden, der den Unterschied zwischen Kreuzbein und Steißbein besser kennt? Warum löst sich diese Unklarheit in Jahren nicht auf? Meine brasilianische Freundin und Kollegin nennt so etwas "men in their ridiculous mode".

Ein anderes Beispiel von vielen: DDR-Wissenschaftler hatten in den 70er Jahren die Idee, die Tollwut durch einen relativ simplen Mechanismus auszurotten: Durch Schluckimpfungen für Füchse, die in Ködern versteckt waren – der Teufel lag natürlich wieder im Detail. Der Affen-Status-Index der DDR-Wissenschaftler war aber auf allen Konferenzen sehr niedrig und so hörte ihnen niemand zu. Selbst als die Tollwut auf der größten deutschen Insel Rügen vollständig ausgerottet war, konnte die Krankheit in den westlichen Ländern ungehindert weiter blühen. Nach der Wende dauerte es dann nur 3 Jahre bis die Tollwut auch im westlichen Deutschland fast vollkommen ausgerottet war. Die Wissenschaftler hatten sich perfekt wie die Affen mit der Banane verhalten.

F: Aber Harems gab es auch in menschlichen Gesellschaften ...

A: Menschen und Affen verhalten sich in vielem immer noch ähnlich. Menschen werden viel weniger von ihren Instinkten kontrolliert, aber es gibt in uns so etwas wie ein "Affengehirn", das Verhaltens"tendenzen" produziert. In der Evolution wurde spezifisch menschliches Verhalten gerade erst erworben und daher ist es nicht immer voll ausgebildet. Als menschliches Individuum muss man menschliches Sozialverhalten lernen und entwickeln und dafür braucht man die richtige Menge und Art Stimulus aus der Umgebung.

F: Zum Beispiel?

A: Menschen haben die genetisch verankerte Fähigkeit zu sprechen. Aber wenn Kinder den Stimulus "Hören einer Sprache" vermissen, dann entwickeln sie diese Fähigkeit nicht. Das war das Ergebnis eines grausamen Experimentes des Kaisers Friedrich II im 14. Jahrhundert mit zehn Kindern. Wir sind keine Rudeljäger mehr und können ohne Teamwork-Fähigkeit überleben. Ohne diesen Stimulus erreichen wir vielleicht nicht wahres menschliches Potential und bleiben auf Affenniveau stehen.

F: Ist das nicht etwas übertrieben?

A: Vielleicht. Aber ich will das ganz klar auf den Punkt bringen, weil es wirklich wichtig ist. Lassen Sie mich noch ein Beispiel geben: In einer Studie über Flugzeugabstürze weltweit kam heraus, dass überdurchschnittlich oft ehemalige Militärpiloten verantwortlich waren. Das war zuerst unverständlich. Sie wissen vielleicht, dass das Militär seine Piloten entlässt, wenn sie älter werden – die Bundeswehr mit 42 Jahren. Dann bewerben sie sich meistens bei einer zivilen

Luftfahrtgesellschaft, denn Fliegen ist das einzige, was sie gut können. Und die zivilen Luftfahrtgesellschaften nehmen sie meist gern, denn ihre Ausbildung – vor allem für Notfallsituationen – ist viel gründlicher als die der zivilen Piloten. Deshalb war es erst mal erstaunlich, dass solche Piloten mehr Unfälle verursachen. Es kam schließlich heraus, dass Militärpiloten seltener auf ihre Co-Piloten hören und daher nicht die Intelligenz ihrer Kameraden nutzen. Monarchen machen eben mehr Fehler als ganze Teams. Vielleicht zielte das alte deutsche Sprichwort darauf: "Dummheit und Stolz sind aus dem gleichen Holz."

F: Kann man in diesem Sinn sagen, dass manche Gesellschaften und Firmen mehr in einem "militärischen" und andere mehr in einem zivilen Geist geleitet werden?

A: Ich hatte diese Idee ebenfalls. Vor vielen Jahren habe ich in mehreren großen Firmen gearbeitet und dort war es immer allgemein akzeptiert, dass die Firmenleitung manchmal unglaublich dumme Entscheidungen traf. Um die Dinge am Laufen zu halten, mussten wir manchmal solche Entscheidungen einfach ignorieren. Da gab es eine richtige Solidarität unter den Kollegen, manchmal sogar firmenübergreifend. Das drückte sich auch in dem Spruch aus: "Um erfolgreich zu sein, muss man die Entlassung riskieren." Natürlich waren die Topmanager absolut nicht dumm – die Firmenstruktur hat es einfach manchmal schwer gemacht, die Intelligenz der niederen Chargen zu nutzen oder sogar den Informationsfluss von unten nach oben zuzulassen. Wahrscheinlich hat das Erich Kästner gemeint als er sagte: "Wem Gott ein Amt schenkt, dem raubt er den Verstand."

F: Was würden Sie gerne diesen Toplevel-Managern sagen – vom biologischen Standpunkt aus?

A: Gewöhnlich haben Topmanager die notwendige Fähigkeit, als kompetenter Alpha zu agieren sehr gut ausgebildet. In diesem Fall mag der nächste Schritt zu professionellem Erfolg die Kunst sein, im richtigen Moment "Demut" zeigen zu können.

F: Demut hört sich für mich nicht besonders erstrebenswert an.

A: Demut bedeutet, dass ich in der Lage bin, meinen Stolz und mein Rangbewusstsein für eine Weile zurückzustellen. Das erfordert natürlich, dass ich mich mit mir selbst sehr sicher fühle als auch, dass meine soziale Stellung unangefochten ist. Der springende Punkt ist, dass *ich* selbst entscheide, wann ich mich zurücknehme und nicht jemand anders. Das ist der Unterschied zur Demütigung. Viele Leute können beides nicht von einander unterscheiden und werden dann von ihrem Stolz regiert. Eigentlich zeigen sie damit aber nur entweder Unsicherheit oder Primitivität. Natürlich geht es wie immer um die richtige Balance. Ich kenne viele Leute, denen ich mehr Stolz wünsche, denn Demut haben sie genug – aber die sind selten Manager. Viele verstecken ihren Stolz auch aus Furcht.

F: Und wozu soll Demut gut sein?

A: Vor allem für die Fähigkeit, wirklich zuhören und die Überlegenheit von Untergeordneten anerkennen zu können, um deren Intelligenz und Wissen auszunutzen. Das ist Voraussetzung für die Bildung eines Teams aktiver Individuen, die gemeinsam auf ein Ziel zu arbeiten. Dabei können sich diese Individuen trotzdem in einer Hierarchie befinden und der Alpha mag trotzdem derjenige sein, der letztendlich die Entscheidungen trifft.

Ein schönes Beispiel für ein gutes Team sind der Blinde und sein Führungshund. Da wechselt die Rolle desjenigen, der den Weg bestimmt, oft mehrmals innerhalb von Sekunden. Trotzdem ist der Mensch ganz klar der Boss.

Besonders wichtig ist Demut für einen Chef, wenn er mit Meinungen konfrontiert wird, die den eigenen Urteilen und "Wahrheiten" zuwiderlaufen.

Es ist nicht einfach, Demut zu erlernen. Je höher die Position und je stärker der Alpha-Instinkt eines Managers, desto mehr Selbstdisziplin und mentale Anstrengung ist erforderlich.

F: Würden Sie soweit gehen, diese Fähigkeit als mitentscheidend für den Erfolg einer Firma anzusehen?

A: Aber ja! Noch zwei Beispiele: Der Erstbesteiger des Mount Everest war der einzige Neuseeländer in einer 80 Mann starken britischen Expedition. Das hat die Briten damals sehr gewurmt. Aber er war auch der einzige, der mit den Sherpas nicht in alter kolonialer Herrenmanier, sondern auf Augenhöhe umgegangen ist. Das Auseinanderbrechen des Space Shuttles "Challenger", bei dem 7 Astronauten aus 15km Höhe in freiem Fall auf die Erde stürzten, wurde nach Richard Feynmann verursacht, weil die NASA Bosse ihren Ingenieuren nicht zugehört hatten: Wörtlich: "They fooled themselves."

F: Kann man auch zu viel Demut haben?

A: Das weiß ich nicht. Auf jeden Fall kann Führungsschwäche großen Schaden anrichten. In Katastrophensituationen sind diktatorische Alphas oft ein echter Segen. In der Woche nach dem Hurrikan waren viele Einwohner des zerstörten New Orleans sich selber überlassen, während die Rechtsanwälte des Präsidenten der USA Tag und Nacht daran arbeiteten, seinen Handlungsspielraum festzustellen. Das war zwar vorbildlich demokratisch, aber führungsschwach und hatte katastrophale Folgen für die Menschen. Mir geht es um die *Fähigkeit* zur Demut und dazu gehört auch, zu wissen, wann sie vollkommen unangebracht ist.

F: Müssen Sie als Rolfer auch Demut haben?

A: Ja. Zum ersten Mal wurde mir das in einer Skischule bewusst. Der Skilehrer gab an wie ein Pfau und erzählte für meinen Geschmack eine Menge Nonsens über Körperdynamik. Ich gestand mir ein, dass ich innerlich dermaßen mit ihm haderte, dass ich nichts lernte und nur mein Geld und meine Zeit verschwendete. Also habe ich die Zähne zusammengebissen, meinen Stolz hinuntergeschluckt und Bescheidenheit, Demut und Unterwerfung geübt. Es hat ganz schön gezwickelt! Später wurde mir klar, dass diese Situation – vielleicht in schwächerem Maße – immer auftritt, wenn ich von jemand anderem etwas lernen will. Besonders wenn er im selben Gebiet zu Hause ist wie ich. Je mehr Demut man hat, umso mehr kann man lernen. Das bedeutet nicht, dass man das Gehörte nicht in eigener Weise verdauen sollte. Das bedeutet nur, dass man zuhören und folgen kann ohne sofort das eigene Territorium zu verteidigen. Das hat wahrscheinlich der Ur-Manager Henry Ford gemeint, als er sagte, er versuche von jedem etwas zu lernen. Und Ali, der Schwiegersohn und Nachfolger des Propheten Mohammed, soll gesagt haben "Ich werde Sklave dessen sein, der mir einen Buchstaben beibringt."

Später fand ich heraus, dass die Sache noch viel komplexer ist. Um beispielsweise ein guter Rolfer zu sein, muss ich teilweise die Qualitäten einer Alpha-Person zeigen während ich *gleichzeitig* die Demut eines Dienstleistenden haben muss. Je besser ich einerseits klare Führung anbiete und

andererseits den Klienten als kompetenten Spezialisten seiner selbst sowie als denjenigen ernst nehme, der unsere Ziele setzt, desto größer ist mein Erfolg. Ich bin da genau wie ein guter Blindenhund oder wie ein Lotse mit dem Klienten als Kapitän. Klienten und Patienten werden meist selten als Spezialisten für sich selbst angesehen - ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Intuition werden meist ignoriert. Viele Patienten haben auch nie gelernt, für ihre Gesundheit selbst Verantwortung zu übernehmen.

Bezüglich des Alpha-Verhaltens zeigen meine Klienten das ganze Spektrum. Viele, vielleicht die meisten, wollen erst mal vollkommen die Verantwortung abgeben und erwarten, dass ich als großer Guru ihren Körper gesund mache und sie nichts anderes dazu tun müssen als sich mehr oder weniger heimlich zu verweigern. Andere – gerade auch prominente Manager - kommen und erwarten von mir, dass ich die Rolle eines demütigen Massage-Sklaven ausübe. Abgesehen davon, dass mir diese Rolle überhaupt nicht liegt, könnte ich so auch keine bleibenden Veränderungen bewirken. Am schwierigsten sind Kollegen auf meinem eigenen Feld. Ida Rolf hat mal eine ganze Ausbildungsklasse mit Physiotherapeuten einfach abgebrochen.

F: Brauchen wir auch Demut im Privatleben?

A: Es gibt sicher Situationen, in denen wir Demut haben sollten. Wenn wir unsere Gesundheit regenerieren und erhalten wollen, dann sollten wir in der Lage sein, uns der Sorgfalt eines Profis anzuvertrauen. Bismarck – der mächtigste europäische Politiker in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts - wurde gegen Ende seines Lebens sehr religiös. Dostojewski lieferte dafür folgende Erklärung: "Wem kann sich ein starker Mensch wie Bismarck anvertrauen, wem kann er sich beugen, ohne dass es seinen Stolz verletzt? Da ist nur noch Gott." Ich denke, das war Affenverhalten. Es ist gesünder und reifer, wenn man sich einem Spezialisten anvertraut, der einem auf seinem eigenen Gebiet überlegen ist. Einem Rolfer zum Beispiel, der einem beibringt, wie man seinen Körper schnell in einen aktiven, effektiven Regenerationsmodus schaltet. Arnold Schwarzenegger – ein talentierter Alphamann – fuhr als Mister Universum nie zu einem Bodybuilding-Wettkampf ohne seinen Freund und persönlichen Chiropraktiker mitzunehmen. Sich anvertrauen und sich entspannen können ziemlich dicht beieinander liegen. In diesem Sinn loszulassen kann sehr gesund und erholsam sein.

F: Können Sie unser Gespräch in drei Sätzen zusammenfassen?

A: Sogar in zwei.

Erstens: Demut als Komplement zu Kommando-Verhalten kann Teamwork in einer Gruppe fördern. Zweitens: Demut als Komplement zu Kommando-Verhalten kann die Gesundheit im Individuum fördern.

P.S. 2008

Der SPIEGEL über Barack Obamas Rede am Abend seines Wahlsieges: "Die Ansprache des Siegers geriet zu einem Appell, kein Größenwahn, kein Triumph, nirgendwo, eher Demut, Respekt vor dem, was da kommt – eine erwachsene Rede". "Er gilt als moderner Manager, das heißt als Chef, der gut delegieren kann, als Beherrscher moderner Kommunikation und begnadeter Zuhörer; es gibt wenige die aus Gesprächen mit Ihm herauskommen und klagen, er hätte sie nicht ernst genommen." "Er erzählt, wie seine Frau ihn herunter holte auf den Boden, als er im Höhenrausch

war in seinen ersten Wochen im Senat: Er wollte ihr von seinen Erfolgen erzählen, sie sagte ihm, er solle ein Mittel gegen Ameisen besorgen."

P.S. 2012

From: "E\*\*\*\*\*, A\*\*\*\*\*" <A\*\*\*\*\*.E\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.com>

To: Adjo Zorn <mail@adjozorn.com>

Date: Wed, 29 Feb 2012 13:11:18 +0100

Subject: Ihr Interview zu Demut - Experiment mit Menschenaffen

Guten Abend Herr Dr. Zorn,

mit großem Interesse habe ich in Ihrem Interview "Demut oder Wie man Erfolgs-Stress wieder los wird" die Passage über den untergeordneten Schimpanse gelesen, der es schafft, die begehrte Banane in einer schier aussichtslosen Lage zu angeln. Ich bin angestellter Werkleiter in einem multinationalen Konzern und beobachte ähnliches im täglichen Arbeitsleben. Das Verhalten wird meistens nur kopiert, wenn der clevere Schimpanse ranghöher ist. Dann versuchen die Rangniedereren, es ihm nachzumachen. Danke für diese Erkenntnis.

Ich würde gerne mehr über das Experiment erfahren. Darf ich Sie um eine Quellenangabe bitten?

Mit freundlichen Grüßen / Kind regards

A\*\*\*\*\* E\*\*\*\*\* E\*\*\*\*\*

Business Unit Manager Roof Panels

F\*\*\*\*\* A\*\*\*\*\* Technik GmbH & Co. Betriebs-KG

Ein Unternehmen der S\*\*\*\*\* Gruppe

B\*\*\*\*\* Weg 6

1\*\*\*\*\* Berlin

Date: Tue, 13 Mar 2012 13:20:09 -0400

From: Frans de Waal <dewaal@emory.edu>

To: "Dr. Adjo Zorn" <adjo.zorn@uni-ulm.de>

Subject: Re: short question

Paper attached

Frans B. M. de Waal, Ph. D.

C. H. Candler Professor and Director of the Living Links Center

at the Yerkes Primate Center

Psychology Department (PAIS Bldg)

Suite 270, 36 Eagle Row

EMORY University

Atlanta, GA 30322, USA

Tel. (+1) 404/727-7898

[http://www.emory.edu/LIVING\\_LINKS/](http://www.emory.edu/LIVING_LINKS/)

Prestige Affects Cultural Learning in Chimpanzees

Victoria Horner, Darby Proctor, Kristin E. Bonnie, Andrew Whiten, Frans B. M. de Waal

PLoS ONE, May 2010 | Volume 5 | Issue 5 | doi 10.1371/journal.pone.0010625