

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 959

**Artikel:** Optimiere dich!  
**Autor:** Bröckling, Ulrich / Scheu, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-167995>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Der moderne Student versteht sich als Unternehmer seiner selbst. Wer seine Entscheidungen reinem Nutzenkalkül unterwirft, riskiert jedoch, eben diesen Nutzen zu verfehlen. Ein Gedankenaustausch über das heutige Studentendasein und die Universität als Nische des Andersseins.

## (8) Optimiere dich!

René Scheu in E-Mail-Korrespondenz mit Ulrich Bröckling

*Das heutige Studentendasein hat nur mehr wenig gemein mit dem literarisch überlieferten Bild des frech-fröhlichen Studenten von einst. Gefragt sind nicht nur zahlreiche fachliche und technische Kompetenzen, sondern zunehmend auch soziale Qualitäten, sogenannte Soft Skills. Wie hat im Jahre 2008 ein Lebenslauf auszusehen, der dem Uniabgänger optimale Berufschancen bietet?*

Wie ein «perfekter Lebenslauf» auszusehen hat, das erfahren Sie am besten aus einem der unzähligen Bewerbungsratgeber, wie sie in jeder Bahnhofsbuchhandlung als Stapelware aufliegen. Ein Lebenslauf ist ein genormter Werbetext, mit dem Sie Ihre Lebensgeschichte so erzählen, dass Sie potentielle Arbeitgeber auf sich neugierig machen. Mit dem, wie Ihr Leben tatsächlich verlaufen ist und verläuft, mit dem, was Sie geprägt hat und wovon Sie träumen, hat das nur mittelbar zu tun. Es wäre ein spannendes Thema für eine Seminararbeit, einmal im Detail zu untersuchen, welche Normen solche Ratgeber für einen «perfekten Lebenslauf» aufstellen. Sie sagen viel darüber aus, was heute von den einzelnen erwartet wird.

*Was wird denn erwartet?*

Ein zügiges Studium, hervorragende Prüfungen, viele Praktika, zahlreiche Auslandsaufenthalte,

breite Fremdsprachenkenntnisse, gesellschaftliches Engagement, ein weit verzweigtes Netzwerk. Das Problem ist bloss: niemand kann das alles leisten, und schon gar nicht zur gleichen Zeit. Also verlegt man sich notgedrungen eher auf dieses oder jenes und lässt anderes schleifen. Das führt aber zu einem permanenten Kampf gegen ein Gefühl des Ungenügens, weil man ja zweifellos gerade Wichtiges vernachlässigt. Aus dieser Falle gibt es keinen Ausweg, weil letztlich niemand vorab präzise sagen kann, welcher Abschluss, welche Kompetenz, welche Erfahrung den Ausschlag gibt, wenn es darum geht, wer einen Job bekommt.

*Ob eine Entscheidung richtig war oder nicht, zeigt sich am Markt. Wenn man hat, was andere nicht haben, ist man im Vorteil und die Berufschancen steigen – ansonsten muss man sich eben zusätzliche Kompetenzen aneignen.*

In der Tat. Einen «perfekten Lebenslauf», der einem die Sorge nimmt, zu wenig oder das Falsche zu tun, kann es schon deshalb nicht geben, weil man auf dem Arbeitsmarkt miteinander konkurriert. Gäbe es die Idealbiographie, würden sich alle an diesem Ideal orientieren, und der Wettbewerb fiele weg. Das Paradox jeden Erfolgsrezepts: es funktioniert nur, wenn es kein Rezept ist und sich eben nicht alle danach richten.

*Nicht zu wissen und nicht wissen zu können, welches die richtige Entscheidung ist, hat auch etwas Befreiendes.*

Zugegeben: wenn ohnehin niemand sagen kann, was genau das Richtige ist, dann kann man auch nichts wirklich falsch machen. In diesem Sinne rate ich Studenten zu mehr Gelassenheit. Diejenigen, die etwas gern machen, werden es auch gut machen. Und wenn sie das, was sie gern machen, gut machen, werden andere das auch merken. Fatal ist es jedenfalls, bei jeder Lektüre, bei jedem Seminar, bei jeder Beteiligung an einer Arbeitsgruppe schon vorab zu überlegen, ob und was es später einmal nützen könnte. Die Universität ist immer noch ein Ort, wo man sich mit Fragen beschäftigen kann, die einen interessieren und mit denen man sich ausschliesslich deshalb beschäftigt, weil sie einen interessieren, ein Ort, an dem man seinen intellektuellen Leidenschaften nachgehen kann, ohne damit gleich einen ökonomischen Nutzen zu verfolgen. Diese Nischen, in denen der Verwertungsdruck noch nicht alles kommandiert, gilt es zu verteidigen.

*Der Student begreift sich heute zunehmend als Unternehmer. Indem er eine Universität besucht, investiert er in sein eigenes Humankapital. Wenn die Pflege und Verbesserung des eigenen Humankapitals zum obersten Gebot avanciert, wird das Leben vielleicht anstrengender, aber auch interessanter und produktiver. Wie sehen Sie die Figur des unternehmerischen Studenten?*

Der Ruf nach dem unternehmerischen Selbst erzeugt einen fatalen Sog. Ein unternehmerischer Student oder eine unternehmerische Studentin ist man ja nicht, man soll es werden. Dazu braucht es fortwährende Selbstoptimierung und permanenten Leistungsvergleich. Damit wird man niemals fertig. Unternehmerisch ist man nie genug. Unternehmerisch handeln heisst handeln im Wettbewerb. Man muss also nicht nur gut sein, sondern besser als die anderen. Es herrscht das Diktat des Komparativs. Sich als Humankapitalist in eigener Sache zu begreifen, verlangt gleichermassen ein technisch-kalkulierendes wie ein rückhaltlos verausgabendes Verhältnis zu sich selbst. Man wird zum Buchhalter des eigenen Lebens und zugleich zum Motivationsgenie, das sich ständig zu neuen Höchstleistungen antreibt. Man kann sich zweifellos selbst so sehen und so mit sich umgehen, und man kommt kaum umhin, es im Alltag immer wieder zu tun, aber ob man dabei noch eine freundschaftliche Beziehung zu sich selbst erhalten kann, das erscheint mir doch fraglich. Krankheit, Behinderung, Alter, Kinder, für die man zu sorgen hat – all das sind dann nur Störungen, Investitionshemmer.

*Sie zitieren in Ihrem Buch «Das unternehmerische Selbst» den neuen studentischen Imperativ der beiden Pädagogen Jan Masschelein und Maarten Simons: «Unproduktivität ist das Unvermögen, sich seines menschlichen Kapitals ohne Leitung eines anderen zu bedienen.» Was soll daran schlecht sein, wenn man sich darum bemüht, seine Produktivität zu erhöhen? Sein Potential auszuschöpfen – das ist doch letztlich ein humanistisches Ideal.*

Ich weiss nicht, ob diese Verbindung von Autonomie und Selbstoptimierung ein humanistisches Ideal ist; in jedem Fall ist sie ein liberales Ideal. Vorausgesetzt ist in dem Imperativ der Produktivität die Vorstellung des Individuums als Eigentümers seiner selbst. Das unternehmerische Selbst muss sich aufspalten einerseits in ein Bündel von Vermögen und andererseits in eine Ich-Instanz, die diese Vermögen gewinnbringend vermarktet. Bei dieser Selbstverdoppelung fällt alles, was ein konkretes Individuum

ausmacht, auf die Seite der zu investierenden und zu akkumulierenden Kapitalien, während das Ich zu einem vollkommen abstrakten, von Körperlichkeit, Geschlecht, Biographie und gesellschaftlicher Einbettung losgelösten Zurechnungspunkt individueller Wahlhandlungen zusammenschrumpft. Die Freiheit, über sich selbst bestimmen zu können, hat ihren Preis.

*Für den klassischen Lohnarbeiter waren Arbeits- und Privatleben strikte getrennt. Für den Unternehmer-Studenten hingegen verschwimmen die beiden Bereiche zunehmend – das bietet Chancen und Risiken.*

Studenten waren ja immer schon freigestellt von den Zwängen der Stechuhr, der Fabrikdisziplin, vom Druck des Akkordzwangs; sie mussten sich immer schon selbst motivieren, ihre Leistungen eigenverantwortlich erbringen, sie haben immer schon in Projekten gearbeitet – auch wenn man das früher noch nicht so nannte. Arbeit

Es herrscht das Diktat des Komparativs. Sich als Humankapitalist in eigener Sache zu begreifen, verlangt gleichermassen ein technisch-kalkulierendes wie ein rückhaltlos verausgabendes Verhältnis zu sich selbst.

und Freizeit gingen für sie immer schon ineinander über. Sie sind, wie die Künstler und andere Freelancer, daher in gewisser Hinsicht die gesellschaftliche Avantgarde der neuen Arbeitswelt. Dazu gehört auch, dass Studenten in der Regel mit vergleichsweise wenig Geld auskommen, dass sie ihren Alltag zwischen Universität, Nebenjobs und Praktika ausbalancieren müssen. Grundsätzlich bedeutet das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit vor allem, dass die Arbeit in die Freizeit hineinwuchert. Man steht nicht länger unter dem Regime der Stechuhr, aber man hat auch keinen Feierabend mehr: immer liegt da noch etwas, das darauf wartet, getan zu werden. Und immer nagt das schlechte Gewissen, weil man ahnt, noch nicht genug getan zu haben.

*Der Student investiert nach wie vor in erster Linie in Wissen. Wenn nun das bestehende Wissen immer schneller veraltet und das neue immer schneller wächst, wie kann er sich am besten in der sich wandelnden Arbeitswelt behaupten?*

Die gängige Antwort darauf lautet: Man muss vor allem das Lernen lernen, darf sich nicht auf Vertrautes, auf Routinen und scheinbar sichere Wissensbestände verlassen, sondern muss neugierig bleiben, flexibel sein, ein Gespür entwickeln für Trends, bereit sein, sich auf Unbekanntes einzulassen. Stichwort «lebenslanges Lernen» – böse Zungen sprechen von «lebenslänglichem Lernen», aber anders als der zu lebenslänglicher Haft Verurteilte, der ja in der Regel nach 15 oder 20 Jahren wieder entlassen wird, endet das lebenslange Lernen erst mit dem Tod. Lebenslang lernen zu können, ist eine schöne Sache; lebenslang lernen zu müssen, sich niemals ausruhen zu dürfen, das ist aber auch eine Zumutung.

*Glauben Sie, dass in zehn Jahren die periodische Selbstkontrolle beruflicher und sozialer Kompetenzen (Elternsein, Freundsein etc.) durch Evaluationssysteme der Normalfall sein wird?*

Wir erleben ja im Moment gerade an den Universitäten diesen Boom von Rankings, Evaluationen, Monitoring-Systemen. Paradoxerweise geht die

**Die Beschwörungen des unternehmerischen Selbst fordern nicht Konformität, sondern erheben die Abweichung von der Norm zum Programm. Erfolg hat nur derjenige, der anders ist als die anderen.**

Beschwörung der unternehmerischen Universität mit einem Kontrollwahn einher, der gelegentlich an die Exzesse sozialistischer Planwirtschaft erinnert. Allerdings bedeutet Kontrolle heute nicht mehr, die Kontrollierten – gleich ob es sich um die Studenten oder die Lehrer handelt – auf einen fixen Sollwert zu eichen, sondern einen unabschliessbaren Prozess der Leistungssteigerung in Gang zu setzen, bei dem der Vergleich mit den anderen als Motor fungiert. Was auch immer die Kontrollprozeduren im einzelnen bezwecken – stets geht es um eine Dynamik der Entgrenzung. Inzwischen lassen sich freilich auch erste Immunitätstendenzen beobachten. Das Zauberwort Evaluation hat etwas von seiner Strahlungskraft eingebüsst, und der Spott über die Auswertungsmanie wächst. Das besagt jedoch keineswegs, dass auch die tatsächliche Ausbreitung von Evaluationsverfahren zurückginge. Im Gegenteil: vieles deutet darauf hin, dass Evaluierer wie Evaluierete gelernt haben, das Evaluationsspiel zu spielen, ohne sich davon im gewohnten Gang der Geschäfte sonderlich aufhaltenzulassen.

*Wer sein Potential nicht ausschöpfen will, hat es zunehmend schwerer. Welche Strategie des Widerstands verspricht aus Ihrer Sicht am meisten Erfolg?*

«Widerstand» ist ein grosses Wort, das nach Rebellion, dem radikalen Nein, nach der grossen Verweigerung klingt. Dazu lässt sich nur sagen, was Gandhi einmal auf die Frage antwortete, was er von der westlichen Zivilisation halte: «*It would be a good idea.*» Es wäre schön, wenn es eine radikale Alternative gäbe, aber sie lässt sich zum Glück nicht vom Schreibtisch aus entwickeln. Wer es tut, macht sich bestenfalls lächerlich. Schlimmstenfalls landet man bei jakobinischen oder leninistischen Strategien, in denen die Intellektuellen sich stets als die Führer der Massen aufspielten – und damit vor allem ihre eigene Macht zementierten. Etwas anderes kommt hinzu. Die Beschwörungen des unternehmerischen Selbst fordern nicht Konformität, sondern erheben die Abweichung von der Norm zum Programm. Erfolg hat nur derjenige, der anders ist als die anderen. Wer nach Möglichkeiten widerständigen Handelns sucht, steht damit vor der paradoxen Aufgabe, anders anders zu sein. Auf einen festen Standpunkt, von dem aus er sein Nein formulieren könnte, muss er verzichten. Die Kunst, anders anders zu sein, ist kein Gegenprogramm zur unternehmerischen Selbstoptimierung, sondern die kontinuierliche Anstrengung, sich dem Zugriff gleich welcher Programme wenigstens zeitweise zu entziehen. Nicht Gegenkraft, sondern ein Ausserkraftsetzen. Ratgeber, Coachings und andere Bauanleitungen kann es deshalb für diese Art von Widerstand nicht geben. Vielleicht ist es unmöglich, gar nicht unternehmerisch zu handeln, aber man kann zumindest aufhören, immer unternehmerisch handeln zu wollen.

ULRICH BRÖCKLING, geboren 1959, ist Professor für Ethik, Politik und Rhetorik an der Universität Leipzig. 2007 erschien von ihm bei Suhrkamp «Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform».