

BERND KRAMER

ERFOLG - EIN MODERNER SELBSTBETRUG

BERND KRAMER

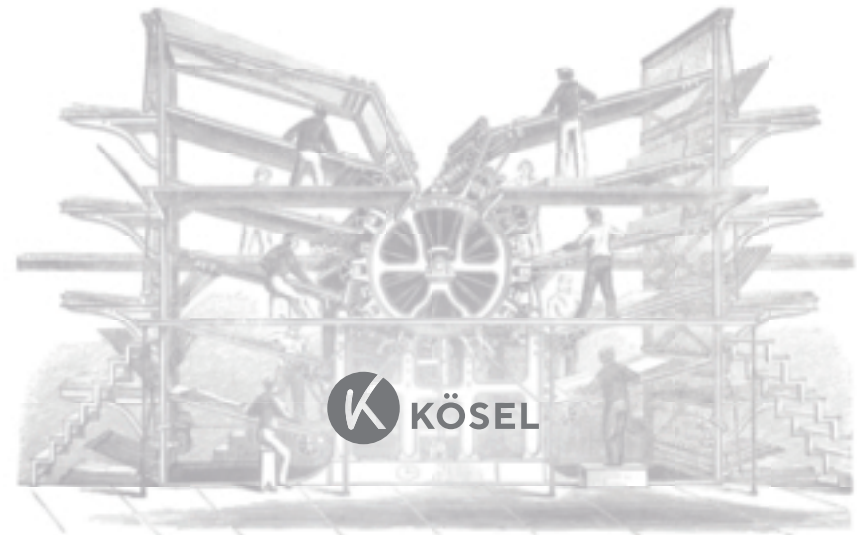
ERFOLG -

EIN Von der Entzauberung der
Leistungsgesellschaft

MODERNER

SELBST-

BETRUG



Der Verlag behält sich die Verwertung des urheberrechtlich geschützten Inhalts dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

Copyright © 2023 Kösel-Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München
Redaktion: Kathrin Sabeth Ohl, Hamburg
Umschlag: zero-media.net
Umschlagmotiv: Les Archives Digitales / Alamy Stock Foto
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-466-37307-9
www.koesel.de

INHALT

EINLEITUNG	7
1 PEINLICHER EHRGEIZ	
Warum wir etwas erreichen wollen, aber ungern darüber reden	21
2 VON NICHTS KOMMT NICHTS	
Warum wir erwarten, dass sich harte Arbeit auszahlt	47
3 WAS FÜR EIN ZUFALL	
Warum wir so selten in der Hand haben, was wir erreichen	77
4 DEMÜTIGER TRIUMPH	
Wie die Erfolgreichen abheben, auch wenn sie bodenständig bleiben	105
5 ALLES VERDIENT	
Warum es so schwerfällt, an Erfolg zu glauben, für den man nichts kann	129
6 ACHTSAM SCHEITERN	
Warum es heute so hart ist, die Niederlage zu verkraften	155
7 LOTTO MIT SYSTEM	
Warum wir uns so schwertun, Erfolge gerecht zu verteilen	181
ANMERKUNGEN UND QUELLEN	209

EINLEITUNG

Man könnte meinen, der Erfolg habe seine beste Zeit hinter sich. Er ist verdächtig geworden, eine dubiose Angelegenheit, mit der irgendetwas nicht stimmt und die man deswegen weit von sich weist, zumindest vordergründig. Will ja keiner, so etwas, angeblich. Ein Vermögen auf der Bank, eine Villa mit riesigem Garten in Zehlendorf, eine Yacht im Hafen von Saint-Tropez. Fürchterliche Vorstellung. Der kurze Blick aufs Handy: Die Aktien entwickeln sich prächtig, die Firma läuft bestens, eine stattliche Dividende ist zu erwarten, zurücklehnen, die Sonnenbrille auf, einen Schluck Dom Pérignon. Was für ein grauenhaftes Leben. Es hebe die Hand, wer ernsthaft danach strebt.

Oder das hier: Die Chefin lobt das jüngst abgeschlossene Projekt, hervorragend gemacht, alle Kolleginnen und Kollegen sind ganz angetan. Nicken im Konferenzraum, Schulterklopfen auf den Fluren. Mit einem Mal fragen dich sogar diejenigen um Rat, die vor Kurzem nicht einmal wussten, wie du heißt. Schließlich bittet der Geschäftsführer zu sich ins Büro. Wirklich beeindruckend, sagt er. Wie wäre es mit einer Gehaltserhöhung und einer

Beförderung? Irgendeine Stelle, die Sie bei uns besonders interessieren würde? Bitte, nein, bloß nicht.

Oder das: Da zieht man wochenlang ein straffes Fitnessprogramm durch, verbringt viele Stunden auf dem Crosstrainer, achtet auf die Ernährung, joggt jeden Tag nach der Arbeit dreimal um den See. Dann meldet man sich für den vom Stadtmarketingverein organisierten Marathon an, Freunde, Bekannte, Familienangehörige stehen am Wegrand und jubeln einem zu. Und dann lohnt es sich sogar. Zu allem Übel gewinnt man. Unerträglich.

Erfolg ist etwas für Angeber, Größenwahnsinnige, Narzissten, der Inbegriff einer *Red Flag*, ein Attribut all derjenigen, die sich eher früher als später als Unsympathen erweisen, etwas, das man in der postheroischen Gegenwart allenfalls mit gefallenen Helden in Verbindung bringt. Erfolg ist, um die Diagnose in zeitgenössisches Vokabular zu kleiden, toxisch. Und wenn irgendjemand dafür noch einen Beleg brauchte, konnte er ihn in den vergangenen Jahren dutzendfach finden: Menschen, die ihre Macht und ihren Status missbrauchten, die tief gestürzten Stars, Chefredakteure großer Boulevardblätter, Filmbosse wie Harvey Weinstein, Rockstars wie Till Lindemann oder er zum Beispiel: Kevin Spacey, einst gefeierter Schauspieler, dessen Karriere ins Abseits geriet und den die Drehbuchautoren von *House of Cards* in den vorzeitigen Serientod schicken mussten, als Vorwürfe wegen sexueller Übergriffe gegen ihn erhoben wurden. Was war das Gift, das alles zerstörte? Ganz klar, sagt Spacey: der Erfolg. »Es gibt keine Schule, an der man lernen kann, wie man mit Ruhm umgeht«, bekannte er, kurz bevor ein Londoner Gericht ihn im Jahr 2023 dann doch freisprach. »Ich habe wirklich versucht, kein Arschloch zu sein. Aber ich glaube, in gewissem Maße war ich ein Arschloch.«¹

Man hüte sich vor dem Erfolg.

Erfolg ist ein überholtes Accessoire einer überholten Generation alter weißer Männer. Mein Haus, mein Auto, mein Boot. Wen will man damit noch beeindrucken? Die empfindsamen Schneeflocken von heute lächeln nur müde über all diejenigen, die ein solches Gehabe weiterhin nötig haben: das Geprotze, das Geprahle, das Gegockel. Lächerlich. Immer schon gewesen. Nur dass es sich inzwischen herumspricht, glücklicherweise.

Wer jagt denn dem Erfolg noch hinterher?

Schon der Generation der Millennials wurde ein eher skeptisches Verhältnis zur Schufterei nachgesagt. Inzwischen sind die zwischen den Achtziger- und frühen Neunzigerjahren Geborenen beruflich so weit vorgerückt, dass die Midlife-Crisis anstünde. Nur fällt die aus, weil es angeblich ja von vornherein kaum Erfolgsideale gab, deren Verfehlen man nun betrauern könnte. Kein Haus, kein Auto, kein Boot. Und das alles musste auch nie sein, nicht mehr. Die nachfolgende Generation Z hält es sogar noch nihilistischer. Die jungen Menschen, die in diesen Zeiten in den Beruf starten, blicken angeblich fast mit Abscheu auf die Insignien des arrivierten Lebens. Dafür soll man sich zu Tode schuften? Nein danke.

Ikonisch zum Ausdruck brachte das im Herbst 2023 eine junge Frau, die in einem Video auf Tiktok von ihrer Jobsuche berichtet, als sei sie soeben von einer lebensgefährlichen Safari zurückgekehrt. »Ich hatte gerade den größten Nervenzusammenbruch ever«, sagt sie da mit bebender Stimme. Der Grund? Ein Arbeitgeber stellte gerade einmal 30 Urlaubstage in Aussicht. Im Jahr. Sie wirkt, tatsächlich, den Tränen nahe. »Wir reden hier von einem ganzen Jahr«, sagt sie. »Für was bin ich in die Schule gegangen, hab mein Abi gemacht, hab studiert.« Wann endlich würden wir nur alle erwachen und kollektiv die Arbeit einstellen.² Es ist leicht,

Häme über eine Tiktokerin auszukippen und das ganze Drama ein bisschen drüber zu finden. Der Boulevard war jedenfalls außer sich über die »Generation Jammerlappen«.³

Und längst schon beklagen auch die Verbandsvertreter aus der Wirtschaft die vermeintlich nachlassende Leistungsmoral. Es brauche wieder »mehr Bock auf Arbeit«, dröhnte es aus der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.⁴ Das Berufsleben sei »kein Ponyhof«, mahnte die Chefin der Bundesagentur für Arbeit. Andere warnten, Deutschland gleite ab in die »Flauschokratie«, wenn Grundschulkindern bei den Bundesjugendspielen künftig von der Demütigungspädagogik verschont bleiben sollen, die ihre Eltern und Großeltern wegstecken mussten.⁵ Was will man da erwarten? Niemand wolle mehr etwas erreichen, niemand mehr die wattweichen Komfortzonen verlassen, alle scheuten die Zumutungen. Wo wird hier in die Hände gespuckt, wo steigern sie das Bruttosozialprodukt? Deutschland steigt ab, weil die Menschen träge und bequem werden, weil niemand mehr durch Erfolg zu locken ist, weil keiner mehr etwas leisten will. Das ist zumindest die Vorstellung, die durch die Debatten geistert, und natürlich eine maßlos verzerrte.

Die Angehörigen der Generation Z, die gerade von den Unis kommen, fragen angeblich in jedem Vorstellungsgespräch nicht nur nach riesigen Urlaubskontingenten und signalisieren, dass lange Arbeitstage und Überstunden nicht so ihr Ding sind. Bevor sie unterschreiben, wollen sie wissen, ob der potenzielle Arbeitgeber Workation ermöglicht und sie den Laptop vielleicht auch mal am Strand in Portugal aufklappen können. Zwischen zwei Video-Meetings unterbrechen sie den Dienst kurz, um eine Runde auf den Wellen zu surfen – oder eigentlich eher umgekehrt. Und selbst die, die nicht mehr ganz so jung sind, debattieren rege, ob es nicht einmal Zeit wäre für die Vier-Tage-Woche, die ersten Gewerkschaften zie-

hen bereits mit der Forderung nach dem freien Freitag in die Tarifaueinandersetzungen. Einfach nur Dienst nach Vorschrift machen und nichts weiter anstreben: Früher hatte das einen schlechten Ruf. Inzwischen ist es als Phänomen zurück, das allgemein begrüßt wird und unter *Quiet Quitting* den Zeitgeist prägt, als innerer Rückzug bei formal intaktem Arbeitsverhältnis. Leistung muss sich schonen.

Wenn es nur so einfach wäre. Wenn es überhaupt so wäre.

Es gibt genügend Zahlen, die diesem Klischee von der heraufziehenden Flauschokratie widersprechen, der Diagnose, dass nicht mehr gearbeitet würde, dass Jüngere nicht mehr auf den Aufstieg hofften und Ältere auf den erreichten Status nichts mehr gäben und alle Welt ihre Ambitionen beerdigen und nur noch die Füße hochlegen würde.⁶ Die Realität deutet nicht auf einen kollektiven Abschied von der zielstrebigsten Betriebsamkeit hin. Es ist allenfalls eine Sehnsucht, die aus der Debatte spricht. Aber auch eine Sehnsucht kann verräterisch sein. Vielleicht sogar gerade die.

Möglicherweise ist da nämlich etwas verrutscht. Man träumt weiter heimlich von den jubelnden Fans beim Marathon, von der Beförderung, vielleicht auch heimlich von der Villa, eine kleine würde ja schon reichen, man muss ja nicht so protzen und prahlen, wie man es früher vielleicht tat, aber schön wäre der Erfolg ja immer noch. Ein bisschen pastelliger als damals, nicht so knallig, nicht so grell, aber immer noch Erfolg. Nur dass Talent und harte Arbeit verlässlich zu ihm führen, das ist nicht mehr ausgemacht.

Die Wege nach oben sind undurchsichtiger geworden, ungewisser, verwunschener, die Wegweiser unleserlich, die Karten veraltet, einst sichere Pfade haben sich in Sackgassen verwandelt. Heute ahnt man, dass man den Wohlstand früherer Generationen im eigenen Berufsleben vermutlich nicht mehr erreichen wird, die Welt sich ohnehin ungemütlicher entwickelt, weniger verlässlich in so vieler Hinsicht, vielleicht katastrophaler, und in Win-

deseile kann alles wieder eingerissen werden, was wir geschaffen haben. Man wird vielleicht das Haus der Eltern erben, aber kein neues bauen. Zu unsicher, zu prekär, bei dem Einkommen, bei den Hypothekenzinsen. Auf eine halbwegs sorgenfreie Zukunft kann sich nur einstellen, wem die Eltern eines Tages ein beträchtliches Vermögen übertragen, was offensichtlich kein fairer Gesellschaftsentwurf sein kann.

Wenn es erkennbar nicht mehr für die meisten wie mit dem Fahrstuhl nach oben geht, wenn kommende Generationen es nicht automatisch besser haben werden, dann entlarvt sich die Rede vom Aufstieg durch Leistung eben als die Demagogie, die sie schon immer war, nur dass man sie früher vielleicht nicht so schnell durchschauen konnte. Manche Beobachter erklären den aufziehenden Populismus in vielen Ländern auch mit den Frustrationserfahrungen, die entstehen, wenn das Versprechen nicht gehalten wird, dass jeder durch eigene Mühen und Anstrengungen im Leben vorankommen kann.⁷ Die Gesellschaft propagiert weiterhin den Erfolg, aber lässt die Menschen zunehmend mit der Frage allein, wie sie ihn bekommen. Es kann kränken, wenn andere beständig vorbeiziehen, während man selbst ohne vernünftige Erklärung zurückbleibt und trotz aller Bemühungen plötzlich der Totalschaden des Lebens droht. In einer Gesellschaft, in der »jeder das ›Recht‹ hat, sich mit jedem zu vergleichen und sich doch ›faktisch nicht vergleichen kann«, schrieb der Philosoph Max Scheler, gärt das Ressentiment.⁸ Das grollende Unbehagen entlädt sich wie ein wildes Umsichschlagen, als Stimme gegen das System bei der Wahl oder als Hass auf alle, die fremd sind und anders.

Das Grummeln der Wütenden und die vermeintliche Luxussehnsucht nach der Vier-Tage-Woche und einer besseren Work-Life-Balance haben interessanterweise einen gemeinsamen

Fluchtpunkt in einem Erfolgs- und Aufstiegsversprechen, an das nicht mehr bedingungslos geglaubt werden kann. Noch erstaunlicher ist, wie oft es doch nur bei einer Sehnsucht bleibt. Und wie sehr sogar diejenigen, die allen Grund zur Resignation hätten, weiter ganz nach der Idee leben, man müsste sich nur reinhängen, dann kommt der Erfolg schon.

Es gehört zum Gründungsmythos der Moderne, dass jeder es aus eigener Kraft schaffen kann. Die Vorstellung ist mächtig und verführerisch und wir geben sie nicht leichtfertig auf. Wir sind frei von Vorgaben, die Welt steht uns offen, wir können uns selbst verwirklichen – müssen es allerdings auch. Wir brauchen eine Idee, wer wir werden wollen. Und dann müssen wir uns reinknien, anstrengen, vollen Einsatz zeigen, alle Kraft aufbieten, unser Bestes geben – und werden belohnt mit Ansehen, Status, Aufstieg. Arnold Schwarzenegger, der sich aus einem Dorf in Österreich über einen kleinen Zwischenstopp als »Mister Universum« bis ins Amt des Gouverneurs von Kalifornien hochtrainiert hat, warf unlängst schwungvoll seine Weisheiten auf die Bestsellerliste der Selbsthilfeliteratur: »Nur du kannst dir dein Wunschleben selbst gestalten – niemand wird das für dich tun«, lautete seine Empfehlung an die Leserschaft weltweit.⁹ Oder zugespitzt formuliert, als goldene Lebensregel vom unbesiegteten Terminator: »Reiß dir den Arsch auf.«

Ja doch, verdammt noch mal.

Nur leider funktioniert es so einfach nicht, sonst würde Arnold Schwarzenegger nicht ein so großes Publikum finden, dem er im Grunde auch nur sagt, was schon in Tausenden Ratgebern davor stand. Der Erfolg? Oft genug ein ziemliches Mysterium, flirrend, obskur, unergründlich und oft eben doch erstaunlich unabhängig vom Grad des Arschaufreißens. Der eine wird zum Weltstar, der andere bleibt ewig anonym – auch wenn beide das Gleiche tun. Es gibt Beispiele dafür, ziemlich überwältigende.

Im Jahr 1978 sorgte eine Reihe von Graffiti für Aufsehen in den Straßen von New York. Das erste wurde im Mai des Jahres an einer Kreuzung in Lower Manhattan entdeckt: »Samo© ist jetzt«, stand da. Etwas weiter den Block hoch: »Samo© kommt«. An einer Kirche am West Broadway war plötzlich zu lesen, Samo sei eine Alternative zu Gott. Überall stieß man plötzlich auf die hingesprühten Sinnsprüche, die wie Parodien auf Werbeslogans wirkten. Samo hier, Samo da. Manchmal sprühten andere sogar Antworten auf die Hauswände: Samo solle bitte mal bei seiner Mutter anrufen. Aber wer war Samo? Wer steckte hinter dieser sarkastischen Poesie der Straße? Einen Sommer lang rätselte die Kunstszene am Hudson River – ehe ein Stadtmagazin die Identität der Sprayer enthüllte: Zwei Teenager waren es, zwei Schulabbrecher, zwei Außenseiter.¹⁰

Der Ältere der beiden, Al Diaz, 19 Jahre, blickte schon auf einige Jahre in der New Yorker Sprayerszene zurück, er hatte sich zuvor vor allem auf U-Bahn-Zügen verewigt, signiert mit »Bomb 1«. Ihm gefiel die Vorstellung, dass Menschen ihn unter diesem Namen kannten, ohne zu wissen, wer er war. Dann schloss er sich mit einem Kumpel zusammen, ein zwei Jahre jüngerer Schulkamerad aus schwierigen Verhältnissen, der bis dahin wenig mit Street-Art zu tun hatte. Fortan nannten sie sich Samo.¹¹

Eine Erfolgsgeschichte. Aber eine sehr ungleiche, denn interessanterweise wurde nicht Al Diaz kurz darauf weltberühmt – sondern der andere, der Jüngere und Unerfahrene: Jean-Michel Basquiat bekam als das Gesicht von Samo Einladungen ins Fernsehen, verkehrte bald in den Kreisen um Andy Warhol, eröffnete eigene Ausstellungen. 1981 wurde er zur Documenta geladen, als bis dahin jüngster Künstler überhaupt, mit 21. Inzwischen erzielen seine Bilder bei Auktionen Rekordsummen, eines seiner Gemälde wurde 2017 für 110,5 Millionen Dollar versteigert.¹²

Al Diaz blieb hingegen unbekannt. Lange Zeit, bis Oktober 2023, gab es nicht einmal einen Eintrag bei Wikipedia über ihn, man fand nur seine diversen Namensvettern, von denen einer Karriere als Basketballprofi gemacht hat, ein anderer brachte es beim Militär zu gewisser Bekanntheit. Aber der Al Diaz? Fehlanzeige. Dabei war Al Diaz als Künstler so etwas wie der eineiige Zwilling von Basquiat, die Werke, die die Karriere des einen abheben ließen, waren ja auch die des anderen, ihr Stil war identisch, sie starteten als Einheit zweier ununterscheidbarer Sprayer. Ihre Leistung, soweit man sie von außen beurteilen kann, war deckungsgleich.

Warum wurde trotzdem der eine so unfassbar erfolgreich – und der andere nicht?

Warum erinnern wir uns an die Brüder Wright als Pioniere der Luftfahrt – aber nicht an einen Landwirt aus Neuseeland, dem offenbar mehrere Monate vor ihnen der erste motorisierte Flug gelang?¹³

Warum ging Thomas Edison als Erfinder der Glühbirne in die Geschichte ein – und nicht jener Leinenweber und Autodidakt aus Schottland, der das elektrische Licht schon zum Leuchten gebracht hatte, als Edison noch gar nicht geboren war?¹⁴

Und so geht es weiter, von der Weltgeschichte bis in den Alltag. Warum schließt der eine mit Bestnoten die Schule ab und stolpert trotzdem durchs Berufsleben – während der andere mit mäßigen Zeugnissen einen Durchmarsch hinlegt?

Warum wird der eine befördert – und die andere nicht?

Was sind die geheimen Gesetzmäßigkeiten, die entscheiden, wer mit Ehre, Geld, Aufmerksamkeit bedacht wird und wer leer ausgeht? Woran hängt Erfolg?

Erfolg kann vieles sein. Ein Vermögen auf der Bank, eine Villa mit großem Garten in Zehlendorf, eine Yacht im Hafen von Saint-

Tropez, die erhoffte berufliche Position, der Sieg beim Marathon, der Ruhm als Street-Art-Künstler, als Schauspieler, als Erfinderin. Es müssen nicht die schweren Statussymbole sein, die für frühere Generationen den Erfolg markierten, es können auch fluidere sein, die stille Bewunderung der schärfsten Konkurrenten etwa oder auch Likes auf Tiktok, die junge Jobsuchende brachte es mit ihrem ikonischen Nervenzusammenbruch auf Zehntausende. Eines aber verbindet alle Arten von Erfolg: Sie drücken in der einen oder anderen Form aus, dass andere uns anerkennen. Und das ist es wohl auch, was wir im tiefsten Inneren eigentlich wollen, wenn wir Erfolg wollen: die Wertschätzung für das, was wir sind. Der Applaus des Publikums als Bestätigung dafür, dass man uns wirklich für die Person hält, die wir selbst in uns zu erkennen meinen.

Nur liegt darin eben auch das verborgene Dilemma des Erfolgs: Wir denken, wir haben es in der Hand, was aus uns wird. Wir müssen uns nur anstrengen, talentiert sein, etwas leisten, die Regeln befolgen, die Arnold Schwarzenegger und alle Motivationsgurus vor ihm aufgestellt haben – und machen damit immer wieder die Rechnung ohne den Wirt. Ob all das etwas zählt und anerkennenswert ist, entscheiden nicht wir. Leistung, schrieb der Soziologe Karl Mannheim im Jahr 1930 in einem inzwischen klassischen Aufsatz, sei die »Verwirklichung in irgendeinem Sachgebiet«. »Erfolg ist demgegenüber eine Art Verwirklichung im Gebiete des Sozialen.«¹⁵ Wir können höchstens die Vorlage liefern.

Und selbst das war einmal einfacher: Leistung war im Fabrikzeitalter eindeutiger zu fassen und damit auch eindeutiger zu honorieren, man zählte die Stückzahlen am Fließband, maß die Stunden mit der Stechuhr. Heute, im modernen Wissenskapitalismus, bleibt Leistung deutungsöffener denn je: Was ist das wert,

was man tut? Die Kriterien für Anerkennungswürdigkeit werden unklar und volatil, sie entgleiten uns, ihre Konturen verwischen und der Erfolg wird zu einem flackernden, undurchschaubaren Rätsel. Wir stehen da und fragen uns: Wozu das Ganze? Warum zahlen sich all die Anstrengungen nicht mehr aus?

Das Merkwürdige ist: Auch wenn wir keine Antwort darauf finden, stellen wir die Mühen trotzdem nicht ein. Vielleicht empfinden wir eine Sehnsucht nach einer Welt jenseits des Leistungsdenkens, halten uns die Möglichkeit des *Quiet Quittings* theoretisch offen, träumen von Sabbaticals und Workation und generell einem Leben mit weniger Arbeit und ohne Stress und Termindruck. Nur setzen wir es selten im Alltag um. Wer sind wir denn, wenn wir keine Ziele haben, die wir eifrig begehren? Wenn wir nicht darum kämpfen, dass unsere Identität nicht einen sozialen Gütestempel bekommt, unser Leben mit irgendeiner Art von Erfolg gekrönt wird, egal wie unberechenbar er geworden ist?

Und deswegen lautet die praktische Antwort dann eben: Wir leisten einfach weiter. Die Erfolgsaussichten werden brüchiger, aber wir hängen uns noch mehr rein. Gerade dann. Der Glaube, es schaffen zu können, wird fast zu einer kindsköpfigen Trotzreaktion: Es muss einfach. Das Enttäuschungspotenzial wächst, der Schmerz wird stärker, wenn es, mal wieder, nicht klappt, aber wir betrachten es einfach als einen toten Punkt, über den man schlicht hinausmuss. Dann klappt es am Ende vielleicht doch noch. Und wenn nicht? Wenn die Belohnung für all die Mühen weiter ausbleibt? Dann bleibt immer noch das weitere Bemühen als Mittel, der bitteren Erkenntnis zu entgehen.

Der Erfolg entpuppt sich als moderner Selbstbetrug. Wir können den Betrug in wachen Momenten erkennen oder ihn zumindest erahnen, aber kaum anders handeln. Wie auch? Es fehlt die