

## Erfolg

Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (Hrsg.):  
Glossar der Gegenwart, Frankfurt/M. 2004: Suhrkamp, S. 63 - 70.

Unter allen Idealen, mit denen das moderne Zeitalter die Individuen versorgt, ist der Glaube an den Erfolg von einzigartiger Evidenz. Wie kaum ein anderes Epitheton der Gegenwart ist er zum Leitbild geworden, das Personen, Programme und Organisationen gleichermaßen erfasst. Hohe soziale Plausibilität gewinnt der Erfolg zunächst aus der Unterscheidung, die er gegenüber seinem schlichten Gegenteil trifft: dem Scheitern, dem Fehlschlag, dem Versagen. Wie alle anderen Formen misslungener Handlungsabsichten beziehen sie ihren negativen Wertindex vom erfolgreichen Tun und treten dann als jener Misserfolg auf, an dessen Vermeidung die Richtschnur des Erfolgs sich ausloten kann. Dies darf solange im Bereich pragmatischer Klugheit verbleiben, wie wir Erfolg als eine fundamentale Handlungskategorie verstehen. Als solche bezeichnet das Verb »erfolgen«, das im deutschen Sprachraum des 17. Jahrhunderts entstand, den Vorgang, etwas zu erreichen oder zu erlangen, was eine Person sich selbst als Ziel gesetzt hat. Als Nomen, das erst mit Anbruch der modernen Gesellschaft Verbreitung fand, besitzt »Erfolg« demgemäß die Bedeutung der positiven Wirkung oder Folge von Handlungen oder Entscheidungen. Schon darin kommt indes die Tendenz zum Ausdruck, Handlungshelden zu unterstellen, die ihren Erfolg allein dem bewusst angestrebten, vernünftig geplanten und zielstrebig ins Werk gesetzten eigenen Tun verdanken. In der Semantik des Erfolgs konstituiert sich das Subjekt als Souverän, der sich »I did it my way« gern als Hymne vorsingt. Freilich wird damit auch das Problem in die Welt gebracht, gesellschaftliche Kontingenzen und das Unverfügbare am eigenen Schicksal in das rationale Schema zielverwirklichenden Handelns hineinzwängen zu müssen. Und so ist das moderne Subjekt notorisch mit Attributionsspielen befasst, aus denen das eigene Selbst als Verursacher von Erfolgen hervorgehen soll, während Fehlschläge ungünstigen Umständen, zufälligen Ereignissen oder der konträren Zielverwirklichung Dritter in Rechnung gestellt werden müssen, deren Erfolge dann die eigenen Misserfolge sind.

Erfolg und Misserfolg bedingen einander und steigern sich gegenseitig. Je süchtiger eine Gesellschaft nach dem Erfolg greift,

umso mehr Konkurrenten wetteifern um ihn, was eine zunehmende Anzahl von Aspiranten leer ausgehen lässt. Dies ruft neben der marktwirtschaftlichen Vermehrung von Erfolgsangeboten die demokratische Forderung auf den Plan, gleichberechtigt und gerecht verteilt am Erfolg teilhaben zu wollen. Doch wenn alle Erfolg haben, hat ihn keiner, weshalb das Erfolgsstreben sich schließlich selbst veretelt oder vom Außergewöhnlichen ins Gewöhnliche wandert. Hier angekommen, steht eine Vielzahl vorzugsweise medialer Gelegenheiten bereit, sich der Probe des Auserwähltheits zu unterziehen, wofür sich besonders die verschiedenen gleichweise Erfolglosen anbieten, weil an ihrem Geschick das Triumphale des Erfolgs triviale und das heißt menschliche Züge annehmen kann. Die segensreiche Wirkung, welche die Vermehrung von Erfolgsangeboten einerseits für die Beschwichtigung des Seelenlebens haben mag, schlägt andererseits als Beschwernis zu Buche, ein Scheitern sich einzugestehen und anderen mitteilen zu können. Die moderne »Pflicht zum Erfolg« (Robert K. Merton) holt aber am Ende noch ihren Gegenpart ein, und so kandidiert das Scheitern selbst wiederum dafür, erfolgreich bewältigt werden zu dürfen. Ein existenzialistisches *Vademecum* in dieser Hinsicht stellt die Heroisierung des Scheiterns im Mythos des Sisyphos dar, den wir uns bekanntlich als einen glücklichen Menschen vorstellen sollen: »Worin bestünde tatsächlich seine Strafe, wenn ihm bei jedem Schritt die Hoffnung auf Erfolg neue Kräfte gäbe?« (Albert Camus) Wer es im Zeitalter der späten Moderne lieber etwas ironischer hat, versucht sich darin, aus der Erfolglosigkeit eine Lebenskunst zu entwickeln und wendet sich an Adressen, die wie [www.schoenerscheitern.de](http://www.schoenerscheitern.de) das gesellschaftliche Erfolgsprogramm als inverse Sinnvariante zelebrieren. Dass Erfolg in der modernen Gesellschaft nichts anderes als ein »Sein für Anderes« (Theodor W. Adorno) ist, zeigt sich dann im Versuch, es mit seinem Gegenteil zu probieren.

In Momenten der Nüchternheit allerdings weiß das Subjekt, dass die Zweierigkeit des Erfolgs nicht immer seiner Lebenswirklichkeit entspricht. Zwischen Triumph und Scheitern liegt das Reich des Durchwurschtelns, das zusammen mit der Improvisationskunst und dem Notbehelf die Niederungen des Alltags regiert. Im Programm des Erfolgs hingegen, das sich die moderne Gesellschaft verordnet, ist das eingeschlossene Dritte ausgeschlossen, da sich hier der Erfolg mit dem Sieg assoziiert, den nur

eine/r davontragen kann. Noch die pädagogische Peinlichkeit, mit der heute an Kindergeburtsanzeigen oder im Amateursport von »zweiten und dritten Siegern« gesprochen wird, legt Zeugnis von dem Maßstab ab, der in Wirklichkeit gilt. Die moderne Gesellschaft versteht Erfolg als soziale Durchsetzung im Wettbewerb, die sich an Indikatoren wie Macht, Geld, Titel oder Prestige ableiten lässt. Überall dort, wo Ausscheidungskämpfe die Rangordnung bestimmen, nehmen Erfolge daher die Bedeutung von Siegpremien für die Gewinner an. Sport, Bildungswesen, Wirtschaft und berufliche Karriere sind die klassischen Arenen der Erfolgskonkurrenz, denen sich die persönliche Lebensführung in dem Maße hinzugesellt, wie sich auch Körper- und Persönlichkeitsbilder, Beziehungsformen und Kulturstile zu Schauplätzen von Wettbewerben verwandeln.

Gut sortiert fallen denn auch die Offerten der Erfolgsindustrie aus, die ein ebenso umfassendes wie differenziertes Angebot von Waren und Dienstleistungen präsentiert. Erfolgsstrategen sind hierunter das meistverkaufte Produkt. Sie evozieren als persönliches Manko, was sie gleichzeitig zu beheben vorgeben, und können sich dadurch beständig neue Nachfrage verschaffen. Die Ratgeber von heute bescheiden sich nicht damit, Unterweisungen für die Optimierung des eigenen Handelns zu erteilen. Im Unterschied zur ersten Welle populärer Erfolgsschriften, die in Deutschland mit der Rationalisierungseuphorie der Weimarer Republik entstand, laborieren die »Gefühlingsingenieure« (Bertolt Brecht) der Gegenwart nicht allein an der Willensschulung des Subjekts, sich selbst vermittels methodischer Arbeitspläne erfolgreich zu taylorisieren. Neben solchen Modellen der bürokratischen Selbststrationalisierung, die heute vor allem im Gewand elektronischer Programmsprachen auftreten, werden vermehrt Techniken der charismatischen Selbstenthusiasmierung propagiert, die dem Subjekt beibringen sollen, an sich selbst als eine unerschöpfliche Quelle persönlicher Erfolgspotenziale zu glauben. Erfolg sei, »sich beim Blick in den Spiegel vor sich selbst zu verneigen«, verkündet die zeitgenössische Managementliteratur. Prototyp dieser Autosuggestionstechniken ist etwa das »Neuro-linguistische Programmieren« (NLP), durch das die Umwandlung negativer Stimmungen und Verhaltensweisen in die bedarfsgerechte Nutzung positiver Energien bewerkstelligt werden soll. Mentale Trainingsprogramme wie diese konzipieren Erfolg als

eine Persönlichkeitseigenschaft, weshalb die Aufforderung zur rastlosen Arbeit am richtigen Selbst im Zentrum aller Botschaften steht. Das Zauberwort hierbei lautet »Motivation«, das allerdings offenbart, dass die Kraft zum kontraktaktischen Glauben an die Macht des eigenen Ich nicht unbegrenzt ist. Die pausenlose Einrede des »Du schafft es!« gerät leicht in Konflikt zur Charakterologie des Erfolgs, die den Einzelnen lehrt, sich selbst als »Gewinnertyp« zu entwerfen. Wenn das richtige Selbst sich trotzdem nicht einstellen mag, kann den Gefühlen persönlicher Nichtigkeit nur mit der Selbstinszenierung eines stoischen Optimismus begegnet werden: Positiv denken.

Während all diese mentalen Anstrengungen einzig um des Ziels der eigenen Selbstverbesserung willen geschehen, bleibt der modernen Gesellschaft die notorische Sorge, ob die Klienten des Erfolgs, indem sie sich anschicken, funktional besser werden zu wollen, auch moralisch gut dabei sind. Im Kanon der bürgerlichen Gesellschaft schwankt die Auffassung von Erfolg zwischen dem Instrumentalismus, der dem Durchsetzungswillen an sich eigen ist, und einer Normierung, die das Handeln des erfolgreichen Menschen auf die Verwirklichung bestimmter Werte verpflichten möchte. Vorbürgerliche Gesellschaften kannten diese Verlegenheit nicht und haben deswegen Erfolg problemlos als Kategorie reiner Macht- und Reputationskämpfe verstanden. Bei der Mittelwahl eines erfolgreichen Akteurs kam es nicht auf Wertrationalität, sondern auf die Regeln strategischer Angemessenheit an, die sich durch das Eintreten eben jenes Zustandes erwies, den eine Person sich herbeigewünscht hatte. Dass beim Erfolg allein das Ergebnis entscheidet, hatte Autoren wie Niccolò Machiavelli gerade bewogen, die wirksame Durchsetzung des eigenen Willens zur Macht ins Zentrum ihrer politischen Herrschaftslehren zu stellen. Folgerichtig war dem nach Erfolg strebenden Machthaber zu raten, bei steter Beobachtung konkurrierender Strategien und unter Ausnutzung gegnerischer Schwächen möglichst effektiv dem eigenen Vorteil zu dienen.

Den Erfolgsschriften der heutigen Zeit mangelt es an solch Raffinement und auch an Souveränität in der Empfehlung des Bösen, obgleich nicht wenige von ihnen mit der Lust an einer gewissen anarchischen Rohheit sich zieren: »Hüten Sie sich vor Freunden. Wenn Sie keine Feinde haben, finden Sie Mittel und Wege, sich welche zu machen«, heißt es zum Beispiel an zweiter Stelle

der »48 Gesetze der Macht« (Robert Greene), die auch in den restlichen Paragrafen nur grobschlächtige Durchhalteparolen für Machtlose verkünden. Selbst ein »Machiavelli für Frauen« (Harriet Rubin) hält nicht, was er verspricht. Wie andere Titel aus dem heutigen Schrifttum für das erfolgsbesorgte Subjekt beschwört er eine verborgene Selbstmächtigkeit, die sich im Angebot, anhand von Lehrgängen, Ratgebern, Videokassetten und Tagesplanern sich zum Erfolg führen zu lassen, sogleich wieder dementiert. Die wenigsten Ratgeber verzichten überdies darauf, neben gesteigertem Machtsinn und effektivem Selbstmanagement ein erfülltes Leben, Persönlichkeitsentwicklung, spirituelle Erleuchtung und die »Anerkennung ihres Umfelds« zu versprechen – späte Zeugnisse ihrer Entstehung aus jener Erweckungsliteratur, die im 19. Jahrhundert eifernde Evangelisten in den Vereinigten Staaten erfunden haben. Ihrem Werthorizont entstammt, was dem Erfolg seither als besondere Bürde auferlegt ist, nämlich nicht nur als Faktum, sondern auch als Verdienst gelten zu müssen. Schließlich wird nicht jede erfolgreich zu Ende gebrachte Handlungsabsicht von der modernen Gesellschaft auch als wünschenswert ratifiziert. Der »Erfolgsmanager« ist der Öffentlichkeit weithin bekannt, ein »Erfolgsverbrecher« ist dagegen unter den einschlägigen Komposita selten zu finden.

Unter allen Wertsetzungen, die sich mit Erfolg positiv assoziieren, hat die Norm des »Leistungserfolgs« (Talcott Parsons) die nachhaltigste Wirkung gehabt. Ursprünglich aus der religiösen Idee des Protestantismus abgeleitet, »dass Gott selbst es sei, der durch den Erfolg der Arbeit die Seinen segne« (Max Weber), ließ sich das spezifische Ethos entstehen, gesellschaftlichen Erfolg nur als Wertbeweis eigener Leistungen anzuerkennen. Die Norm des Leistungserfolgs hat sich jedoch stets in das Problem verstrickt, Leistungen dann auch bemessen und vergleichen zu müssen. Im modernen Kapitalismus kommt dem Markt die Aufgabe zu, über den Erfolg von Leistungen zu befinden. Märkte sind erfolgsorientiert, da sie sich nur für wirtschaftliche Ergebnisse interessieren. Was sich nicht gut verkaufen lässt, ist als Leistung wertlos geworden, weshalb Leistungen nicht nur erbracht, sondern auch erfolgreich abgesetzt werden wollen. Umgekehrt muss nicht jeder Markt Erfolg schon auf Leistungen beruhen, da sich Märkte allein nach der Nachfrage richten. Das Begehren aber sucht sich bekanntlich auch seltsame Wege. Wenn – wie Slavoj Žižek dies

einmal aus Japan berichtet hat – in Tokio ein Markt für die getragene Unterwäsche von Schulmädchen existiert, liegen den entsprechenden Angeboten »Leistungen« zu Grunde, die den Evangelisten des Leistungsprinzips Kopferbrechen bereitet hätten. Schließlich stellen sich Markterfolge nicht selten ohne persönliches Zutun und somit leistungslos ein. Die Kontingenzen der Finanzmärkte lässt Gewinne auf unkalkulierbare Weise entstehen – und wieder verschwinden. Und auch die Performanzkultur des heutigen Kapitalismus wirft hohe finanzielle Gewinne für Bestrebungen ab, welche die protestantische Ethik eigentlich Arbeitsleistungen vorbehalten wollte. In Medien, Marketing und (Selbst-) Management zählt dazu vor allem die Erzeugung von Aufmerksamkeit, die gerade auch dann als erfolgreichste aller Leistungen auftritt, wenn sie die öffentliche Beachtung allein auf den Tatbestand der Aufmerksamkeit selbst auszurichten vermag.

Die Anforderungen an das moderne Subjekt verlagern sich dadurch von der Leistungsfähigkeit auf seine »Erfolgsrührigkeit« (Gustav Ichheiser), mithin auf die persönliche Darstellungskompetenz, jede Leistung als außergewöhnlichen Erfolg und jeden Erfolg als Ergebnis eigener Leistungen zu präsentieren. Sollen die Erfolge abseits der üblichen Standards von Pflichterfüllung und Leistungseinsatz von anderen sichtlich zu unterscheiden sein, müssen sie sich als bedeutend und herausragend inszenieren. So entsteht aus dem Leistungsethos, was es schließlich am meisten gefährdet: das Verlangen nach »Distinktionsanerkennung« (Tzvetan Todorov), die Bewunderung für die eigene Ausgefallenheit und Einzigartigkeit will. Doch wenn alle in ihrer Besonderheit auffallen wollen, fällt niemand besonders mehr auf, weil sich im individuellen Erfolgsstreben dann nur die Ähnlichkeit mit anderen zeigt. Auf der Strecke bleibt dabei auch das Bedürfnis, im Erfolg das eigene Selbstbewusstsein zu stärken, das ganz in Abhängigkeit von den Einschätzungen Dritter gerät. Wer vor allem als erfolgsrührig gilt, wird vielleicht beneidet, aber kaum respektiert, was eine schmerzliche Lücke im Selbst der Erfolgsperson hinterlässt, die gern auch als Mensch anerkannt werden möchte. Wenn der Erfolg auf dem Markt den sachlichen Qualitätsbedeutung eine so zentrale Stellung einnimmt, dass er mit allen Mitteln angestrebt werden muss, treibt der soziale Durchsetzungskampf die Moral aus, die durch ihn doch Verbreitung finden sollte. Und

so ist mit den modernen Erfolgsprogrammen seit je her die Sorge verknüpft, dass Wertverwirklichung zum Wertverlust führen muss. Für die Gesellschaft der Vereinigten Staaten hat Robert K. Merton einmal bemerkt, dass ausgerechnet die amerikanischen Kardinaltugenden des Erfolgsstrebens der amerikanischen Todsünde des abweichenden Verhaltens den stärksten Vorschub leiste. Die Gegenwart hingegen hat auch die Abweichung zur Erfolgsgutend gemacht, was ihr nun die Befürchtung einträgt, noch im Erfolg nicht auffällig genug und auf Dauer zur Überbietung bereits erzielter Erfolge nicht in der Lage zu sein. Denn jeder Erfolg ist notwendig relativ. Da er sich nur im Vergleich zu Konkurrenten oder früheren eigenen Wettbewerbssplätzen manifestiert, muss er auf Wiederholung und andauernde Steigerung angelegt sein. Sein Zeitmaß ist die permanente Gegenwart, da Zurücklegendes sich schnell in der Beachtung verbraucht. Im Erfolgsstreben ist das Subjekt daher unablässig in einer Flucht nach vorn gefangen, die auf längere Sicht selbst wieder zum Scheitern verurteilt ist. Paradoxerweise aber ist Scheitern, fällt es in einer Kombination von äußerem Nichts und eigenem Selbstverlust nur hinreichend vollständig aus, vielleicht die einzige »unmittelbare Erfahrung des Unendlichen und Absoluten« (Tzvetan Todorov), welche die moderne Gesellschaft ihren Subjekten gewährt. Insofern ist Erfolg die Einheit einer Differenz, in der das Subjekt am Ende sich selbst vergessen darf.

#### Literatur

Ichheiser, Gustav 1930, *Kritik des Erfolges. Eine soziologische Untersuchung*, Leipzig.

Mannheim, Karl 1964/1930, »Über das Wesen und die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolgsstrebens. Ein Beitrag zur Wirtschaftssoziologie«, in: ders., *Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk*, Berlin/Neuwied, 623–687.

Merton, Robert K. 1968, »Social Structure and Anomie«, in: ders., *Social Theory and Social Structure*, New York, 185–214.

Neckel, Sighard 2001, »Leistung und Erfolg. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft«, in: Barlösius, Eva/Müller, Hans-Peter/Sigmund, Steffen (Hg.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland*, Opladen, 245–265.

Neckel, Sighard 2002, »Ehrgeiz, Reputation und Bewährung. Zur Theoriegeschichte einer Soziologie des Erfolgs«, in: Burkart, Günter/Wolf, Jürgen (Hg.), *Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen*, Opladen, 103-117.

Todorov, Tzvetan 1998, *Abenteuer des Zusammenlebens. Versuch einer allgemeinen Anthropologie*, Frankfurt/M.

Sighard Neckel