

Ambivalenzen spätmoderner Identitäten: Vom proteischen Selbst in den neuen Arbeitswelten

Heiner Keupp¹

Online publiziert: 5. April 2016

© The Author(s) 2016. This article is available at SpringerLink with Open Access

Zusammenfassung Dieser Artikel der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation.“ beleuchtet die Folgen der neuen Arbeitswelt für die Identität der Mitarbeitenden. In den neuen Arbeitswelten eröffnen sich für die Subjekte historisch neue Gestaltungsräume, aber zugleich erhöht sich das Risiko zu scheitern. Der flexible Kapitalismus hat die „proteische Karriere“ normativ überhöht. Damit hat er ein Menschenbild übernommen, das Menschen zur Verinnerlichung eines Steigerungszirkels ermutigt, der zu Burnouterfahrungen und zur Zunahme von Depressionen führen kann. Um aus diesem fatalen Steigerungszirkel aussteigen zu können, bedarf es einer Perspektive der Gesundheitsförderung und einer kritischen Reflexion des neoliberalen Menschenbildes. Notwendig ist eine kritische Gesellschaftsdiagnostik. Die Aufgabe von Führung und Management ist die nachhaltige Förderung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen.

Schlüsselwörter Proteische Karriere · Burnout · Depression · Flexibler Kapitalismus · Neoliberales Menschenbild · Gesellschaftsdiagnostik · Gesundheitsförderung

Ambivalences of late modern identities: Thoughts on the protean self in the new work environments

Abstract This article of the journal “Gruppe. Interaktion. Organisation.” sheds light on the consequences of the new

economy for the identity of its employees. The new work environment opens up new prospects for the individuals, but at the same time increases the risk of failure. The flexible capitalism glorifies the “protean career” and implies an image of man that encourages people to internalize a circle of escalation which can lead to burnout and depression. Health promotion and a critical reflection of the neo-liberal idea of man are needed to escape from this fatal circle. What is needed is a critical social diagnosis. Leadership and management are responsible for the sustainable implementation of health-promoting working conditions.

Keywords Protean career · Burnout · Depression · Flexible capitalism · Neo-liberal image of man · Society diagnosis · Health promotion

Die Psychologie und insbesondere die Psychotherapie feiert ihre Konzepte und Technologien ja gerne als Befreiungsangebote: Befreiung von Ängsten, Traumata und neurotischen Fehlsozialisierungen. Diese Versprechungen sind allerdings in bezug auf ihre *Menschenbildannahmen* immer wieder auf den kritischen Prüfstand zu stellen. Ist der von ihnen konstruierte und unterstellte „homo psychologicus“ nicht eine fragwürdige Figur? Das psychotherapeutische Angebot, an der eigenen Person zu arbeiten, kann den Veränderungsraum auf das individuelle Erleben und Verhalten einengen und die gesellschaftlichen Bedingungen bleiben außerhalb des Veränderungshorizontes. Eine solche psychologistische Reduktion fügt sich sehr gut in ein neoliberales Menschenbild ein, das eine maximierte Selbstkontrolle als Fortschritt anpreist. Johanno Strasser (2000) hat diese Kritik schon vor Jahren zugespitzt. Er vertritt die These, dass Ausbeutung und Entfremdung zunehmend weniger als fremd gesetzter Zwang einem Menschen begegnet, sondern mehr und

✉ Prof. Dr. H. Keupp
heinerkeupp@psy.lmu.de

¹ Ringhofferstraße 34,
85716 Unterschleißheim, Deutschland

mehr zu einer Selbsttechnologie wird, zu einer Selbstdressur, die allerdings in den Ideologien des Neoliberalismus in einem Freiheits- oder Autonomiediskurs daherkommt. Psychotechnologien haben hier eine besondere Konjunktur, um aus einer Ideologie eine formende Praxis zu machen.

Der mächtige neue Kapitalismus, der die Containergestalt des Nationalstaates demontiert hat, greift unmittelbar auch in die Lebensgestaltung der Subjekte ein. Auch die biographischen Ordnungsmuster erfahren eine reale Dekonstruktion. Am deutlichsten wird das in Erfahrungen der Arbeitswelt.

Kenneth J. Gergen sieht ohne erkennbare Trauer durch die neue Arbeitswelt den „Tod des Selbst“, jedenfalls jenes Selbst, das sich der heute all überall geforderten „Plastizität“ nicht zu fügen vermag. Er sagt: „Es gibt wenig Bedarf für das innengeleitete, ‘one-style-for-all’ Individuum. Solch eine Person ist beschränkt, engstirnig, unflexibel. (...) Wie feiern jetzt das proteische Sein (...) Man muss in Bewegung sein, das Netzwerk ist riesig, die Verpflichtungen sind viele, Erwartungen sind endlos, Optionen allüberall und die Zeit ist eine knappe Ware“ (2000, S. 104).

Was hier als neuer Menschentypus gefeiert wird, könnte man im Sinne von Robert Lifton (1993) auch ein „proteisches“ Selbst nennen. Dabei wird auf die griechische Mythologie zurück gegriffen, die den Gott Proteus kennt, der in sich zwar nicht die wahre Bestimmung findet, Authentizität würden wir das heute nennen, der aber von einer fluiden Offenheit ist und jede beliebige Gestalt annehmen kann. Diese Wandlungsfähigkeit entspringt nicht einer spielerischen Lust, sondern ist ein Ausdruck einer verzweifelten Suche nach sich selbst. Die neoliberal getönten Narrationen unterschlagen diese tragische Ursache der Verwandlungskünste, sondern betonen ausschließlich die grenzenlose Plastizität der menschlichen Psyche und die Steuerungsverantwortung des Ego-Taktikers, der sich endgültig von allen institutionellen Sicherheitsgarantien verabschiedet hat und die Regie über seine Arbeitskraft vollkommen selbst übernommen hat, der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 2003). Interessanterweise ist bereits von einer „proteischen Karriere“ die Rede (Briscoe und Hall 2006). Rosina Gasteiger greift die US-amerikanische Diskussion auf und schreibt: „In dieser Arbeit wird die Metapher des *Proteus* verwendet, um die zunehmend in der Arbeitswelt geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zum Ausdruck zu bringen. Während sich Berufslaufbahnen traditionell in ein bis zwei Organisationen entwickelten und durch verhältnismäßig hohe Arbeitsplatzsicherheit gekennzeichnet waren, kristallisieren sich gegenwärtig neue, individualisierte Laufbahnformen heraus. Erwerbstätige müssen immer häufiger mit Veränderungen in der Arbeitswelt zurechtkommen. Gleichzeitig verschieben Organisationen die Verantwortung für die Karriereentwicklung immer mehr auf die Arbeitnehmer“ (2007, S. 15). Die Autorin bezieht sich dann

auf den US-amerikanische Laufbahnforscher Douglas Hall, „der sich in diesem Zusammenhang des Proteus-Mythos der Antike (bedient), um zu verdeutlichen, dass berufliche Laufbahnen angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt zunehmend einen *proteischen* Charakter aufweisen“ (ebd.). Die Ambivalenz der Vorlage aus der griechischen Mythologie wird nicht genutzt, um eine solche Entwicklung kritisch zu reflektieren. Sie wird vielmehr zu einer affirmativen Normalität verklärt (Ibarra 2004).

Die großen Gesellschaftsdiagnostiker der Gegenwart sind sich in ihrem Urteil relativ einig: Die aktuellen gesellschaftlichen Umbrüche gehen ans „Eingemachte“ in der Ökonomie, in der Gesellschaft, in der Kultur, in den privaten Welten und auch an die Identität der Subjekte und das hat auch Konsequenzen für Bildungsprozesse. In Frage stehen zentrale Grundprämissen der hinter uns liegenden gesellschaftlichen Epoche, die Burkart Lutz schon 1984 als den „kurzen Traum immerwährender Prosperität“ bezeichnet hatte. Diese Grundannahmen hatten sich zu Selbstverständlichkeiten in unseren Köpfen verdichtet (Lutz 1984).

Es sind vor allem folgende Erfahrungskomplexe, die mit diesem gesellschaftlichen Strukturwandel verbunden sind und die eine Mischung von Belastungen, Risiken und auch Chancen beinhalten, aber genau in dieser Mischung eine hohe Ambivalenz implizieren:

- Wir erleben, erleiden und erdulden eine Beschleunigung und Verdichtung in den Alltagswelten, die zu dem Grundgefühl beitragen, getrieben zu sein, nichts auslassen zu dürfen, immer auf dem Sprung sein zu müssen, keine Zeit zu vergeuden und Umwege als Ressourcenvergeudung zu betrachten. Verkürzte Schulzeiten, Verschulung des Studiums, um den jung-dynamischen „Arbeitskraftunternehmer“ möglichst schnell in die Berufswelt zu transportieren oder die Reduktion der Lebensphasen, in denen man als produktives Mitglied der Gesellschaft gelten kann, erhöhen permanent den Beschleunigungsdruck.
- Wir spüren die Erwartungen, ein „unternehmerisches Selbst“ (Bröckling 2007) zu werden, das sein Leben als eine Abfolge von Projekten sieht und angeht, die mit klugem Ressourceneinsatz optimal organisiert werden müssen. Auch staatliches Handeln, nicht zuletzt im Bereich der Sozialpolitik, setzt immer stärker auf das individuelle Risikomanagement anstelle von kollektiver Daseinsvorsorge. Ich bin für meine Gesundheit, für meine Fitness, für meine Passung in die Anforderungen der Wissensgesellschaft selbst zuständig – auch für mein Scheitern. Nicht selten erlebt sich das angeblich „selbstwirksame“ unternehmerische Selbst als „unternommenes Selbst“ (Freitag 2008).

- Wir beobachten eine Deregulierung von Rollenschemata, die einerseits als Gewinn an selbstbestimmter Lebensgestaltung verstanden wird, die aber andererseits in die Alltagswelten eine Unsicherheit hineinträgt, die nicht immer leicht akzeptiert und ertragen werden kann. Die Erfahrung der allenthalben erlebten Enttraditionalisierung ist nicht selten ein Antrieb für die Suche nach Verortung in fundamentalistischen Weltbildern.
- Die Arbeit an der eigenen Identität wird zu einem unabschließbaren Projekt und erfordert permanente Passungsarbeit (vgl. Keupp et al. 2013). Fertige soziale Schnittmuster für die alltägliche Lebensführung verlieren ihren Gebrauchswert. Sowohl die individuelle Identitätsarbeit als auch die Herstellung von gemeinschaftlich tragfähigen Lebensmodellen unter Menschen, die in ihrer Lebenswelt aufeinander angewiesen sind, erfordern ein eigenständiges Verknüpfen von Fragmenten. Bewährte kulturelle Modelle gibt es dafür immer weniger. Die roten Fäden für die Stimmigkeit unserer inneren Welten zu spinnen, wird ebenso zur Eigenleistung der Subjekte wie die Herstellung lebbarer Alltagswelten. Menschen in der Gegenwart brauchen die dazu erforderlichen Lebenskompetenzen in einem sehr viel höheren Maße als die Generationen vor ihnen.
- All die Anstrengungen allzeit fit, flexibel und mobil zu sein, sind nicht nur als Kür zu betrachten, sondern sie werden von der Angst motivational befeuert, nicht dazu zu gehören. Wir führen gegenwärtig eine höchst relevante Fachdiskussion um das Thema Exklusion und Inklusion. Vom „abgehängten Prekariat“ spricht die Friedrich-Ebert-Stiftung, von den „Ausgegrenzten der Moderne“ Zygmunt Bauman (2005). Die Sorge, nicht mehr gesellschaftlich einbezogen, gefragt und gebraucht zu werden, bestimmt viele Menschen und sie sind deshalb oft bereit, sich an Bedingungen anzupassen, die ihnen nicht guttun.
- Die Suche nach sicheren Bezugspunkten für ein gesichertes Fundament zur Alltagsbewältigung wird noch verstärkt durch die Entwicklung hin zu einer „Sicherheitsgesellschaft“, die die defensive Variante des Ordnungsraumes der Moderne darstellt: Diese hatte und hat den Anspruch, alles Unberechenbare, Uneindeutige, Ambivalente, Fremde und Störende zu beseitigen und eine berechenbare und eindeutige Welt zu schaffen. Auch wenn dieser Traum dieser Moderne nur noch selten in naiver Emphase vorgetragen wird, es gibt ihn noch und die Sicherheitsgesellschaft lebt davon. Sie will möglichst Risiken eliminieren und verstärkt dafür ihre Sicherheitssysteme. Schäubles Gesellschaftsbild kann man so einordnen.
- Die „Landnahme des Kapitalismus“ (Dörre 2009) hat längst in unseren beruflichen Welten stattgefunden. Erich Wulff (1971) hat einst in den 70er-Jahren einen spannenden Aufsatz „Der Arzt und das Geld“ veröffentlicht und

hat aufgezeigt, wie die Geldlogik unbemerkt die ärztliche Fachlichkeit und Ethik unterhöhlt. Wir haben uns angewidert abgewendet und wollten für den Bereich der psychosozialen Versorgung einen anderen Weg gehen. Inzwischen hat uns die Monetarisierung, die Ökonomisierung oder die „Verbetriebswirtschaftlichung“ voll erreicht und Qualität scheint nur noch in Geldwert ausgedrückt zu werden.

Die benannten Erfahrungskomplexe an der Nahtstelle von den Subjekten und der Gesellschaft zeigen, wie stark sich der Turbokapitalismus in unseren Lebenswelten, in Menschenbildern und in Ideologie schon verankert hat. Deshalb sehen wir schon oft gar keine Alternativen und arrangieren uns mit dem scheinbar naturhaften Ablauf der Dinge. Und genau in dieser Mischung von „innerer Kolonisierung“ und dem fatalistischen Arrangement mit der Unabwendbarkeit der gesellschaftlichen Abläufe werden wir immer wieder auch zu Komplizen des Status quo und verlieren die Hoffnung, dass es auch sein könnte, dass man etwas gegen die Verhältnisse unternehmen könnte und dass Utopien motivierende Handlungsqualitäten haben können.

1 Die Schattenseite des proteischen Selbst

Die einseitige Vereinnahmung des Proteus in seiner faszinierenden Verwandlungskunst und die Vernachlässigung seines Scheiterns macht diese Figur besonders interessant und führt uns zu der Frage, ob nicht die Fitnesskultur engstens mit der dramatischen Zunahme von Erschöpfungszuständen und Depressionen zu tun hat. Ines Geipel (2010), ehemalige Weltklasesprinterin aus der Retortenwelt der DDR und reflektierte Wissenschaftlerin, beschäftigt sich nach dem Tod von Robert Enke mit dem Zusammenhang von Depression und Leistungsdruck. Für sie „erzählt sich“ die „Depression (...) nicht nur als Metapher oder generischer Begriff, nicht nur als Forschungsmaterial oder Fall für die klinische Psychiatrie“, sondern sie eröffnet den Blick auf eine „dunkle Grammatik des Selbst“ (S. 8).

Die uns vorliegenden epidemiologischen Daten, die immer stärker die Einschätzung stützen, dass die Depression zur Volkskrankheit Nr. 1 wird, legen die Frage nahe, was dafür die Ursachen sein könnten (vgl. dazu Keupp und Dill 2010). Der Frankfurter Psychoanalytiker Heinrich Deserno schreibt dazu: „Seit etwa 15 Jahren zeichnet sich deutlich ab, dass Depressionen für den spätmodernen Lebensstil beispielhaft werden könnten, und zwar in dem Sinne, dass sie das Negativbild der Anforderungen beziehungsweise paradoxen Zumutungen der gesellschaftlichen Veränderungen darstellen und deshalb in besorgniserregender Weise zunehmen könnten, wie von der Weltgesundheitsorganisation hochgerechnet: Im Jahr 2020 sollen Depressionen welt-

weit und in allen Bevölkerungsschichten die zweithäufigste Krankheitsursache sein.“ Und die deutsche Stimme der WHO, Ilona Kickbusch, hat sich so zu diesem Thema geäußert: „Immer mehr Menschen haben mit einem immer schnelleren Wandel von Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen zu kämpfen. Sie können das Gleichgewicht zwischen Belastungs- und Bewältigungspotentialen nicht mehr aufrechterhalten und werden krank. Depression ist zum Beispiel nach den Statistiken der Weltgesundheitsorganisation eine der wichtigsten Determinanten der Erwerbsunfähigkeit. (...) Schon heute sind weltweit ca. 121 Millionen Menschen von Depressionen betroffen. Denn unser Leben gewinnt zunehmend ‚an Fahrt‘, sei es zwischenmenschlich, gesellschaftlich, wirtschaftlich oder im Informations- und Freizeitbereich“ (2005, S. 15).

Große Aufmerksamkeit hat Ehrenberg (2006) mit seiner Analyse der gesellschaftlichen Bedingungen zunehmender Depressionsraten gefunden. In seinem Buch „Das erschöpfte Selbst“ will er zeigen, dass depressive Verstimmungen, Erschöpfung und Verzweiflung keine Unregelmäßigkeiten, sondern so etwas wie der unvermeidliche Schatten des Karriere- und selbstverwirklichungsstüchtigen Selbst der kapitalistischen Moderne um die Jahrtausendwende sind. Dieses Selbst wird gesteuert von der Annahme, dass alles möglich sei. Und dass es ausschließlich in seiner Verantwortung liege, aus der Fülle der Möglichkeiten das je eigene „gelingende“ Leben zu stricken. Ehrenberg hält diese Behauptung nicht für richtig, sondern für mächtig. Sie wirkt wie eine innere Stimme, die den Unzufriedenen allerorten hämisch einflüstert, dass es anders hätte kommen können, wenn sie nur die richtige Wahl getroffen hätten. Unter der Last der Verantwortung brechen die solcherart malträtierten Selbst oft zusammen. Die sich epidemisch ausbreitenden depressiven Störungen sind, so Ehrenbergs Diagnose, der folgerichtige Reflex auf eine Gesellschaft, die in immer größerem Maße von den Individuen fordert, ein kreatives, produktives und flexibles Selbst zu sein. Die Parole: „Machen Sie aus sich die Ich-AG!“ bringt die Verbindung aus Wertschätzung und Wertschöpfung des allzeit fähigen Individuums auf den Punkt. Das individuelle Selbst hat im selben Maß eine Aufwertung erfahren, wie bestimmte überkommene Normen an Orientierungskraft verlieren.

Auf Ehrenberg aufbauend hat Han (2010) die Gegenwartsgesellschaft als „Müdigkeitsgesellschaft“ charakterisiert. Das beginnende 21. Jahrhundert zeichne sich durch mentale Erkrankungen aus. Depressionen, Aufmerksamkeitsdefizite, Hyperaktivität, Borderline- und Burnout-Syn-drome sind nicht mehr mit Antibiotika zu heilen wie die Krankheiten des historisch gewordenen „bakteriellen Zeitalters“. Die neuronalen Verschiebungen können verstanden werden als eine große latente Müdigkeit, die sich auf der Hinterseite der globalen Hyperaktivität der Gegenwart festzusetzen beginnt. Während früher ein Infekt als ‚Anderes‘

und ‚Fremdes‘ erkannt und aus dem System herausgeschafft wurde, gibt es heute kein ‚Außen‘ mehr. Die Lebenswelten der müdigkeitskranken Menschen sind durchsetzt von innen, vom Zuviel des Gleichen. Die allgemeine Beschleunigung führt zur Erschöpfung als Grundzustand des Daseins. Der in den Hamsterrädern der Betriebsamkeit trabende Dauergestresste endet in einer Müdigkeit, die keine positive Potenz mehr hat. Um zu verstehen, wie es zu der „Gewalt der Positivität“ in unserem Inneren kommt, nimmt Han die Arbeitswelt in den Blick, die auf Eigenmotivation, Initiativegeist und Selbstverantwortung setzt: Die Disziplinargesellschaft, von der Stechuhr regiert, wurde von der Leistungsgesellschaft abgelöst, in der jeder sich konditioniert, als sei er sein eigener Unternehmer. Die „Negativität des Sollens“ hat sich zu einer viel effizienteren „Positivität des Könnens“ entwickelt. Obamas millionenfach reproduzierter Slogan „Yes, we can“ hat darin seine alpträumhafte Kehrseite. Das sich selbst ausbeutende Subjekt ist Täter und Opfer zugleich, Herr und Knecht in einer Person. Es führt einen Krieg gegen sich selbst und bleibt so oder so als dessen Invalide zurück. Nicht eine erschöpfte, sondern eine ausgebrannte Seele ist das Resultat.

Auf die Grenzen der „unternehmerischen Anrufung“ und des „Subjektivierungsregimes“ weist auch Bröckling (2007, S. 289) hin: „Weil die Anforderungen unabschließbar sind, bleibt der Einzelne stets hinter ihnen zurück.“ Oder an anderer Stelle „Im Unglück der Depressiven wird die Kluft zwischen dem Anspruch an die Individuen und ihren stets unzureichenden Anstrengungen sichtbar“ (ebd., S. 290). „Depressive Erschöpfung (ist) die dunkle Seite der auf Dauer gestellten Hyperthymie des unternehmerischen Selbst“ (ebd., S. 291). Diesen persönlichkeitsgefährdenden Grenzüberschreitungen des neoliberalen Aktivierungsregimes arbeiten Schule und Hochschule zu. Wie Freytag (2008) aufzeigt werden sie unter tatkräftiger Mithilfe von Beratungsfirmen umgebaut. In ihrer ursprünglichen begrifflichen Bedeutung sollten sie Orte der Muße sein. Sie werden jetzt zu knowledge-factories für Funktionswissen; ihr persönlichkeitsbildender Ehrgeiz gilt dem unternehmerisch denkenden Selbstvermarkter, der unter den noblen Begriffen der „Selbstständigkeit und Souveränität“ die Fähigkeit zum Selbstvollzug heterogener Fremdinteressen erlernt: Im fortgeschrittenen Kapitalismus übernehmen die Beherrschten das Geschäft ihrer Beherrschung selbst.

2 Von der Notwendigkeit einer kritischen Gesellschaftsdiagnostik

Wenn wir diese Spur weiterverfolgen wollen, dann reicht es offensichtlich nicht, nur über „psychohygienische“ und psychotherapeutische Wege zu reden, so wichtig sie sind, wenn Menschen schwere psychische Probleme haben. Es ist

notwendig, den gesellschaftlichen Rahmen mit in den Blick zu nehmen und danach zu fragen, wie er einerseits den einzelnen Menschen mit Erwartungen und Ansprüchen fordert und zunehmend überfordert und andererseits die „vereinzelt Einzelnen“ damit alleine lässt. Hier ist keine strategische Böswilligkeit zu unterstellen, sondern da ist eher ein Auto auf rasanter Fahrt, in dem zwar ständig das Gaspedal gedrückt wird, aber ein Bremspedal scheint es nicht zu geben. Wir haben es mit einer tiefen Krise im gesellschaftlichen Selbstverständnis zu tun, das sich nicht einmal mehr über unterschiedliche mögliche Zielvorstellungen streitet, sondern einfach keine mehr hat. Es gibt kaum eine Idee über den Tag hinaus und auf allen Ebenen sehen wir das, was Christopher Lasch (1984) in seiner Diagnose vom „Minimal self“ schon Mitte der 80er-Jahre festgestellt hatte.

Jürgen Habermas (1985) meinte in seiner Analyse in der gleichen Zeit, uns seien die „utopischen Energien“ ausgegangen, ganz präzise zitiert, ist bei ihm von der „Erschöpfung der utopischen Energien“ die Rede. In allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Politik, in der Wirtschaft und zunehmend auch in den privaten Welten geht es ums „Überleben“, ums „Durchhalten“, darum den Tag, die Legislaturperiode oder den nächsten Quartalsbericht zu überstehen. Die mangelnde Zielorientierung verbirgt sich, ohne sich wirklich verstecken zu können, hinter phrasenhaft verwendeten Begriffen wie „Reform“, „Vision“ oder „Leitbild“. In hektischer Betriebsamkeit wird jeden Tag die Lösung des Vortags verworfen und wie in einem Hamsterrad wird die gleiche Inszenierung noch einmal aufgelegt, aber wieder wird sie als „Reform“, „Vision“ oder „Leitbild“ verkauft. Keiner glaubt mehr dran, es ist eine Art kollektiver „Wiederholungszwang“ oder eine „manische“ Verleugnung der Ziel- und Aussichtslosigkeit. Hier zeichnet sich eine Gesamtsituation ab, die man mit dem Begriff „erschöpfte Gesellschaft“ überschreiben könnte.

Wo finden wir hilfreiche Angebote, die uns Wege aus der erschöpften Gesellschaft weisen könnten, die Zukunftsfähigkeit versprechen? Da finde ich es erstmal hilfreich, dass wir so etwas wie eine „Trendforschung“ haben, die sich – für gutes Geld – nicht scheut, ihren Blick auf hoffnungsvolle Zukunftsmärkte zu richten. Unter dem Titel „Future Values“ gibt es etwa eine Publikation von Heiner Barz und einem Team des Heidelberger Instituts GIM (Barz et al. 2001). In diesem Buch wird u. a. mit der „Futurität“ eine Schlüsselqualifikation für das begonnene Jahrhundert die „Zukunftskompetenz“ als „überlebensnotwendig“ eingeführt und so charakterisiert: „Innovationsbereitschaft und ein fortwährendes Navigieren und Neupositionieren wird für Individuen wie Organisationen, für das Selbstmanagement wie das Produktmarketing unverzichtbar“ (ebd., S. 24). Und wer es noch nicht mitbekommen hat, dem sei es ausdrücklich versichert: Es geht um die Überlebensnotwendigkeit, wenn es um „den Besitz von ‚Future Tools‘ als

Accessoires eines zukunftsorientierten Lebensstils“ geht und „der immer neue Beweis der eigenen ‚Updatability‘ gewinn[t] an Bedeutung“ (ebd.). Ist das eine Vision oder beschreibt es erst einmal nur den Zeitgeist der Multioptionengesellschaft, mehr Ideologie als gelebte Realität?

Wie wir spätestens seit Wittgenstein wissen, transportieren wir mit unseren Sprachspielen mehr als nur Wörter, wir konstruieren immer auch Weltbilder, also Bilder unserer Welt. Und ich bin mir relativ sicher, dass es mir zwar um Zukunftskompetenz geht, aber nicht nur in der Reproduktion des „Trendigen“, sondern auch in der Entwicklung von Widerständigkeit und Eigensinnigkeit. Für den Erwerb von Zukunftsfähigkeit ist die Analyse von gesellschaftlichen Trends zwar wichtig, aber nicht um an ihrer kräuselnden Oberfläche zu besonders fitten Schnäppchenjägern zu werden und damit dem Erschöpfungskreislauf selbst zuzuarbeiten, sondern um diesen aufzubrechen.

Wir brauchen eine kritische Auseinandersetzung mit dem neoliberalen Menschenbild des „modularen Menschen“, der mit seiner IKEA-Identität ein „Wesen mit mobilen, disponiblen und austauschbaren Qualitäten darstellt“ (Bauman 1999, S. 158). Oft genug aus der Angst heraus, nicht „dabei zu sein“, passt er sich in seinen Lebensformen der unaufhaltsamen Beschleunigungsdynamik an. Aber der gesellschaftliche und berufliche Fitness-Parcours hat kein erreichbares Maß, ein Ziel, an dem man ankommen kann, sondern es ist eine nach oben offene Skala, jeder Rekord kann immer noch gesteigert werden. Hier ist trotz Wellness-Industrie keine Chance, eine Ökologie der eigenen Ressourcen zu betreiben, sondern in einem unaufhaltsamen Steigerungszirkel läuft alles auf Scheitern und einen Erschöpfungszustand zu.

Wir brauchen eine „Kultur des Scheiterns“, weil Scheitern vermehrt zu unserer Erfahrung gehört, weil Scheitern die Basis für Lernprozesse ist, weil Scheitern die Chance zum Neuanfang enthält und weil Scheitern ein Tabu ist. Unsere Kultur wird zunehmend eine „Winner“-Kultur, sie will vor allem Sieger- und Erfolgsgeschichten hören und sie verdrängt die andere Seite der Medaille. Notwendig sind Trauerarbeit *und* Empowerment. Empowerment heißt, die eigenen Ressourcen und Kräfte wahr- und ernst zu nehmen. Dies heißt auch, sich von den dominierenden ideologischen Menschenbildvorgaben des neoliberalen Herrschaftsmodells ebenso zu befreien wie von der Hoffnung auf eine obrigkeitliche Lösung.

3 Bedingungen selbstbestimmten Lebens und Arbeitens

Was selbstbestimmtes Handeln ausmacht, wird der berühmten Ottawa-Charta klar formuliert und als Grundlage gesunden Lebens bestimmt: „Gesundheit wird von Menschen in

ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt: dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Gesundheit entsteht dadurch, dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in die Lage versetzt ist, selber Entscheidungen zu fällen und eine Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben sowie da-durch, dass die Gesellschaft, in der man lebt, Bedingungen herstellt, die allen ihren Bürgern Gesundheit ermöglichen“¹. Hier geht es um den unauflöselichen Zusammenhang von individuellem Handeln und den ermöglichenden Strukturen, die gesellschaftlich geschaffen werden müssen. Ressourcen sind also nicht nur die Energien und Möglichkeiten, die eine Person mobilisieren kann, sondern hier geht es um Gestaltungskräfte eines Gemeinwesens. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Sen hat dies in einem Buch zur Überwindung von Armut und Ungerechtigkeit so ausgedrückt: „Letztlich ist das individuelle Handeln entscheidend, wenn wir die Mängel beheben wollen. Andererseits ist die Handlungsfreiheit, die wir als Individuen haben, zwangsläufig bestimmt und beschränkt durch die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, über die wir verfügen. Individuelles Handeln und soziale Einrichtungen sind zwei Seiten einer Medaille. Es ist sehr wichtig, gleichzeitig die zentrale Bedeutung der individuellen Freiheit und die Macht gesellschaftlicher Einflüsse auf Ausmaß und Reichweite der individuellen Freiheit zu erkennen“ (2000, S. 9 f.).

A. Sen bezeichnet dieses Ausmaß und die Reichweite der individuellen Freiheit als „Capabilities“ (in den deutschen Fachdiskursen ist von „Verwirklichungschancen“ die Rede). Er versteht darunter die Möglichkeit von Menschen, „bestimmte Dinge zu tun und über die Freiheit zu verfügen, ein von ihnen mit Gründen für erstrebenswert gehaltenes Leben zu führen“ (Sen 2000, S. 108). Wohlergehen hängt aus dieser Sicht in entscheidender Weise, wenn auch nicht allein vom Einkommen und dem Zugang zu materiellen Gütern ab. Das verfügbare Realeinkommen, aber auch Bildung und soziale Zugehörigkeiten haben erheblichen Einfluss auf Wohlergehen und Gesundheit. Die besondere Attraktivität dieses Ansatzes liegt in seiner Verknüpfung von strukturellen und individuellen Faktoren. Damit die infrastrukturellen gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen auf der personalen Ebene Wirkung enthalten können, müssen sie individuell angeeignet und zu einem Ressourcenprofil transformiert werden. Je nach dem Gehalt dieses Ressourcenprofils entstehen dann unterschiedliche Optionsspielräume.

Das auf Sen und M. Nussbaum zurückgehende „Capability“-Konzept erweist sich als anschlussfähig zu den Basis Konzepten der Gesundheitsförderung. Es rückt – wie auch die Ottawa Charta der WHO – den inneren Zusammenhang

der Handlungsbefähigung der Subjekte mit den objektiv gegebenen Verwirklichungschancen ins Zentrum. In dieser Verknüpfung ist es für die soziale Arbeit von Relevanz (vgl. die Beiträge im Sammelband von Otto und Ziegler (2008)). Das Capability-Konzept hat auch die Chance, eine Brücke zur Armutsforschung herzustellen (vgl. Leßmann 2007). Und schließlich ist auch die Gerechtigkeitsthematik in den sozialphilosophischen und politiktheoretischen Diskursen durch die Frage nach der Verteilung der Verwirklichungschancen im globalen wie auch im nationalen Rahmen neu thematisiert worden (vgl. Sen 2010; Nussbaum 2010).

Im Mittelpunkt des Menschenbildes von Sen steht die Annahme einer prinzipiell gegebenen Handlungsfreiheit des Menschen. Mit dieser Positionierung grenzt er sich in polemischer Weise von dem „rationalen Trottel“ ab, eine Menschenbildkonstruktion, die er in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ausmacht. In seiner Analyse setzt Sen immer beim Individuum an, aber genau deshalb grenzt er sich vom „methodologischen Individualismus“ ab, der alle sozialen Sachverhalte daraus erklären möchte, wie Individuen „denken, wählen oder handeln können“ (Sen 2010, S. 272). Für Sen ist es „nur schwer vorstellbar, wie Menschen in einer Gesellschaft denken, wählen oder handeln können, ohne auf die eine oder andere Weise von der Art und dem Funktionieren ihrer Lebenswelt beeinflusst zu sein“ (ebd.).

Ausgangspunkt ist für Sen das „tätige Subjekt“ (Sen 2000, S. 22), das Handlungsoptionen prüft und sich für die eine oder andere Möglichkeit entscheidet. Dem konkreten Handeln geht ein reflexiver Prozess voraus, innere Abwägungen, Bewertungen und Entscheidungen, die entscheidend durch das verinnerlichte Archiv kultureller Wertsetzungen geprägt sind. Die Vorstellung des tätigen und reflexiven Subjekts bestimmt auch die Überlegungen von Sen zur Identität. Er geht von einem aktiven Herstellungs- und Konstruktionsprozess von individuellen und kollektiven Identitäten aus. Vehement setzt er sich gegen die Annahme einer den Menschen naturhaft eingeschriebenen Identität, die sie zu „entdecken“ und zu akzeptieren hätten.

Zu Sens Subjektverständnis gehört auch seine Analyse der durch strukturelle gesellschaftliche Zwänge begrenzte Entscheidungsspielraum der Individuen. Sie sind nur innerhalb jeweils gegebener gesellschaftlicher Voraussetzungen handlungsmächtig. Menschen können nicht beliebige Identitäten kreieren oder wählen, „das zu behaupten wäre absurd“ (Sen 2007, S. 51), aber entscheidend sei die Frage, ob wir „wirklich frei sind hinsichtlich der Priorität, die wir unseren verschiedenen Identitäten geben“ (ebd.).

Hat Sen eine Vorstellung davon, wie sich in der Biographie eines Menschen die Befähigung zu selbstbestimmtem Handeln ausbildet? Hat er überhaupt ein Entwicklungsmodell der Capabilities? Über „Entwicklung“ hat Sen sehr viel geschrieben. Entwicklung ist für ihn „als Ausweitung

¹ http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf

substantieller Freiheiten aufzufassen“ (Sen 2000, S. 352), die Menschen ermöglichen das von ihnen gewünschte Leben zu führen. Menschliche Entwicklung im Sinne Sen meint den Abbau von Unfreiheiten, welche die individuellen Wahl- und Handlungsmöglichkeiten einschränken. Dies lässt sich nicht allein durch Einkommenssteigerungen erreichen, sondern erfordert den Zugang zu sozialen Grunddiensten wie Schulen und Gesundheitseinrichtungen sowie bürgerliche und politische Rechte als Voraussetzung für die Beteiligung an gesellschaftlichen Prozessen. Die Ausweitung menschlicher Freiheit in ihren wechselseitig verknüpften ökonomischen, sozialen und politischen Dimensionen ist sowohl primäres Ziel von als auch grundlegendes Instrument für Entwicklung. Freiheit spielt damit im Prozess der Entwicklung eine konstitutive wie eine instrumentelle Rolle. Da Individuen in gesellschaftlichen Institutionen leben und handeln, hängt ihre Freiheit wesentlich davon ab, wie solche Institutionen verfasst sind. Ein freiheitsorientiertes Entwicklungsverständnis beinhaltet damit implizit die Forderung nach Beteiligung an Entscheidungen auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen und nach zivilen und politischen Rechten, die Grundlage dafür sind.

4 Konsequenzen für Management, Führung und Beratung

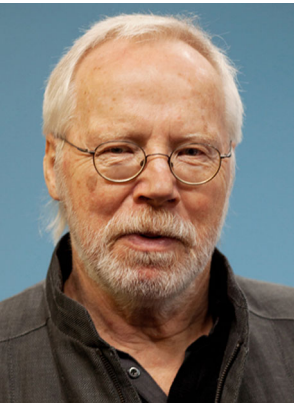
Für die Personalführung in Organisationen folgt aus dieser Analyse, dass sie sich zu fragen hat, wie sie nachhaltig die Ressourcen und die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen erhalten kann. Die Orientierung an dem Modell der proteischen Karriere mag eine kurzfristige Effizienzerhöhung bewirken, aber zugleich das Risiko der Grenzüberschreitung erhöhen und damit auch die Gefahr des Ausbrennens. Eine Strategie der Förderung von Capabilities und Gesundheit folgt nicht der Logik des Steigerungszirkels, sondern setzt auf die Unterstützung von Achtsamkeit und Selbstsorge.

Open Access Dieser Artikel unterliegt den Bedingungen der Creative Commons Attribution License. Dadurch sind die Nutzung, Verteilung und Reproduktion erlaubt, sofern der/die Originalautor/en und die Quelle angegeben sind.

Literatur

- Barz, H., Kampik, W., Singer, T., & Teuber, S. (2001). *Neue Werte, neue Wünsche. Future Values*. Düsseldorf: Metropolitan.
- Bauman, Z. (1999). *Unbehagen in der Postmoderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bauman, Z. (2005). *Verworfenes Leben. Die Ausgegrenzten der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Dörre, K. (2009). Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In K. Dörre, S. Lessenich, & H. Rosa (Hrsg.), *Soziologie – Kapitalismus – Kritik* (S. 21–86). Frankfurt: Suhrkamp.
- Ehrenberg, A. (2006). *Das Erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Freytag, T. (2008). *Der unternommene Mensch. Eindimensionalisierungsprozesse in der gegenwärtigen Gesellschaft*. Weilerswist: Velbrück.
- Gasteiger, R. M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.
- Gergen, K. J. (2000). The self: death by technology. In D. Fee (Hrsg.), *Pathology and the postmodern. Mental illness as discourse and experience* (S. 100–115). London: Sage.
- Habermas, J. (1985). *Die neue Unübersichtlichkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Han, B.-C. (2010). *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Ibarra, H. (2004). *Working identity. Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keupp, H., Ahbe, T., & Gmür, W. et al. (2013). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Hamburg: Rowohlt.
- Keupp, H., & Dill, H. (Hrsg.). (2010). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript.
- Kickbusch, I. (2005). *Die Gesundheitsgesellschaft*. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Lasch, C. (1984). *The minimal self. Psychic survival in troubled times*. New York: W.W. Norton.
- Leßmann, O. (2007). *Konzeption und Erfassung von Armut, Vergleich des Lebenslagen-Ansatzes mit Sens'Capability-Ansatz*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Lifton, R. J. (1993). *The protean self. Human resilience in an age of fragmentation*. New York: Basic Books.
- Lutz, B. (1984). *Der kurze Traum innerwährender Prosperität*. Frankfurt: Campus.
- Nussbaum, M. C. (2010). *Die Grenzen der Gerechtigkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Otto, H.-U., & Ziegler, H. (Hrsg.). (2008). *Capabilities – Handlungsbefähigung und Verwirklichungschancen in der Erziehungswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Sen, A. (1999). Rationale Trottler: Eine Kritik der behavioristischen Grundlagen der Wirtschaftstheorie. In S. Gosepath (Hrsg.), *Motive, Gründe, Zwecke* (S. 76–102). Frankfurt: Fischer.
- Sen, A. (2000). *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*. München: Hanser.
- Sen, A. (2007). *Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt*. München: C. H. Beck.
- Sen, A. (2010). *Die Idee der Gerechtigkeit*. München: C. H. Beck.
- Strasser, J. (2000). Triumph der Selbstdressur. *Süddeutsche Zeitung*, 16./17.09.2000
- Voß, G., & Pongratz, H. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Wulff, E. (1971). Der Arzt und das Geld. Der Einfluß von Bezahlungssystemen auf die Arzt-Patient-Beziehung. *Das Argument*, 69(Heft 11/12, 1971), 955–970.



Prof. Dr. Heiner Keupp, bis 2008 Professor für Sozial- und Gemeindepshologie an der Universität München, gegenwärtig Gastprofessor an der Universität Bozen. Arbeitsschwerpunkte: Identitäts-, Netzwerk- und Gesundheitsforschung sowie Missbrauch in kirchlichen und pädagogischen Institutionen. Zum Autor: Heiner Keupp, bis 2008 Professor für Sozial- und Gemeindepshologie an der Universität München, gegenwärtig Gastprofessor an der Universität Bozen. Arbeitsschwerpunkte: Identitäts-, Netzwerk- und Gesund-

heitsforschung sowie Missbrauch in kirchlichen und pädagogischen Institutionen.