

# Es gibt keine Erfolgsrezepte



Im Vergleich zu früher haben wir in unserer Gesellschaft viele Entscheidungsfreiheiten. Man denke etwa an die Berufs- oder Partnerwahl. Das bedeutet aber nicht, dass wir dank dieser Freiheiten beim Anpeilen unserer Lebensziele auch erfolgreich sein werden/können. **Christian Fleck**

1930 veröffentlichte der Psychologe Gustav Ichheiser ein Buch mit dem programmatischen Titel „Kritik des Erfolges“. Der Autor vertrat darin die These, man müsse zwischen Leistungstüchtigkeit und Erfolgstüchtigkeit unterscheiden. Ersteres bezeichne die Anstrengungen des Einzelnen, mit dem zweiten Begriff benannte er deren Bedingungen. Ichheiser wollte damit darauf aufmerksam machen, dass unsere Anstrengungen auch durch die soziale Umgebung bestimmt werden, wir also nicht unseres Glückes Schmied sind.

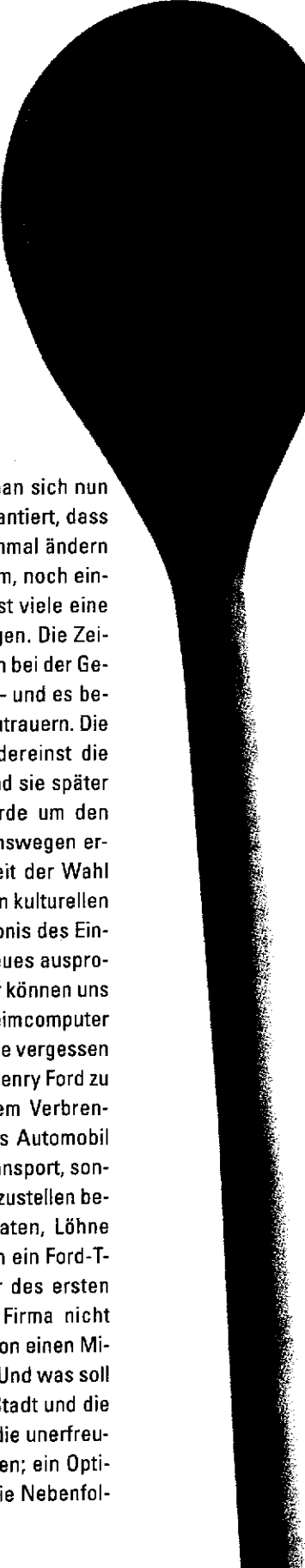
**D**iese Botschaft gilt wohl immer noch. Warum? Seit dem Beginn dessen, was man gemeinhin Moderne nennt, hat sich eine Vorstellung von persönlicher Freiheit etabliert, die für jede/jeden Einzelne(n) zur Folge hat, dass sie/er die Verantwortung für das eigene Schicksal aufgehalst bekommt, die im vorhin zitierten Sprichwort zum Allgemeingut geworden ist. Diese Freiheit erlaubt es uns, unseren eigenen Wünschen zu folgen: Wir müssen nicht mehr einer bestimmten Religion angehören, wir können uns, sofern wir es uns leisten können, niederlassen, wo wir wollen, wir dürfen uns frei entscheiden, welcher Partei wir unsere Stimme geben, wen wir heiraten oder mit wem wir das Leben teilen wollen. Niemand darf uns Vorschriften machen, ob und wie viele Kinder wir in die Welt setzen wollen. All das und noch mehr ist uns heute so selbstverständlich, dass viele wohl denken, das sei immer schon so gewesen. Ein Blick in andere Ecken der Welt genügt allerdings, um sich vom Gegenteil zu überzeugen.

Diese Freiheit hat aber ihren Preis und ihre Kosten.

**E**rstens haben sich die Pläne, Wünsche und Absichten, die jede(r) Einzelne gerne als seine höchst eigenen sehen würde, auch unter dem Einfluss anderer geformt. Das gilt sowohl für die großen als auch für die kleinen Wünsche. Worin wir uns jeweils von anderen unterscheiden, ist die Mischung der vielen Wünsche und Absichten größeren und kleineren Kalibers, die zusammengenommen unseren individuellen Lebensplan ausmachen. Das Reservoir von Lebensentwürfen, aus dem wir uns den einen auswählen oder dem wir die Elemente verdanken, aus denen unser Lebensentwurf gezimmert wurde, haben andere vor uns gefüllt. Davon kann man sich leicht überzeugen, wenn man ein Kind danach fragt, was es denn einmal werden will. Üblicherweise fallen die Antworten so aus, dass irgendwelche Personen des eigenen sozialen Umfelds genannt werden. Da Kinder heute einen viel größeren sozialen Raum überblicken können als, sagen wir, der Bergbauernbub Peter Rosegger, überraschen uns manche mit ungewöhnlichen Lebensplänen, die meist aus der Fernseh- oder heute zunehmend der Welt des Internets stammen. Die Reichhaltigkeit der Vorbilder und Idole erlaubt es dem Heranwachsenden, durch Kombination von Elementen zu durchaus originellen Lebensentwürfen zu gelangen. Reich wie Bill Gates, schön wie Angelina Jolie, stark wie Arnold Schwarzenegger und glücklich wie Oma.

Weil die uns umgebende Kultur so reichhaltig, bunt und schnelllebig ist, ändern sich die mit Inbrunst verkündeten Lebensentwürfe der Heranwachsenden ungefähr in dem Tempo, in dem Starlets die Bühnen betreten und wieder verlassen.

Doch selbst wer das Erwachsenenalter glücklich erreicht hat und meint, einen Lebensentwurf gefun-



den zu haben, dessen Verwirklichung man sich nun widmen könne, dem ist keineswegs garantiert, dass sich seine Wünsche nicht auch noch einmal ändern können. Im Gegenteil! Das Wissen darum, noch einmal von vorne beginnen zu können, lässt viele eine für sie unerquickliche Gegenwart ertragen. Die Zeiten, in denen jemandes Lebensweg schon bei der Geburt fixiert war, liegen lange hinter uns – und es besteht kein Grund, ihnen irgendwie nachzutruern. Die Sicherheit, als Sohn eines Schmieds dereinst die Werkstatt des Vaters zu übernehmen und sie später dem eigenen Sohn zu übergeben, wurde um den Preis der Unausweichlichkeit von Lebenswegen erworben. Die für alle gewonnene Freiheit der Wahl des eigenen Lebens brachte uns all jenen kulturellen und materiellen Reichtum, der das Ergebnis des Einfallreichtums all derer ist, die etwas Neues ausprobierten und damit erfolgreich waren. Wir können uns das Leben heute ohne Auto und ohne Heimcomputer nicht mehr wirklich vorstellen. Allzu gerne vergessen wir darüber, dass es dem Genius eines Henry Ford zu verdanken war, dass man das mit einem Verbrennungsmotor betriebene Vehikel namens Automobil nicht nur für den Lasten- und Massentransport, sondern auch für die breite Bevölkerung herzustellen begann, und dass man denen, die das taten, Löhne zahlte, die es ihnen erlaubten, sich auch ein Ford-T-Modell kaufen zu können. Der Erfinder des ersten IBM-Heimcomputers wurde in seiner Firma nicht ganz ernst genommen: Wer will sich schon einen Miniaturrechner ins Wohnzimmer stellen? Und was soll man damit machen? Die autogerechte Stadt und die Zerstörung der Umwelt waren und sind die unerfreulichen Nebenfolgen solcher Innovationen; ein Optimist könnte sich daran erfreuen, dass die Nebenfol-

gen des Heimcomputers zumindest ökologisch weniger bedenklich sind, während der Kulturpessimist wohl darauf beharren würde, dass die Proliferation von Bombenbauanleitungen und Pornografie politisch und kulturell vergleichbar katastrophal sind.

Im kulturellen Sammelbecken glitzern aber auch noch andere Wünsche und Versprechungen. Nennen wir sie (in Anlehnung an die Lebens-) Saisonwünsche. Während wir uns bei Lebensentwürfen vielleicht noch zutrauen, eine Ordnung in sie bringen zu können (privat, beruflich, in jungen, mittleren und höheren Jahren, etc.), ist das kulturelle Angebot all dessen, was wir anstreben könnten, schier unübersehbar. Auf jedem Saisonwunsch klebt allerdings ein „Haltbarbis“-Etikett, und das Ablaufdatum ist von uns einzusetzen. Das Leben wäre leichter, gäbe es hier eine Einteilung wie im Supermarkt: low fat, keine Gentechnik, Fairtrade, Made in Austria ... Doch bei Saisonwünschen müssen wir uns selbst zurechtfinden. Sollen wir ein Kind wollen? Sollen wir uns scheiden lassen? Sollen wir da- oder dorthin auf Urlaub fahren? Sollen wir lieber am Land oder doch in der Stadt wohnen? – Alle diese Entscheidungen müssen wir selbst treffen. Kein Kaiser und kein Kardinal nehmen uns das ab.

Der französische Soziologe Émile Durkheim hat vor mehr als hundert Jahren für diese Überfülle an Wahlmöglichkeiten und das Fehlen von Ordnung den Begriff „Anomie“ eingeführt. Worauf er damit aufmerksam machen wollte, ist ein Merkmal aller modernen Gesellschaften: Dem Einzelnen wird nicht mehr mit zwingender Autorität vorgegeben, was er tun soll. Damit kommen nicht alle Menschen zurande. Freiheit ist ambivalent. Wir können wählen, aber wir wissen nicht, was wir wählen sollen, weil uns niemand mehr vorschreibt, was wir wollen sollen.

**Z**weitens legen uns die uns umgebende Kultur und die Gesellschaft, deren Teil wir sind, einige Beschränkungen auf. Wir sind zwar frei zu wählen, was wir im Leben anstreben wollen, doch nicht alle Wege, die beschritten werden könnten, um diese Ziele zu erreichen, sind gleichermaßen erlaubt. Niemand verbietet uns beispielsweise, reich werden zu wollen, doch neben den legitimen Pfaden, auf denen wir versuchen können, dieses Ziel zu erreichen, gibt es ein weites unbekanntes Feld von Alternativen. Einige sind ein-



deutig negativ markiert und bei anderen ist sich die Gesellschaft noch nicht einig geworden, ob sie akzeptabel sind oder doch verboten werden müssen. Im Graubereich zwischen positiv und negativ Sanktioniertem, Erwünschtem und Verbotenem findet Innovation statt, wird Neues erfunden, das nach einiger Zeit dann dem einen oder anderen Pol zugeordnet wird. Am Finanzmarkt wurde in den vergangenen drei Jahrzehnten eine derart unüberschaubare Menge „innovativer Produkte“ kreiert, die allesamt darauf zielten, bestehende Vorschriften zu unterlaufen, zu umgehen, sich jedenfalls der Kontrolle der Aufsichtsbehörden zu entziehen: Hedgefonds sind das mittlerweile bekannteste dieser Produkte, die sich, da sie nun schon einmal da und deren Nutznießer obendrein mächtig sind, vehement gegen eine Kontrolle durch die Finanzmarktaufsicht zur Wehr setzen.

**B**ei der Verwirklichung von Lebensplänen und in der Verfolgung der bescheidenen Saisonwünsche finden wir eine ganz ähnliche Situation vor. Der Wunsch, wie X zu werden, ist dann realistisch zu nennen, wenn es für den Heranwachsenden möglich ist, diese Person so genau zu beobachten, dass eine Nachahmung möglich wird. Dazu bedarf es aber einer Nähe und Dauer des Zusammenseins, die uns die fernen Idole der Unterhaltungsindustrie nicht einräumen (können). Doch die Nähe und die Möglichkeit, am Modell zu lernen, wie das die Psychologen nennen, sind generell zur Mangelware geworden. Wir leben nicht mehr in einer Welt, in der die Kinder sehen können, was und wie ihre Eltern arbeiten, weil Arbeitsplätze und Wohnung meist getrennten Welten angehören.

Immer mehr Berufe haben eine relativ lange Ausbildung zur Voraussetzung, die an Orten stattfindet, die weder der Arbeitsplatz der Eltern noch die gemeinsame Wohnung sind. Schulen nennt man jene Institutionen, in denen die jeweils nächste Generation jene Fähigkeiten und Fertigkeiten lernen soll, welche die ältere Generation für nötig hält, um erfolgstüchtig sein zu können. Doch oft genug halten Kinder und Jugendliche das, was sie lernen sollen, für weniger attraktiv als das, was sie sich selbst aneignen wollen und können. Als vor 25 Jahren der Heimcomputer auch bei uns Einzug hielt, waren die Jüngeren meist schneller in der Lage, damit umzugehen, und dasselbe

geschah mit dem Internet (z. B. Facebook), dem Mobiltelefon und anderen Geräten, ganz zu schweigen von den Moden verschiedenster Zuschnitts.

Das Problem, für das keine der gegenwärtigen Gesellschaften eine überzeugende Lösung gefunden hat, liegt darin, dass für den späteren Erfolg im Leben einige allgemeine Fertigkeiten offenkundig von entscheidender Bedeutung sind, von denen aber niemand zu sagen vermag, wie sie allen gelehrt werden könnten. Ausdauer, Verzicht auf rasche Befriedigung von Bedürfnissen, die Fähigkeit zu planen und eine realistische Beurteilung der eigenen Fertigkeiten lassen sich ebenso wenig in einem Lehrplan unterbringen wie die Aneignung von moralischen Qualifikationen wie Vertrauen und Aufrichtigkeit. Tugenden wie Verlässlichkeit, Strebsamkeit und dergleichen können nicht unterrichtet werden. Moral zu predigen ist ein zum Scheitern verurteiltes Bemühen. Einige moralisch zu nennende Qualitäten zu erlernen ist aber eine der Bedingungen, um Ziele, die man sich setzt, auch mit Aussicht auf Erfolg erreichen zu können.

**D**rittens: Was bedeutet das alles nun für den Erfolg und die Erfolgsrezepte? Nichts Gutes, könnte man simpel sagen, und das aus den folgenden Gründen:

- Welche Lebens- oder Saisonziele jemand als für sich passend auswählt, er muss damit rechnen, nicht der Einzige zu sein, der diese Wahl getroffen hat. Der Ökonom Fred Hirsch hat für einen Aspekt dieses Herdenverhaltens vor Längerem den Ausdruck „Positionsgüter“ eingeführt, um jene Güter – im weitesten Sinne – zu fassen, die, weil sie nicht allen in gleicher Qualität zur Verfügung stehen können, durch steigende Nachfrage entwertet werden. Was gibt es Schöneres, als zu zweit eine Meeresbucht zu genießen? Doch da viele das wollen, finden wir uns regelmäßig in Gemeinschaft dieser vielen an den als einsam beworbenen Stränden wieder. Ähnliches gilt für modische Berufswünsche und Objekte der Alltagskultur. Nur wenige Güter wie Fußballspiele und Feuerwehrreste gewinnen dadurch, dass man sie mit vielen anderen konsumiert.
- Andere anstrebenswerte Dinge weisen Merkmale von Pyramidenspielen auf: Die, die damit anfangen – und rechtzeitig aussteigen –, können sich

zu Lasten der später Kommenden bereichern. Der Erfolg der Ersten, die Erfolgs- und andere Ratgeber veröffentlichten, war unvergleichlich größer als der später auf diese Idee Aufspringenden. Pyramidenspiele sind wie Blasen auf den Aktienmärkten riskant für jene, die zu spät kommen; doch wann „zu spät“ ist, weiß man immer erst hintennach. Auch auf Arbeitsmärkten gibt es derartige Überfüllungsphänomene, wenn es um die angebliche große Nachfrage nach bestimmten Berufen geht, die eine relativ lange Ausbildungszeit zur Voraussetzung haben. Bis jemand als Arzt, Lehrer oder Informatiker zu arbeiten beginnen kann, ist die Nachfrage möglicherweise schon ausgedörrt und man hat auf das falsche Pferd gesetzt.

- Der deutsch-englische Soziologe Ralf Dahrendorf hat einmal gemeint, man fahre bei der Berufswahl am besten, wenn man sich für jene Tätigkeit entscheide, von der man überzeugt sei, sie so hingebungsvoll ausüben zu können, als hänge das Schicksal der Menschheit davon ab. Auch wenn jeder weiß, dass der Weltenlauf nicht davon abhängig ist, wie gut oder schlecht wir

unseren Beruf ausüben, hält Dahrendorfs Empfehlung zwei Einsichten bereit, die es wert sind, ernst genommen zu werden. Wenn wir etwas tun, von dem wir überzeugt sind, dass es nicht nur uns Freude macht, sondern auch anderen dienlich ist, werden wir nicht nur Freude an der jeweiligen Tätigkeit haben, sondern vermutlich die Sache auch besser als jene ausführen, die ihre Arbeit als fremdbestimmte Last ertragen.

- Dennoch ist auch Dahrendorfs Empfehlung keine Garantie für Erfolg. Manche hochqualifizierte Berufe, die von hingebungsvollen Personen praktiziert wurden, fielen der technologischen Entwicklung zum Opfer. Die Verbreitung der Schreibmaschine etwa entwertete schlagartig die Kompetenz des Schönschreibens, die bis dahin den Sekretären und den damals noch wenigen Sekretärinnen ein sicherer Beruf zu sein schien. Gleiches erfuhren die Kutscher und später die Schriftsetzer und viele andere.
- Man könnte sagen, zu den Weisheiten einer wohl gestalteten Gesellschaft gehört die Möglichkeit, dass jenen, die in ihrem Streben einmal gescheitert sind, eine faire zweite Chance eingeräumt wird. Tatsächlich verfahren nicht alle Gesellschaften so, und selbst in jenen, die sich dieser Weisheit verschrieben haben, werden nicht alle Erfolglosen gleich behandelt. Heute kann jeder ein zweites oder drittes Mal sein Eheglück suchen, ohne deswegen scheel angesehen zu werden. In der Welt der Berufe sind wir zumeist noch zur Monogamie verpflichtet.

**D**a Erfolg immer auch ein Wettkampf ist, ist er nur um den Preis des Scheiterns einiger zu haben. Wie die Gesellschaft mit den Verlierern umgeht, bestimmt aber zugleich die Bereitschaft der nächsten Generation, sich um Erfolge zu bemühen. Wenn zu viele scheitern, kommt das Erfolgsspiel zum Stillstand und damit auch die Gesellschaft, sei es, weil die Gescheiterten die Läden der vermeintlich Erfolgreichen plündern oder sich kaum noch jemand etwas zu wagen getraut. III

Christian Fleck, Karl-Franzens-Universität Graz,  
Institut für Soziologie

