



Standbild aus dem Film „Work hard – Play hard“, 2012

# „Allein der Markterfolg ist der Index, das Richtige getan zu haben“

„Die Maxime ‚Handle unternehmerisch!‘ ist der kategorische Imperativ der Gegenwart“, heißt es in der Studie „Das unternehmerische Selbst“. Kreativität, Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit, Risikobewusstsein und Kundenorientierung seien von den Individuen heute in allen Lebenslagen gefordert. Till Schmidt sprach mit dem Autor Ulrich Bröckling über das Diktat fortwährender Selbstoptimierung, Kritik am Kapitalismus und neue Zeitkrankheiten.

Herr Bröckling, wen oder was meinen Sie, wenn Sie von der Figur des „unternehmerischen Selbst“ sprechen?

*Das unternehmerische Selbst bezeichnet nicht real vorfindbare Personen oder ein statistisch konstruiertes Otto-Normal-Subjekt. Mir geht es mit dieser Gestalt vielmehr um die Weise, in der wir heute angehalten werden, uns selbst zu*

*begreifen, uns zu verhalten, unser Verhalten zu ändern und an uns zu arbeiten. Das unternehmerische Selbst ist ein Leitbild, auf das hin wir modelliert werden und uns selbst modellieren sollen. Es handelt sich bei diesem Subjektivierungsmodus um ein Kraftfeld, einen Sog – ein Ziel, nach dem die Individuen streben, einen Maßstab, an dem sie ihr Tun und Lassen beurteilen, eine tägliche*

*Übung, mit der sie an sich arbeiten, und einen Wahrheitsgenerator, in dem sie sich selbst erkennen sollen. Anders ausgedrückt, das unternehmerische Selbst bezeichnet die Strömung, welche die Menschen in eine bestimmte Richtung zieht, und nicht wie sie sich davon treiben lassen, sie nutzen, um schneller voranzukommen, oder aber versuchen, ihr auszuweichen oder gegen sie anzuschwimmen.*

**„Man sollte aufhören, sich Unternehmer nur als die Herren im dunklen Anzug oder als die smarten Glücksritter der New Economy vorzustellen“**

Was zeichnet unternehmerisches Handeln aus?

*Es gibt vier Grundfunktionen unternehmerischen Handelns. Erstens verlassen Unternehmerinnen und Unternehmer ausgetretene Pfade. Sie brechen mit vertrauten Routinen und gehen neue Wege. Sie sind innovativ und agieren als „schöpferische Zerstörer“, wie Joseph Schumpeter das genannt hat. Zweitens zeichnen sich Unternehmer durch ihre Findigkeit aus. Sie besitzen ein Gespür für Gewinnchancen, also für jene Gelegenheiten, wo sich etwas billig kaufen und teuer verkaufen lässt. Der dritte Aspekt unternehmerischen Handelns ist die Risikobereitschaft. Unternehmer sind nicht nur Buchhalter, die Kosten und Nutzen genau berechnen und alles kalkulieren, sondern auch dazu bereit, Wetten auf die Zukunft einzugehen. Sie wagen sich ins Ungewissene. Viertens koordinieren Unternehmer den Ablauf von Produktion und Vermarktung. Sie tragen das Geschäftsrisiko und die Verantwortung.*

*Was alle diese unternehmerischen Aktivitäten eint, ist ihre Entgrenzungs- und Überbietungslogik. Unternehmerisches Handeln steht unter dem Diktat des Komparativs: Man muss nicht nur gut, sondern besser als die Konkurrenz sein. Nicht eine festgesetzte Leistungsnorm, sondern allein der Markterfolg ist der Index, das Richtige getan zu haben. Und da die Konkurrenz nicht schläft und man Erfolg auf den Märkten immer nur*

*für den Augenblick hat, muss man alles dafür tun, um innovativer, findiger, wagemutiger, selbstverantwortlicher und führungsbewusster zu sein als die anderen. Was heute ein Erfolgsrezept ist, ist morgen möglicherweise schon der sichere Weg in die Pleite. Man darf sich nicht ein einziges Mal darauf ausruhen, irgendwann einmal etwas erreicht zu haben, besondere Fähigkeiten erworben zu haben, bestimmte Dinge geleistet zu haben. Es herrscht ein permanenter Wettbewerb, der sich auf alle Lebenslagen erstreckt. Stets sollen Alleinstellungsmerkmale entwickelt werden, um sich von den Mitbewerbern abzusetzen.*

*Unternehmerisch handeln sollen dabei auch jene, die nichts anderes zu Markte zu tragen haben als ihre eigene Haut. Man sollte aufhören, sich Unternehmer nur als die Herren im dunklen Anzug oder als die smarten Glücksritter der New Economy vorzustellen. Unternehmerisch handeln auch die Plastikflaschensammler auf den Müllbergen von Lagos oder die Windschutzscheiben putzenden Mädchen auf der Straßenkreuzung in Mexico City. Oder, um in der Nähe zu bleiben, die Rosenverkäuferin in der Kneipe am Abend.*

Die Anrufungen, unternehmerisch zu handeln richten sich also an alle gleichermaßen?

*Für einen Kassierer bei Lidl heißt es natürlich etwas anderes, unternehmerisch zu handeln, als für eine selbstständige Journalistin oder eine Hartz-4-Empfängerin.*

*Aber auch er wird etwa danach bewertet, ob er bestimmte Umsätze erbringt, kundenfreundlich ist und möglicherweise dabei hilft, mit Verbesserungsvorschlägen Abläufe in der Filiale zu optimieren. Was über alle vorhandenen Unterschiede hinweg alle vereint, ist das Handeln unter Wettbewerbsbedingungen. Daraus folgt der Zwang zur permanenten Optimierung. Die Erfolgsaussichten und Absturzrisiken sind jedoch höchst ungleich verteilt. Es macht einen Unterschied, ob jemand gegebenenfalls immer noch in gut gepolsterte Sicherheitsnetze fällt oder kaum eine Chance hat, jemals aus der Zone der Prekarität herauszukommen.*

Wie konnte die Figur des „unternehmerischen Selbst“ vorherrschend werden?

*Dafür gibt es nicht nur eine Ursache, ich will nur einige Stichworte nennen: Ein Aspekt sind Veränderungen kapitalistischer Produktion und Reproduktion – Globalisierung, die elektronische Revolution, das Aufkommen einer Wissensökonomie, die Krise des Fordismus und damit verbunden des Fabriksystems, die Herausbildung von flexibleren und deshalb als effizienter geltenden Formen der Arbeitsorganisation.*

*Es gab außerdem zwischen den 1970er und 80er Jahren auch eine ideologische Wende. Diese lässt sich anhand der Veränderungen in den Managementkonzepten beobachten. Dort ging es auf einmal nicht mehr um strikte Hierarchien und um ein Regime des „Comand and Control“. Stattdessen setzte sich die Überzeugung durch, es sei viel effizienter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktivieren, sie einzubinden, sie partizipieren zu lassen in Projektgruppen und netzwerkförmigen Organisationen.*



Ulrich Bröckling ist Professor für Kulturosoziologie an der Universität Freiburg. 2007 veröffentlichte er im Suhrkamp Verlag „Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform“

**„Kapitalistische Vergesellschaftungsformen provozieren stets kritische Gegenströmungen – und absorbieren deren Impulse wenigstens teilweise“**

*Die Entfesselung dieser neuen Arbeitsformen knüpft zugleich an Wünsche, Utopien und Erfahrungen an, die sich in der Folge der Aufbrüche der 1960er Jahre gezeitigt hatten. Selbstbestimmung, Autonomie, Kreativität, die Verbindung von Arbeit und Leben, das waren ja Forderungen, die von den Alternativbewegungen artikuliert wurden. Innerhalb dieser Bewegungen ist unter anderen Vorzeichen und oft unter prekären Bedingungen das ausprobiert worden, was heute hegemonial geworden ist. Die Soziologen Luc Boltanski und Eve Chiapello haben das ins Zentrum ihrer Studie über den „neuen Geist des Kapitalismus“ gestellt und haben gezeigt, wie kapitalistische Vergesellschaftungsformen stets kritische Gegenströmungen provozieren – und deren Impulse wenigstens teilweise absorbieren. Die Subjektivierungsfigur des unternehmerischen Selbst ist auch ein Effekt dieser Modernisierung des Kapitalismus.*

Welche Materialien haben Sie für ihre Studie herangezogen?

*In meiner Studie habe ich unter anderem die zeitgenössische Erfolgs- und Selbstmanagement-Ratgeberliteratur untersucht. Diese Bücher geben nicht nur Antworten auf die Frage „Was soll ich tun?“, sondern vermitteln detaillierte Anweisungen, wie ich das, was ich tun soll auch tun kann. Aufgefal-*

*len ist mir bei der Ratgeberliteratur; dass sie widersprüchlich argumentierten: Es gibt auf der einen Seite die Forderung nach Rechenhaftigkeit: „Plane genau!“, „Rationalisiere dein Leben, erst dann wirst du erfolgreich sein!“, heißt es dort. Auf der anderen Seite gibt es die Appelle „Spreng die Grenzen!“, „Sei enthusiastisch!“, „Sei ein Querdenker!“, die mit der Forderung nach Selbstrationalisierung in keiner Weise zusammengehen. Zuerst dachte ich, diese Widersprüchlichkeit sei dieser einfach nur unerträglich dummen Literatur geschuldet. Doch dieser Widerspruch ist keine Panne, sondern das eigentliche Funktionsprinzip der Ratgeber. Denn wenn man die Menschen in eine double-bind-Situation bringt, in der sie gleichzeitig rational-kalkulierend und kreativ beziehungsweise enthusiastisch sein sollen, bleiben sie permanent in Bewegung. Wenn sie in die eine Richtung gehen, meldet sich sofort das schlechte Gewissen und sagt: „Hoppla, pass' auf. Du musst gegensteuern und wieder in die andere Richtung gehen“. Und umgekehrt. So bleibt man in Bewegung, und dieses permanente In-Bewegung-Bleiben erzeugt genau jene Flexibilität, um die es letztlich geht. Man bleibt ständig in einem Gefühl des Ungenügens, weil niemand die widersprüchlichen Forderungen einlösen kann.*

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen diesem permanenten Gefühl des eigenen Ungenügens und der Zunahme an psychischen Erkrankungen wie Depressionen?

*Die unter dem Diktat des Komparativs stattfindende Entgrenzung von Arbeit, und nicht nur der Arbeit, führen zu Überforderung und Ermüdung. Das unternehmerische Selbst ist auch ein erschöpftes Selbst. Heute geht es weniger um einen Konflikt zwischen Erlaubtem und Gewünschtem, zwischen Erlaubtem und Verbote-nem. Es gibt viel stärker das Gefühl des Ungenügens, das Gefühl, die Anforderungen nicht mehr erfüllen zu können. In diesem Sinne kann man sagen, dass die Erschöpfung, die Depression die Neurose als grundlegende Zeit-krankheit abgelöst hat. <*