

# Inhalt

## Kapitel 1

### Einleitung

Die Erfindung der Leistung 7

## Kapitel 2

### Leistungsgefühle

### Freud und Leid

im meritokratischen Zeitalter 25

## Kapitel 3

### Leistungspraktiken

Wer entscheidet, wie gut wir sind 54

## Kapitel 4

### Geselligkeit als Leistung?

Bürgerliche Tugenddiskurse um 1800 99

## Kapitel 5

### Kult der Effizienz?

Die Entstehung des modernen Leistungsbegriffs  
zwischen Wissenschaft, Recht und Wohlfahrtsstaat

im 19. Jahrhundert 127

Kapitel 6  
Das Drama der Leistungssteigerung  
Kollaps und Karriere auf dem Weg  
ins 20. Jahrhundert 155

Kapitel 7  
Von den Widersprüchen der Leistungskritik  
zu einem sozialen Leistungsverständnis  
Einladung zum Gespräch 191

Danksagung 209

Nachweise 211

Quellen und Literatur 227

## Kapitel 1

# Einleitung

### Die Erfindung der Leistung

Die fetten Jahre sind vorbei, die Hippies längst verrentet, und viele jüngere Deutsche zeigen sich überaus leistungsorientiert. Das gilt selbst für die Kinder jener 68erinnen, die einst antraten, das Leistungsprinzip aus der Welt zu schaffen.\* Aus diesem Gegensatz bezieht *Toni Erdmann* tragikomisches Potential, der 2017 für den Auslands-Oscar nominierte Spielfilm der deutschen Regisseurin Maren Ade. Denn dort sabotiert Winfried, ein humoriger Alt-68er, die Karriere seiner ehrgeizigen Tochter Ines, die in Rumänien als Unternehmensberaterin tätig ist. Der zauselig grauhaarige Mann im Schlabberlook sieht nicht ein, warum die junge, dynamische Frau mit strenger Hochsteckfrisur und makellosem Kostüm für eine Consultingfirma genau den Job erledigt, den andere von ihr verlangen, obwohl er ziemlich unmoralisch ist. Ines dagegen erkennt: Winfried handelt weniger aus Altruismus denn aus Egoismus, er sucht Kontakt. Allerdings gesteht er sich die

\* In diesem Buch werden die männliche und die weibliche Form in beliebigem Wechsel verwendet, wenn das Geschlecht von Personen(-gruppen) unbekannt ist. Das erspart umständliche Konstruktionen ebenso wie das generische Maskulinum und schließt dennoch alle Geschlechter mit ein.

wahren Beweggründe seines Handelns nicht ein. Im behaglichen Gefühl moralischer Überlegenheit provoziert er lieber andere.

Zum Konflikt zwischen Alt-68er und Unternehmensberaterin gibt es eine Parallele auf dem Buchmarkt, und zwar schon lange. Auf der einen Seite steht eine Fülle an Selbstoptimierungs- und Karriereratgebern, deren inhaltliches Spektrum von Hinweisen zur Steigerung körperlicher und geistiger Fitness über Kniffe zur psychischen Prüfungsvorbereitung, zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zur Verbesserung des Zeitmanagements bis hin zu konkreten Tipps für die berufliche Laufbahn inklusive des effektiven Umgangs mit Kolleginnen, Vorgesetzten und Untergebenen reichen. Auch wie man die Intelligenz der eigenen Kinder frühzeitig stimulieren kann, lässt sich auf diesem Wege lernen. Flankiert werden solche Hinweise von Studien zur Leistungsmessung und -steigerung, sei es in der Wirtschaft, im Feld der Bildung oder im Sport. Auf der anderen Seite stehen sowohl populäre als auch wissenschaftliche Bücher, die vor der Leistungsideologie warnen, die sich in solchen Texten manifestiert. Demnach leben die Deutschen in einer Welt, die Menschen nicht nur beruflich, sondern auch im Privaten und in der Freizeit beständig auf Leistung trimmt, weshalb sich viele enorm anstrengen. Leider geschieht das häufig bis zur völligen Erschöpfung sowie zusätzlich vergebens. Denn westlich-moderne Staaten wie die Bundesrepublik beschreiben sich zwar als »Leistungsgesellschaften« oder »Meritokratien«, die den Anspruch haben, ökonomische Produktivität zu steigern, indem sie berufliche Positionen und sozialen Status an indivi-

duelle Leistung knüpfen, statt an Herkunft. Aber Letzteres ist bestenfalls ein schwer einzulösendes Versprechen und im schlechtesten Fall eine gezielte Lüge. Neben Glück und Zufall greifen zahlreiche Faktoren systematisch in Karrieren ein, auf die der Einzelne keinen Einfluss hat: Familie, Hautfarbe, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Staatsangehörigkeit und nicht zuletzt Alter und äußeres Erscheinungsbild. Vor allem Kinder aus sogenannten bildungsfernen Schichten, Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund und weiblichen Geschlechts können noch so begabt sein und sich noch so sehr abmühen, sie haben sehr viel geringere Chancen als weiße junge Männer der Ober- und der oberen Mittelschicht, ihre Kräfte in Geld und Status umzuwandeln. Die Leistungsideologie, so daher die Kritik, führt nicht nur zur Verausgabung. Sie verschleiert darüber hinaus überaus feste Strukturen sozialer Ungleichheit, die den herkunftsunabhängigen Aufstieg zumindest schwierig machen, um das Mindeste zu sagen.

Im Fahrwasser dieser Bücher erobern seit einiger Zeit auch Ratgeber zum Umgang mit Stress und Burnout-Erkrankungen sowie zur Wiederentdeckung der Muße den Markt. Sie sind sehr erfolgreich, denn viele bedienen die Interessen von Leistungskritikern und Leistungsverfechtern gleichzeitig. Einerseits ermuntern sie dazu, das ganze Wochenende in der Hängematte zu liegen und die Kinder im Garten vor sich hin toben zu lassen. Andererseits wird ein solches Verhalten nicht bloß gepriesen, weil es Spaß macht, sondern auch, weil es dazu dienen soll, die erschöpften Ressourcen wieder aufzufüllen und die Kreativität zu fördern. Mit Hängematte und Garten wird die Familie fit gemacht für den Arbeitsmarkt einer als

globalisiert und unsicher empfundenen Welt, in der man sich flexibel immer wieder neu erfinden und beweisen muss. Allerdings werden dabei handfeste Widersprüche sichtbar, etwa wenn ein Muße-Prediger von seinem ererbten Landsitz aus spricht oder eine gutbezahlte, verbeamtete Professorin das angepasste Leistungsdenken der Jungen beklagt, wenn also Menschen zum Ausstieg aus dem meritokratischen Hamsterrad aufrufen, die sich selbst gar nicht abstrampeln müssen. Denn was tun, wenn das Konto die Dispo Grenze erreicht, sobald ein Auftrag ausbleibt, oder wenn betriebsbedingte Kündigungen anstehen und die Kolleginnen ihren Urlaub nutzen, um zu arbeiten? Der Aufruf »Entspann dich!« hat selten zur Entspannung geführt, und den Garten muss man sich erst mal leisten können.

Das Leistungsparadigma pauschal zu verteufeln, also die systematische Ausrichtung von Wirtschaft, Sozialem und Alltagskultur auf das, was als Leistung verstanden wird, hilft nicht weiter. Erstens lässt sich das Paradigma auf diese radikale Weise ganz offensichtlich nicht aus der Welt schaffen. Und zweitens ist bei aller berechtigten Kritik eine Sache zu bedenken: Es stimmt zwar, dass unter Rekurs auf Leistung soziale Gerechtigkeit, persönliche ökonomische Sicherheit und psychisches Gleichgewicht ständig gefährdet werden, aber können »wir« – die Leserinnen dieses Buches in all ihrer Heterogenität – deshalb auf die Kategorie verzichten? Wie sollen Geld und Status denn sonst verteilt werden, also jedenfalls dem Anspruch nach? An alle das Gleiche oder an jeden nach seinem Bedürfnis? Wer soll dieses Bedürfnis dann definieren? Oder möchte jemand in eine ständische Ordnung zurück, in

der persönlicher Status ganz offiziell von der Geburt in ein bestimmtes Elternhaus hinein abhing? Die Gegenwart entwickelt insofern quasifeudalistische Züge, als bestimmte Teile einer schmalen, stark globalisierten Elite einen ostentativ luxuriösen Lebensstil pflegen und den Nachwuchs mit Privilegien versorgen, von denen selbst die gehobenen Mittelschichten nur träumen können. Aber vom einst real existierenden Feudalismus ist die Bundesrepublik Deutschland trotzdem weit entfernt – zum Glück.

In diesem Buch übe ich daher weder pauschale Leistungskritik, noch breche ich umgekehrt eine Lanze für das Leistungsprinzip. Beides ist schon oft genug geschehen. Stattdessen tragen die Ausführungen zu einem besseren Verständnis von »individueller Leistung« als einer im Alltag ebenso mächtigen wie unentdeckten Kategorie bei, und zwar als Grundlage für eine differenziertere Kritik, die auch tatsächlich etwas bewirken kann, ohne das Kind mit dem Bade auszuschütten. Gerade wer sich ein weniger erschöpfendes und einzelkämpferisches, dafür ökonomisch sichereres und ruhigeres sowie sozial gerechteres Leben wünscht, darf den Glauben an »Leistung« als Ordnungskategorie des Sozialen nicht vollständig aufgeben. Das gilt ganz besonders in heutigen, häufig als neoliberal bezeichneten Zeiten, in denen das Leistungsparadigma besonders massiv um sich zu greifen und dem Einzelnen unter die Haut zu kriechen scheint.

Doch was ist mit individueller oder auch personaler Leistung eigentlich gemeint? In Debatten über soziale Gerechtigkeit verweist die Kategorie auf ein aus den Anstrengungen oder dem Aufwand einer einzelnen Person resultierendes

Handlungsergebnis, das unter den Bedingungen formaler Chancengleichheit erbracht und von anderen erwünscht wird, der Gesellschaft also nützt und von ihr entsprechend belohnt werden sollte. Dieses von Soziologen auch im Alltag beobachtete Grundverständnis koalitiert, konkurriert und koexistiert allerdings mit physikalischen, juristischen, betriebswirtschaftlichen, sportwissenschaftlichen, psychologischen und vielen anderen Annäherungen. Darüber hinaus ist es in den letzten Jahren durch eine ganze Reihe sozioökonomischer und kultureller Entwicklungen unter Druck geraten. Im Ergebnis gelten immer öfter individuelle Kompetenzen, soziale Netzwerke und ökonomische Gewinne als Leistung, obwohl alle drei etwas ganz Eigenes darstellen.

Wer beispielsweise mit Aktien einen hohen Gewinn erzielt und insofern erfolgreich ist, muss sich dafür in keiner Weise angestrengt haben. Wer auf Facebook eine beeindruckende Zahl an Freundinnen listet, dem nützt das unter Umständen zur Anbahnung einer Geschäftsbeziehung, es könnte also profitabel werden. Und wer außerdem seine Stimme mit Hilfe eines Bewerbungstrainings kraftvoller werden lässt, steht in Einklang mit dem Paradigma der Selbstoptimierung – aber hat er oder hat sie deshalb wirklich schon etwas geleistet, also etwas getan und hervorgebracht, was der Gesellschaft dienlich ist?

In dieser Perspektive wird deutlich: Der Stress, den viele empfinden und der so oft beklagt wird, ist im engeren Sinne nicht Ausdruck von Leistungsdruck. Eher stehen dahinter das Streben nach Profiten, der Zwang zur Vernetzung sowie zur Selbstoptimierung. Gewiss, genau das wird gerne als Leis-

tungsdruck bezeichnet. Aber wo bleibt der Nutzen für andere? Könnte der Ruf nach Leistung im konventionellen Sinne, also nach Wertschätzung gezielter individueller Anstrengungen, die Ergebnisse produzieren und der Gesellschaft dienlich sind, hier womöglich sogar Entlastung schaffen?

Leistung als Lösung, das funktioniert nicht ganz. Denn die gegenwärtig in manchen Bereichen zu beobachtende Auflösung der Kategorie in trainierbare Kompetenzen, ökonomische Erfolge und soziale Netzwerke, das heißt in Selbstoptimierungsstrategien, Marktmechanismen und Kommunikationszwänge, ist leider nicht das einzige Problem. Hinzu kommt, dass das vorherrschende Alltagsverständnis von individueller Leistung selbst hochgradig problematisch ist. Es suggeriert in aller Regel, es gebe da eine feste Größe, die aus autonomen Intentionen und Fähigkeiten resultiert sowie im Idealfall zu Erfolgen führt, eine Größe individueller Kraftanstrengung, die sich wie in der Physik objektiv messen, linear steigern und auf Einzelpersonen zurückführen lässt, um dann in einem zweiten Schritt möglichst gerecht von »der« Gesellschaft belohnt zu werden. Erst die Arbeit, dann das Vergnügen, erst die Leistung, dann die Anerkennung, das Geld und der kollektive Dank. Aber diese Vorstellung stößt auf ein gravierendes Problem.

Es gibt keine individuelle Leistung im quasiphysikalischen Sinne, also unabhängig von menschlichen Sinnstiftungen und sozialen Kontexten. Stattdessen ist jede Leistung immer auch eine Frage der Perspektive. So macht es bereits einen Unterschied, ob eher der *Grad* einer Anstrengung, also der Fleiß und die Verausgabung, oder aber das dadurch hervorbrachte *Ergebnis* belohnt werden soll. Darüber hinaus ist es tatsächlich

reine Ansichtssache, wie sich die Werte von Leistungen auf ökonomischen, politischen, kulturellen, wissenschaftlichen und weiteren Gebieten relativ zueinander verhalten. Einen Konsens darüber kann es in einer pluralistischen Gesellschaft nicht geben. Gleicher Lohn für gleiche Leistung? Eine gute Idee, aber sie ist schon deshalb unmöglich umzusetzen, weil die Frage, was eigentlich eine Leistung ist, so unterschiedlich bewertet wird. Wer also entscheidet, was als Leistung gilt? Wessen Perspektive setzt sich durch?

Ansichtssache ist Leistung außerdem insofern, als Arbeitsvorgänge viel zu eng miteinander verflochten sind, um ein einzelnes Produkt, Werk oder anderes Ergebnis tatsächlich zweifelsfrei auf das Handeln einer Einzelperson zurückführen zu können. Das hat wenig mit dem Bedeutungsverlust klassischer Industriearbeit oder der seit geraumer Zeit um sich greifenden Teamwork-Rhetorik zu tun, denn hinter *allem*, was Menschen erreichen, stehen letztlich die Anstrengungen von vielen. Das gilt für Werbetexterinnen in der digitalen Kreativbranche, die per Skype-Brainstorming gemeinsam einen neuen Slogan entwickeln, oder für die Torschützen einer Fußballmannschaft, die bei Journalistenfragen nach ihrem Erfolgsrezept artig jedem Selbstlob widerstehen und stattdessen die Mannschaft rühmen. Es betrifft aber ebenso eine 100-Meter-Läuferin, die sichtbar alleine die Zielgerade erreicht und auf dem Siegerpodest alleine jubelt. Denn hat sie nicht ebenfalls einen Trainer, der sie vorbereitet, eine Ärztin, die sie betreut, ein Publikum, das sie per Applaus vorantreibt, und vielleicht eine liebevolle Familie, die sie unterstützt? Und es betraf auch schon den kleinen Angestellten des späten 19. Jahrhunderts,

dessen Ehefrau für ihn das Essen kochte, die Wäsche wusch und die Kinder beaufsichtigte, oder den betuchten Professor aus der gleichen Zeit, dessen Gattin von vielen häuslichen Aufgaben durch ein Dienstmädchen entlastet wurde – und dann Zeit hatte, das Manuskript des Gatten Korrektur zu lesen oder für ihn fremdsprachige Quellen zu übersetzen. Das konventionelle Leistungsverständnis blendet diese Arbeit der anderen systematisch aus. Es ist nicht nur essentialistisch und stilisiert eine ebenso fluide wie unscharfe Größe zu einer festen Entität, sondern es ist auch noch individualistisch – und greift damit an der sozialen Wirklichkeit doppelt vorbei.

Umso spannender ist die Frage, warum diese Kategorie trotzdem plausibel erscheint. Wie haben die Deutschen gelernt, kollektiv an individuelle Leistung zu glauben, obwohl das die Anstrengungen von so vielen ständig in den Schatten stellt und die Kategorie umso unschärfer wird, je näher man an sie herantritt? Wie haben sie gelernt, die Kategorie der individuellen Leistung gemeinsam zu schaffen, indem sie die Ergebnisse *kollektiver* Arbeit einzelnen Menschen als *individuelle* Leistung zuschreiben und das zumindest im Alltag weitgehend ohne Streit akzeptieren? Wie haben sie – wie haben wir – gelernt, den sozialen Charakter dieser Kategorie gemeinsam auszublenden und vergessen zu machen?

In diesem Buch beschreibe ich aus unterschiedlichen Perspektiven, wie sich das Leistungsparadigma im Verlauf der Zeit verfestigt hat, aber auch, wie es immer wieder verändert wurde, indem Leistungserwartungen ebenso stabilisiert wie aufgebrochen, Techniken der Leistungsmessung ebenso fortgeführt wie modifiziert, Formen der Leistungsbelohnung

ebenso zementiert wie reformiert wurden. Dabei begreife ich individuelle Leistung als eine regelrechte »Erfindung«, um deren konstruktive Seite zu betonen, also den Stellenwert von menschlichen Deutungen und Sinnstiftungen, sowie die sich daraus ergebende Plastizität dieser eigentümlichen Ordnungskategorie unseres Lebens. Denn genau genommen erfinden alle Menschen in diesem Land individuelle Leistung Tag für Tag immer wieder neu, indem sie gemeinsam entscheiden oder zumindest still absegnen, was als Leistung gelten soll und wem ein Arbeitsergebnis als Leistung zugeschrieben wird und wem nicht.

Das heißt keineswegs, dass Leistungen nicht existieren, denn einmal erfolgreich zugeschrieben und damit in der Welt, sind sie überaus real und mächtig. Aber sie existieren nicht per se, das heißt ohne unsere Bewertung, Zuschreibung und Anerkennung. Die Rede von einer »Erfindung« zielt auch nicht auf einen einzelnen historischen Akt der Kreation sowie einen in diesem Moment einsetzenden linearen historischen Fortschrittsprozess ab, an dessen Ende eine ökonomisch produktive und sozial gerechte Welt stand. Stattdessen geht es mir um »Leistung« als Brille oder Schablone, durch die die Welt betrachtet wird, um Menschen zu hierarchisieren und zu domestizieren, sowie um das breite Panorama von täglichen Praktiken, mit denen es gelingt, Leistungen immer wieder Einzelpersonen glaubhaft zuzuordnen, ohne dass die Kategorie selbst in Frage gestellt wird, jedenfalls nicht grundlegend.

Zwar erregt die ungerechte Belohnung von Leistung ebenso wie die übermäßige Ausrichtung auf Leistung schon lange radikalen Protest, aber diese Kritik bleibt in der Regel *inner-*

*halb* des Paradigmas haften: Individuelle Leistung soll besser bezahlt oder weniger ernst genommen werden. Indem davon ausgegangen wird, dass es sie offensichtlich gibt, wird also selbst im Widerstand personale Leistung als reale, glaubhafte Größe immer wieder neu plausibilisiert – und insofern auch immer wieder neu erfunden. Das ist zumindest überraschend.

Wie ist es dazu gekommen, welche Kontinuitäten sind zu erkennen, was hat sich im Zeitverlauf verändert? Und was lässt sich aus der Vergangenheit für die Gegenwart lernen? Heutige öffentliche Leistungsdebatten werden erstaunlich geschichtsblind geführt. Tatsächlich aber führt uns die Vergangenheit erstens die Schattenseiten von Leistung vor Augen, die ungeheure Macht dieser »Fundamentalnorm der Gegenwart«, etwa die Einseitigkeit, mit der Leistungserwartungen definiert und durchgesetzt wurden, das Leid, das sie produziert haben, und vieles mehr. Der Blick in die Geschichte zeigt zweitens aber auch, was wir dieser Kategorie zu verdanken haben. Dazu zählt nicht unbedingt soziale Gerechtigkeit, aber beispielsweise die Aufwertung von Bildung als Fundament für ein höheres Einkommen oder die Anfänge des Sozialstaats. Drittens, quer dazu, demonstriert die historische Analyse die Spielräume politischer Gestaltung. Denn das inhaltliche Verständnis von Leistung und die konkreten Formen der Leistungsmessung haben sich immer wieder gewandelt, die Kategorie ist nicht nur mächtig, sondern auch flexibel.

Das ist eine Chance. Wer etwas ändern will, muss den Glauben an Leistung keineswegs aus der Welt schaffen, er kann ihn auch neu füllen. So plädiert dieses Buch für ein soziales Leistungsverständnis, das die kollektiven Bedingungen jeder ver-

meintlich individuellen Leistung von vornherein in die Betrachtung integriert und zum Ausgangspunkt für politisches Handeln macht: Es gibt keine individuelle Leistung per se, und was als individuelle Leistung gilt, entscheiden viele Menschen im Alltag gemeinsam immer wieder neu. Das verleiht ihnen Macht, eine Macht, die es selbstbewusster zu nutzen gilt – und besser informiert.

Das Buch umfasst inklusive der Einleitung sieben Kapitel, die den räumlichen Schwerpunkt auf Deutschland legen und manchmal in andere Länder führen. Denn Geschichte fand nie in einem geschlossenen Container statt. Die Welt war lange vor den Globalisierungsdebatten der Gegenwart vernetzt. Schon seit dem frühen 16. Jahrhundert nahm die ökonomische, kulturelle und soziale Verflechtung zu, ein Phänomen, von dem die Europäer des 19. und 20. Jahrhunderts enorm profitierten. Ohne die Ausbeutung der außereuropäischen Welt wäre dieser Kontinent nie so reich geworden, seine vermeintliche Produktivität war in hohem Maße eine Produktivität von anderen. Die vielgerühmten Leistungen Europas im 19. Jahrhundert, insbesondere die Steigerung der ökonomischen Umsatzzahlen oder die Fülle an wissenschaftlichen Entdeckungen, die die Welt veränderten, beruhten maßgeblich auf der Arbeit von Menschen außerhalb des Kontinents. Auch die Leistung der westlich-modernen Welt ist daher vor allem eines: eine gelungene Zuschreibung. Oder soll man gleich sagen, eine Erfindung?

Die nächsten beiden Kapitel spüren Leistung einerseits als subjektiver Erfahrung und andererseits als sozialem Ord-

nungsprinzip nach. Das *zweite Kapitel* beschreibt zunächst, wie sich Menschen aus vergangener Zeit die Vorstellung »ihrer« Leistung zu eigen machten, welches Glücksgefühl (bei guter Leistungsbilanz), vor allem aber welches Leid damit verbunden war (wenn jemand den Anforderungen nicht entsprach) – jedenfalls in zeitgenössischer Perspektive. An die Geschichte der Gefühle kommt man zwar nicht unmittelbar heran, sehr wohl aber an öffentliche Debatten und persönliche Bekenntnisse, die Gefühle thematisierten.

*Kapitel drei* erklärt, was hinter den damals beschriebenen Empfindungen stand, nämlich sozial einflussreiche Praktiken, mit denen individuelle Leistungen vermeintlich objektiv gemessen, faktisch aber täglich neu zugeordnet wurden, um Menschen zu vergleichen und in Hierarchien einzuordnen. Sowohl die Debatten über »Leistungsgefühle« als auch die damit verbundenen Praktiken der Leistungszuschreibung – im Folgenden als »Leistungspraktiken« bezeichnet – gewannen in Deutschland im ausgehenden 19. Jahrhundert für große Teile der Bevölkerung deutlich an Gewicht, in einem Zeitraum, der folglich im Zentrum beider Kapitel steht.

Die anschließenden Ausführungen betten diesen Befund ein, indem sie in chronologischer Reihenfolge schlaglichtartig zeigen, wie sich Verständnisse von Leistung vom frühen 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts einerseits radikalisiert und andererseits mehrfach inhaltlich verschoben haben. Oft beschriebene Themen wie die Kämpfe der Arbeiterbewegung werden dabei gezielt ausgeklammert, denn es geht darum, neue, bislang kaum beachtete Spuren zu entdecken oder bestehende Narrative zu hinterfragen.

*Kapitel vier* behandelt in diesem Zusammenhang die Jahre von der Spätaufklärung bis zum Vormärz. In dieser Zeit – so ist oft zu hören – sollen Männer aus dem Bürgertum die Bindung von Status an Leistung bereits dezidiert politisch eingefordert und in Teilen auch durchgesetzt haben. Vielen gelten sie daher als eigentliche Erfinder modernen Leistungsdenkens. Aber der bürgerliche Tugenddiskurs der Dekaden um 1800 hatte zumindest in deutschsprachigen Ländern mit dem optimierungswütigen, produktivitäts- und effizienzorientierten Leistungsverständnis der Gegenwart wenig zu tun, ja er bietet in Teilen Inspiration für das genaue Gegenteil: die Wertschätzung von Geselligkeit und Familienleben. Nicht das Übertrumpfen von anderen, sondern anderen zu dienen war in bürgerlichen Tugenddiskursen dieser Epoche ausgesprochen wichtig, nicht »die« Leistung im Singular, sondern das Leisten von Gesellschaft, eine freudvolle, auf Wechselseitigkeit angelegte Tätigkeit, die sich exakten Messungen entzog.

*Kapitel fünf* behandelt das 19. Jahrhundert in seinem Verlauf, also eine von Industrialisierung, Nationalstaatsbildung und Imperialismus, aber auch von Globalisierungsschüben geprägte Epoche. In Deutschland bildete sich ein stark auf die Erwerbssphäre bezogenes, von den Naturwissenschaften in den Bereich des Sozialen übertragenes Leistungsverständnis heraus. Jetzt erst wurde »die« Leistung eines Menschen als eine objektiv messbare Größe im Singular gedacht, auf dieser Grundlage standardisiert, quantifiziert und mit der Leistung anderer Menschen verglichen – in der Fabrik und im Labor. Aber das damals konturierte und aus heutiger Sicht bereits vertraute, in zeitlichem Sinne »moderne« Leistungsverständnis

nis enthielt auch ganz andere Bedeutungen, die mit der Geschichte des Rechts und den Anfängen des Wohlfahrtsstaats verbunden waren. Wer heute höhere Leistungen einfordert und damit nicht höhere Umsatzzahlen, sondern bessere staatliche Unterstützung für Erwerbslose meint, steht in dieser und damit in einer langen Tradition.

Das *sechste Kapitel* beschreibt die Zuspitzung des Leistungsparadigmas zwischen Fin de Siècle und dem Zweiten Weltkrieg, als es sich immer fester mit dem Gedanken der »Leistungssteigerung« verband. Diese begriffliche Neuschöpfung ist symptomatisch für die Dynamik jener Jahre, die zahlreiche Warnungen des bürgerlichen Jahrhunderts vor überzogener Leistungssteigerung vergessen ließ. Rationalisierte Arbeitsprozesse und gezielt herbeigeführte Spitzenleistungen waren ebenso die Folge wie kollektive und individuelle Zusammenbrüche. Passend dazu gewöhnten massenmedial flankierte Großereignisse im Sport das Publikum an den Anblick des erschöpft am Boden liegenden Siegers. Auch der heraufziehende Nationalsozialismus war keineswegs ein System, das in zeitgenössischer Sicht die Orientierung an Leistung konterkarierte. Im Gegenteil, der systematische Massenmord sowie die Politik der Euthanasie galten als Voraussetzung dafür, die Leistungskraft der »Volksgemeinschaft« weiter zu steigern.

*Kapitel sieben* lenkt den Blick von diesem Tiefpunkt in der Geschichte des Leistungsprinzips auf die Gegenwart – ein Zeitalter der Leistungskritik. Die Debatte setzte in den 1960er Jahren ein, flaute danach vorübergehend ab und kehrt seit einigen Jahren machtvoll zurück. Viele der in diesem Rahmen geäußerten Argumente sind richtig, aber manche leiden

an inneren Widersprüchen, und andere bleiben zahnlos. Beispielsweise wird Leistungskritik als Kapitalismuskritik betrieben – anstatt zu erkennen, wie sich mit Leistung gegen die dunklen Seiten des Kapitalismus streiten lässt. Voraussetzung dafür ist, ein soziales Leistungsverständnis zu entwickeln, das individuelle Leistung als einen kollektiven Kraftakt begreift und als eine gemeinsame Konstruktion, die sich durchaus ändern lässt – und zwar nicht nur auf der Bühne großer Politik, sondern im Alltag. Insofern sind wir dem Leistungsprinzip nicht als verlängertem Arm des Kapitalismus ausgeliefert, wir gestalten es selbst, auch dafür liefert die Vergangenheit Hinweise und Inspiration.

Was von wem und wann als Leistung verstanden wurde, entpuppt sich damit insgesamt als erstaunlich offen. Die Geschichte von Leistung ist die Geschichte einer Unschärfeformel, sie verweist auf Zuweisungen, Erwartungen und Erfahrungen in vielen verschiedenen Lebensbereichen, in denen verschiedene Personengruppen jeweils ganz andere Dinge als Leistung definierten. Sie verlief ohne Telos, war voller Brüche und Ambivalenzen, Gegenläufigkeiten und Varianten. Zu bedenken ist auch, wie heterogen verschiedene Staaten die Mechanismen der Leistungszuordnung gestalteten. Die Leistungsorientierung der Vormoderne sollte nicht unterschätzt, jene der Moderne aber auch nicht überschätzt und vor allem nicht als allgemeingültig angesehen werden. *Den Weg* in eine sich als meritokratisch stilisierende Gegenwart hat es nicht gegeben, nicht einmal innerhalb Europas. In Frankreich zum Beispiel mussten sich die künftigen, akademisch gebildeten Eliten schon unter Napoleon einer einheitlichen Fähigkeits-

und Wissensprüfung unterziehen und dafür kräftig büffeln, während die Studenten an den britischen Elite-Universitäten Oxford und Cambridge noch am Vorabend des Ersten Weltkriegs wenig Wert auf gute Zeugnisse legten und kaum Studieneifer zeigten. Scharfzüngiger Humor und die Geschwindigkeit im Ruder-Achter zählten mehr. Die Briten dafür zu belächeln wäre voreilig, denn sind physische Gesundheit, geistige Beweglichkeit und die kumpelhafte Vernetzung in den besten Kreisen nicht möglicherweise bessere Voraussetzungen für eine berufliche Spitzenposition als ein auswendig gelernter Wissenskanon?

Solche Fragen gehen nicht nur Expertinnen etwas an. Denn wohin die Geschichte von Leistung als Unschärfeformel und Ordnungsprinzip in einem führen wird, entscheiden auch wir. Schließlich werden Leistungsverständnisse nicht nur in abgehobenen wissenschaftlichen Diskursen geprägt, von einer fernen Politik oder einem anonymen Markt diktiert. Sie werden auch und sogar vor allen Dingen in alltäglichen Praktiken konturiert, stabilisiert oder zaghaft modifiziert. Durch das essentialistische und individualistische Leistungsverständnis wird dieser tägliche Gestaltungsspielraum zwar verschleiert, aber gerade in ihm liegt der eigentliche Reiz der Kategorie. Wir sollten sie öfter und gezielter nutzen, um jenseits großer politischer Bühnen im Alltag darüber zu verhandeln, was eigentlich als anerkennungswürdiges Handeln gelten soll. Beim einander entfremdeten Vater-Tochter-Paar aus dem Film *Toni Erdmann* ist es beispielweise der Humor, der die beiden doch noch zusammenführt. Und dass sie diesen trotz all der Malaisen nicht verlieren, ist tatsächlich eine Leistung. Jedenfalls lie-

ße sich darüber trefflich diskutieren. Zu solchen Diskussionen soll das vorliegende Buch anregen – verfasst mit Neugier und Sympathie für moralisierende Alt-68er und manchmal auch für ehrgeizige Unternehmensberaterinnen.

Kapitel 2  
Leistungsgefühle

Freud und Leid  
im meritokratischen Zeitalter