Haben Sie sich auch schon mal gefragt, wieso der Multimillionär und CDU-Politiker Friedrich Merz offenbar wie unter einem inneren Zwang unbedingt CDU-Vorsitzender und Kanzlerkandidat werden muss? Und Ursula von der Leyen sofort bereit war, ihr ganzes Leben umzubauen, um EU-Kommissionspräsidentin zu werden? Und warum umgekehrt eine Politikerin wie Sahra Wagenknecht dazu in der Lage ist, ein Amt (in ihrem Fall das Amt der Fraktionsvorsitzenden) wieder abzugeben? Der Industriemanager und Philosoph Dr. Michael Andrick befasst sich in seinem Buch „Erfolgsleere. Philosophie für die Arbeitswelt" mit dem Phänomen des Ehrgeizes und meint: Ehrgeiz ist der höchste Ausdruck von Systemkonformität. Und ganz und gar nichts Positives. **Udo Brandes** hat das Buch für die NachDenkSeiten gelesen und meint: eine ausgesprochen lohnende Lektüre.

„Es geht nicht darum, Sie als Persönlichkeit zu ändern. Es geht nur darum, Ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern"

Das obige Zitat stammt nicht aus einem Roman von George Orwell. Es ist auch kein Zitat aus einer Sitzung von Scientologen. Und es stammt auch nicht aus einer Gruppentherapie für Gewalttäter. Sondern aus dem Buch von Michael Andrick. Er zitiert hier einen Coach, der für große Konzerne arbeitet und gerne Mitarbeitern zugeteilt wird, deren innere Haltung noch nicht optimal an das betriebliche Wunschprofil angepasst ist. Und es ist ein gutes Beispiel für die vielen geradezu literarischen Perlen, die man im Buch von Michael Andrick findet. Selten habe ich eine so präzise und entlarvende Beschreibung unserer gesellschaftlichen Realität gelesen. Hier das Zitat im ganzen Zusammenhang:

> „Wer aufgrund überschüssiger Bildung nicht gedankenlos genug für eine fraglose Funktionärskarriere ist, stellt für jedes System zunächst eine Irritation dar. Die Funktionärs- und Würdenträger der diversen Apparate müssen dann seine Gedanken und Fragen ertragen und sich fürchten, dass er ‚unabgestimmt' mit ihren Standardinteressen ‚etwas tun' könnte. Doch es gibt auch für notorische Selbstdenker und Neinsager ein ‚Friedensangebot' des Establishments, eine Art zweiten Bildungsweg ins Funktionärsdasein: Wo die Ressourcen es zulassen und die Investition betrieblich lohnenswert erscheint, wird dem Delinquenten gern ein Coach zugeteilt – also ein Gesprächspartner, mit dem man klärt, welche Art und welche Abfolge von Kompromissen mit den Konformisten die eigene Identität gerade noch zulässt. Einleitend sagt der Coach beim ersten Treffen: ‚Es geht nicht darum, Sie als Persönlichkeit zu ändern. Es geht nur darum, Ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern.' Der Subtext ist klar – nicht jeder ‚Meilenstein' des Aufstiegs ist im aufrechten Gang zu erreichen" (S. 54-55).

Dass Andrick nicht „nur“ Philosoph ist, und die Arbeitswelt nicht nur aus der Perspektive der „beschützenden Werkstatt“ einer Universität kennt, sondern ihm auch die harte Realität der kapitalistischen Praxis jenseits theoretischer Wolkenschlösschen vertraut ist: das macht den besonderen Reiz seines Buches aus.

Der Ausgangspunkt zu seinem Buch war eine Frage, die ihn beschäftigte:

> „Warum geschieht in der Welt so vieles, das die einzelnen Menschen je für sich verabscheuen und bedauern?“ (S. 11).

Und weiter:

> „Wie erreicht die Industriegesellschaft unseren Konformismus – unser praktisch vorbehaltloses Tun zu allen nur möglichen Zwecken? Deprimierend wenige Menschen, die unter dem Einfluss moderner Verwaltungen standen, haben in den Massenverbrechen und Kriegen des 20. Jahrhunderts moralische Eigenständigkeit gewahrt. Schaffen wir das heute?“ (S. 69).

Was ist ein Konformist?

Andrick verweist in diesem Zusammenhang auf die Philosophin Hannah Arendt. Für Arendt bestand das Rätsel der deutschen Verbrechen *nicht* darin, dass fanatische Antisemiten, Sadisten und andere psychisch gestörte Personen schlimmste Verbrechen an wehrlosen Opfern begingen. Für sie waren vielmehr diejenigen rätselhaft, die sich „nur“ gleichschalteten und nicht aus Überzeugung handelten – und die ebenso erstaunlich bruchlose Rückverwandlung dieser Täter in unauffällige Bürger nach der totalen Niederlage Deutschlands. Damit ist Andrick bei der Frage angekommen, was das Wesen eines Konformisten ist:

> „Aber was ist ein Konformist? Sicherlich nicht schon jemand, der bis zu einem gewissen Punkt mit den vorgefundenen Verhältnissen und Menschen konform geht; das tun wir alle, und würden wir alle deshalb zu Recht ‚Konformist’ genannt, so wäre der Begriff überflüssig, denn er würde nichts mehr unterscheiden. Der Konformist muss also jemand sein, der die Konformität planvoll zum Prinzip seines Denkens und Tuns erhoben hat – gerade so, wie wir

> denjenigen einen Sozialisten nennen, der planvoll die soziale Frage zum Prinzip seines Denkens und Tuns macht“ (S. 47).

> „Konformisten verhalten sich geordnet nach Zwecken, die andere festgelegt haben, und hinterfragen diese Zwecke nicht – sie verinnerlichen sie. Konformismus ist zweckgerichtetes Denken und Tun, und dieses ist gerade nicht Nachdenken und Handeln einer moralischen Person und sollte davon klar unterschieden werden. Denn Zweckdenken spielt erlernte Muster und Verbindungen von Gedanken und Tätigkeiten ab, sobald ein Schlüsselreiz wahrgenommen wird (der ebenfalls Teil des erlernten Musters ist)“ (S. 47-48).

Diese Verinnerlichung von Zwecken, die andere festgelegt haben, bleibe nicht ohne Folgen:

> „Dem Konformisten wird das Selbst schwach – sein Wille und damit seine Fähigkeit, die eigene Erfahrung durch Nachdenken zu verarbeiten, wird schwach; seine Moralität, der Vorbehalt des Nachdenkens gegen das Tun, wird nicht kultiviert, und so festigt sich mit jedem Jahr des bloßen Mitmachens das eigene Schicksal, vor allem als Funktionär zu existieren. Das eigenwillige Leben wird durch die Gewohnheit verdrängt, dem Druck oft nur vermuteter fremder Erwartungen nachzugeben, um zu gewinnen, was die etablierte Ordnung zu bieten hat. Wir alle, sofern wir konformistisch sind, treiben einen besonderen Sport: das Erraten fremder Erwartungen“ (S. 53).

Deshalb stimme die landläufige Meinung vom Weg des geringsten Widerstandes, den Konformisten gingen, nicht:

> „Konformistisch sein ist somit eine komplizierte, kraftraubende Sache und keineswegs der berühmte ‚Weg des geringsten Widerstands’. Man versucht dabei, auf möglichst glaubhafte Weise ein für andere simuliertes Innenleben nach außen zu kehren. Genau dies ist das in jeder Gesellschaft für uns vorgesehene Programm: Abschaffung des eigenen Nachdenkens zugunsten eines vorauseilenden über fremde Erwartungen spekulierenden Gehorsams. Dies ist der Weg zur Verkümmerung unseres Selbst, zur Abschaffung unserer eigenen, wertenden Perspektive auf die Welt“ (S. 53).

Wie Institutionen Massenverbrechen effektiv organisieren

Der in der Gesellschaft massenhaft verbreitete Konformismus sei ein politisch hochwirksames Instrument, mit dem sich selbst Massenverbrechen organisieren ließen:

> „Die Institutionen, die Massenverbrechen organisierbar machen, sind deshalb effektiv, weil sie die Mentalität des modernen Konformisten ihrem Kalkül zugrunde legen können. Hitler z. B. war nach der ‚Machtergreifung' nicht darauf angewiesen, einem Volk von intakten moralischen Personen manipulativ den benötigten Konformismus aufzuzwingen. Die Deutschen waren, wie andere moderne Menschen und wie wir heute, bereits kulturell zum Konformisten ausgebildet (…). Die industriell organisierten Massenverbrechen ebenso wie die planvolle Vernichtung des Ökosystems unseres Planeten sind als Möglichkeit seit Anbruch der europäischen Neuzeit im Netz der Geschichte angelegt; ihr Auftreten bedeutet nicht, dass die Menschheitsgeschichte mit diesen Verbrechen in eine neue Epoche eintritt, sondern dass sie kulturell über lange Zeit eine Möglichkeit aufgebaut hat, die nun abgerufen (oder ‚aktualisiert') wird" (S. 70).

Wie die Neuzeit die „Ordnung des Ansehens" veränderte

Um dies zu verstehen, muss man, so Andrick, zurück in die Zeit des Mittelalters gehen. Das Denken eines mittelalterlichen Menschen unterschied sich deutlich vom gegenwärtigen Menschen:

> „Die Liebe, die Loyalität und das Streben der Menschen sind im Mittelalter auf Personen gerichtet, die sich als Teil derselben göttlichen Ordnung begreifen konnten" (S. 64).

Aber dieses personenbezogene Denken, der Treu und Glauben des alten Lehensverhältnisses, gingen in der Neuzeit (die Zeit nach dem Mittelalter, etwa beginnend mit dem 16. Jahrhundert) verloren, weil sie, so Andrick, von den technischen und sozialen Entwicklungen überdehnt und ausgeleiert wurden. Und das hatte Folgen:

> „Die entstehenden Zentralstaaten ziehen die Machtverhältnisse aus dem Persönlichen, aus dem direkten Verhältnis zwischen einander bekannten

> Menschen in den unpersönlichen Bereich der Struktur, des Verwaltungsapparats. Damit entsteht ein neues Spielfeld; es wird lebenspraktisch notwendig für den Einzelnen, sich an den vermuteten Anforderungen der anonym gewordenen anderen und der Verwaltungsapparate zu orientieren, die jetzt über ihn herrschen“ (S. 67).

Mit anderen Worten: Die persönlichen Lehens- und Abhängigkeitsverhältnisse und das bäuerliche Denken wurden zunehmend dominiert vom städtisch-bürgerlichen Denken und den Interessen der Kaufleute. Am Ende dieser Entwicklung stand dann der anonymisierte Markt und die Notwendigkeit für den Einzelnen, sich eben diesem anzupassen. Und dies formte massenhaft einen neuen Charaktertypus:

> „Im Mittelalter war der Grund der Ehre oder Schande einer Person ihre Erfüllung oder Missachtung ihrer gottgewollten Funktion in der Gemeinschaft. Heute liegt mein Ansehensgewinn oder -verlust an der Erfüllung oder Missachtung der von anderen Menschen für mich gewollten Funktion in der Gesellschaft. Unsere Existenz ist jetzt nicht mehr konkret-gemeinschaftlich, sondern abstrakt gesellschaftlich bestimmt“ (S.67).

Und das bedeutet für uns Heutige: Wir alle unterliegen inzwischen dem Zwang zur Marktkonformität, um in der Gesellschaft eine geachtete Person sein zu können. Und unsere gesellschaftlichen Institutionen sind darauf ausgerichtet, genau diese Konformitätsbereitschaft zu erzeugen. Damit Menschen gar nicht erst auf die Idee kommen, dass ein marktkonform ausgerichtetes Leben vielleicht kein gutes Leben ist. Um dies zu erreichen, ist der *gesellschaftliche Mythos des Erfolgs* von zentraler Bedeutung, so Andrick. Denn er etabliert eine neue „Ordnung des Ansehens“. Die Angst vor der Hölle wurde ersetzt durch die Scham über das Versagen am Markt. Die moderne Hölle besteht darin, Hartz-4-Empfänger zu werden. Denn dann besteht nicht nur die Gefahr wirtschaftlicher Verarmung, sondern es droht eine Existenz unterhalb der Schwelle gesellschaftlicher Achtung.

Der gesellschaftliche Mythos des Erfolgs

Andrick beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt:

> „Die Industriegesellschaft benötigt und kultiviert den psychologischen Treibstoff des Erfolgs als Ausgleichsmoment für Sinnarmut und Monotonie. Erfolg dient im

> System als Rauschmittel und Manipulationsinstrument. (…) So werden wir zugleich auf den Weiterbetrieb, auf die Fortschreibung der Sinnbeschränkung unserer Tätigkeiten eingeschworen“ (S. 107).

Dies sei alles andere als harmlos und gefährde unser persönliches Glück:

> „Von einem ‚Erfolg’ reden heißt, ein bestimmtes Ergebnis für bedeutsam und erstrebenswert zu erklären; es heißt nicht, eine Tatsache zu benennen. Erfolg wird veranstaltet, und das ist keine harmlose Veranstaltung, sondern die Errichtung eines zweifelhaften Götzen, einer regelrechten Zwingburg, in der unser Denken und Fühlen festgesetzt werden kann“ (S. 107).

Andrick belegt dies mit schönen Beispielen. Hier eines davon:

> „Jemand mag als ein erfolgreicher Geschäftsmann gesehen werden, wenn er sein Kapital binnen eines Jahres verdoppelt. Ist diese Verdoppelung bedeutsam und wertvoll? Vielleicht hatte er vor diesem Jahr schon 50 Millionen und nun hat er 100, aber seine Familie ist während dieses Jahres an seiner ständigen Abwesenheit und seiner Erschöpfungsdepression zerbrochen. War das ein erfolgreiches Jahr?“ (S. 108).

Aber wieso sind trotzdem so viele Menschen ganz verrückt auf große Karrieren? Wie eben zum Beispiel Friedrich Merz oder Ursula von der Leyen. Oder warum ist es quasi unmöglich für einen Armin Laschet, sich mit seinem Ministerpräsidentenposten zufrieden zu geben? Schließlich ist dies ja keine untergeordnete Position als Sachbearbeiter.

Andricks Antwort:

> „Zunächst ist Erfolg nichts für gewöhnliche Leute mit gewöhnlichen Fähigkeiten. Vielmehr denken wir an talentierte, kraftvolle, fanatisch fleißige Menschen, wenn wir von Erfolg sprechen; jedenfalls aber an Leute, die auf irgendeine Weise zur Auszeichnung vor den Anderen befähigt sind. (…) Erfolg ist das Besondere und muss daher die Ausnahme sein“ (S. 108).

Und dies habe Folgen:

> „Eine Kultur, die sich auf dieses Besondere, auf den Ausnahmefall Erfolg konzentriert und ihn zum Gegenstand der Verehrung und deshalb des Ehrgeizes macht, sendet damit ständig eine bedrückende Botschaft aus: Alles Gewöhnliche, Alltägliche, Langweilige an uns muss wohl unserem Mangel an Erfolg, unserem Versagen zuzuschreiben sein. Das ist eine psychologisch qualvolle Vorstellung, die Minderwertigkeitsgefühle begünstigt und so den Kampf anheizt, dem ‚Verliererdasein' der Gewöhnlichkeit durch Erfolg zu entkommen. Die Marketingleute wissen genau, was sie tun, wenn sie ihren Werbekosmos mit Aufforderungen an den Konsumenten füllen, doch bitte seine ‚Einzigartigkeit' zu erkennen, zu ‚aktivieren', zu ‚leben', und was der einfältigen Phrasen mehr sind" (S. 108).

Ehrgeiz ist pseudomoralischer Wahnsinn

Zu was also führt Ehrgeiz und Erfolgsorientierung? Zu einer inneren Leere:

> „Die Tragik des eifrigen Funktionärs ist, dass er versucht, sich selbst durch (Über)erfüllung fremder Erwartungen und Zweckvorgaben zu jemand Bestimmten zu machen; in Wahrheit wird er dabei jedoch mehr und mehr zu einem Niemand: zu einem ‚Mann Ohne Eigenschaften' (Robert Musil), dafür aber mit ausgefeiltem Gehorsamsinstinkt" (S. 186).

Andrick veranschaulicht dies sehr schön an folgendem Beispiel:

> „Dem Christen geht es darum, mildtätig seine Nächsten zu lieben. Dem ehrgeizigen Christen geht es darum, dass alle bemerken mögen, wie sehr und wie mildtätig er seine Nächsten liebt. Deshalb stellt er es nach außen in der Kirchengemeinde mit viel Aufwand in einer Weise dar, die er für beifallsträchtig hält; im Betrieb wird er dann nach demselben Muster sicherstellen wollen, dass sein Chef bemerkt, wie sehr er gerade ihn liebt. Der Inhalt wird der äußeren Form untertan gemacht und je nach Stärke einzelner Motive hintangestellt" (S. 191).

Welche Konsequenzen hat das für den Einzelnen?

> „Wo sich rationales Arbeiten und ehrgeiziges Erfolgsstreben wie das richtige, das moralisch vertretbare oder gar lobenswerte Leben anfühlen und kein Mangel darin verspürt wird, da herrscht pseudomoralischer Wahnsinn. Wir halten eine eifrig betriebene Laufbahn für unser Leben und sind tatsächlich moralisch tot. Dieser Wahnsinn ist Ehrgeiz“ (S. 194).

Die Paradoxie des Ehrgeizes

Dies wiederum habe Konsequenzen für die Gesellschaft und die Politik:

> „Daran hängt auch eine gesellschaftliche, eine politische Konsequenz. Ehrgeizige Personen sind innerlich dem Prestige und der Tatmacht der Gesellschaft und ihrer Repräsentanten zugewandt. Sie phantasieren sich in hohe Ämter und gieren nach Ruhm und Anerkennung. Sie sind deshalb von ihren eigenen Wertvorstellungen abgewandt (wenn sie überhaupt welche entwickelt haben). Deshalb unterliegt die ehrgeizige Person einer einzigartigen Ohnmacht; sie ist nicht nur moralisch unfähig, sich selbst zu verändern, sie ist auch politisch impotent. Denn der Ehrgeizige kann das Funktionieren der aktuellen Gesellschaft nicht durch eigenes Handeln außerhalb der etablierten Sinnvorschriften gefährden, er kann seine Gesellschaft nicht verändern. Dies ist das erstaunliche Paradox des Ehrgeizes: Die ehrgeizige Person verliert ihre Macht über sich selbst und über die tatsächlichen Verhältnisse nur dadurch, dass sie sich ihnen zuwendet und sich dabei von sich selbst abwendet“ (S. 194-195).

Andrick hat dazu auch ein schönes Beispiel parat:

> „So starteten z. B. die Grünen mit Friedenspolitik und der Forderung nach Austritt aus der NATO; dann übernahm der Ehrgeiz der Funktionäre die Partei und die ehemaligen Sitzblockierer von Militärstützpunkten wurden so zu Verfechtern des illegalen Jugoslawienkriegs“ (S.195).

Zusammenfassung:

Was ist nun die Erfolgsleere der Funktionäre? Ich habe Andrick so verstanden: Es bedeutet, dass ein Mensch keinen eigenen (moralischen) Kern hat, weil er sich nur an den (vermuteten) äußeren Erwartungen in der Gesellschaft bzw. seines konkreten sozialen Umfeldes orientiert. Er strebt also nur das an und lebt nur das an Werten, was in der vorherrschenden gesellschaftlichen Sichtweise als „wertvoll", „richtig" und „Erfolg" angesehen wird, ohne sich ein eigenes Urteil darüber zu bilden. Und deshalb hat er kein eigenes Leben, weil dies ein Nachdenken und bewusstes Urteilen und Entscheiden erforderte. Und genau dies macht der Funktionär bzw. Konformist nicht, weil er quasi automatenhaft auf (vermutete) äußere Erwartungen reagiert. Denn es würde bedeuten, die Spannung auszuhalten, nicht nur von den allgemeinen gesellschaftlichen Wertvorstellungen abzuweichen und ein anderes Leben zu führen, sondern auch auf gesellschaftliche Bestätigung und nicht selten auch auf Vorteile und Ressourcen zu verzichten.

Der Preis dafür ist ein Leben in einer anderen Art von Spannung: Nie eine wirkliche innere Sicherheit und Ruhe in sich selbst zu finden. Weil der Konformist oder Funktionär immer den neuesten tektonischen Veränderungen seines gesellschaftlichen Umfelds nachspüren muss, um auf jeden Fall einen gesellschaftlich sicheren Standort einnehmen zu können. Inhalte spielen dabei keine Rolle; sie sind letztlich austauschbar.

Gibt es also keinen „gesunden" Ehrgeiz? Ist jeder, der mit großer Energie ein Ziel verfolgt, dem Wahnsinn des Ehrgeizes verfallen? Diese Frage stellte ich dem Autor in einem Telefongespräch. Er antwortete mir, dass es „gesunden Ehrgeiz" nicht gebe. Aber was ich anspreche, meine etwas anderes: Zielorientierung. Die sei inhaltsgetrieben und eben *kein* Ehrgeiz, wie er ihn in seinem Buch beschreibe.

Kritik

Ein Journalist, der Andrick zu seinem Buch interviewt hat, sagte darüber, es sei sehr „verdichtet". Das stimmt. An einigen Stellen hätte es dem Buch gut getan, wenn er seine Thesen stärker mit Beispielen veranschaulicht hätte. Deshalb sollten am Thema interessierte Leser sich darauf einstellen: Sie bekommen für ihr Geld ein exzellentes Werk, das ich jedem Menschen, der nicht einfach nur *gelebt werden will*, sondern ein *wirklich eigenes Leben* führen will, nur wärmstens empfehlen kann. Allerdings müssen interessierte Leser auch darauf eingestellt sein: Dieses Buch enthält neben den von mir zitierten Passagen auch einige Teile, die nicht so eingängig und leicht verständlich sind. Aber wie gesagt: Die Lektüre lohnt! Es ist ein Buch, dass nach der Lektüre noch lange in einem nachhallt und im besten Fall zu einem besseren, nämlich wirklich eigenem Leben führen kann.

Mein Problem beim Schreiben dieser Rezension war, dass Andricks Buch dermaßen viele interessante Analysen und Erkenntnisse enthält, dass ich am liebsten das halbe Buch zitiert hätte. Das geht natürlich nicht. Ich musste mich auf einige Aspekte beschränken. Zur weiteren vertiefenden Information für die Leser habe ich deshalb das komplette Inhaltsverzeichnis angehängt. So kann sich jeder auch noch mal selbst ein Bild machen.

Inhalt

1. **Das Rätsel unserer Normalität**
2. **Handwerk des Lebens**
   Der Zeitgeist
   Wertvorstellungen
   Sich selbst erzählen
   Philosophieren ist das Handwerk des Lebens
   Was ist Moralität?
   Die Entstehung unserer Lage
3. **Moralität und Anpassung**
   Mitglied werden und selbständig bleiben
   Die stille Macht des Nachdenkens
   Wie Funktionäre ums Leben kommen
   Wie Menschen am Leben bleiben
4. **Die Ordnung des Ansehens**
   Unsere Selbstverständlichkeiten und ihre Vorgänger
   Der Druck von Jahrhunderten
   Sprachfindungsstörung
   Das Gehäuse des Ehrbegriffs
   Respekt als Autoritätskult
   Zugesprochene Persönlichkeit
   Soziale Navigation
5. **Erlösung im Erfolg?**
   Ablenkungsstress
   Karriere als Standardidentität
   Lauwarme Erlösung und Funktionärsreligion
   Mythos des Erfolgs
   Würde des Profits
   Die pseudomoralische Fassade des Betriebs
6. **Arbeitswelt statt Wirklichkeit**
   Arbeitswelt, oder: Ein Teil spielt Ganzes

Der Weg in die Teilwelten-Welt
Verdrängung des Wirklichen
Rationalität und Vernunft
In der Wirklichkeit leben

7. **Professionalität und Führung des „Humankapitals“**
   Professionalität als befreiender Gehorsam
   Führung als Veränderungskunst
   Wer kann führen?
   Moralische Tücken der Veränderung?
   Die moralische Dauerkrise der Führungskraft
   Das Alibi des Relativismus
8. **Ehrgeiz und Erstarrung**
   Die Wahrheit sagen
   Annäherungen an den Ehrgeiz
   Die Leere der Ehre
   Ehrgeiz ist pseudomoralischer Wahnsinn
   Das übliche Verhängnis
   Der eigene Ausweg

Michael Andrick: Erfolgsleere. Philosophie für die Arbeitswelt, Verlag Karl Alber in der Herder Verlag GmbH, Freiburg/München 2020, 206 Seiten, 15 Euro

Titelbild: Herder Verlag