

## Optimierung, Preparedness, Priorisierung: Soziologische Bemerkungen zu drei Schlüsselbegriffen der Gegenwart

Bröckling, Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bröckling, U. (2020). Optimierung, Preparedness, Priorisierung: Soziologische Bemerkungen zu drei Schlüsselbegriffen der Gegenwart. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81264-8>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Ulrich Bröckling | Essay | 13.04.2020

## Optimierung, Preparedness, Priorisierung

### Soziologische Bemerkungen zu drei Schlüsselbegriffen der Gegenwart

#### Vorbemerkung

In Zeiten der Krise beschleunigen sich nicht nur die Ereignisse, sondern auch die Diskurse: Der vorliegende Beitrag war vorgesehen als einer der Abschlussvorträge für den 27. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, der vom 15. bis 18. März 2020 an der Universität zu Köln stattfinden sollte. Eine erste Fassung war abgeschlossen, als die Großveranstaltung wegen der Corona-Pandemie kurzfristig abgesagt werden musste. Die in den Wochen darauf zur Eindämmung der Infektionen getroffenen Maßnahmen haben ganz andere Aspekte des Kongressthemas „Optimierung“ dringlich werden lassen, als sie dem Vorbereitungsteam und auch mir ursprünglich vor Augen gestanden hatten. Die präventiven Vorkehrungen, vor allem aber die Anstrengungen zur Ausweitung der medizinischen Behandlungskapazitäten für an Covid-19 Erkrankte stehen im Zeichen einer inversen Optimierung, die darauf zielt, die drohende Katastrophe abzuwenden. Das Beste, das sie erreichen sollen, ist es, das Schlimmste zu verhüten. Die hier veröffentlichte erweiterte Version des nicht gehaltenen Kongressvortrags versucht diese Verschiebungen aufzunehmen.

#### 1. Ein Handlungsprinzip

„Optimierung“ ist zweifellos ein Begriff, in dem sich die Signatur der Gegenwart paradigmatisch verdichtet – zumindest die Signatur der abrupt beendeten Gegenwart vor der Corona-Pandemie. Solche Schlüsselbegriffe sind selten rein deskriptiv. Ihr Anspruch ist gleichermaßen diagnostisch wie transformativ: Sie bündeln die Herausforderungen, denen sich eine Epoche ausgesetzt sieht, und geben zugleich an, wie ihnen zu begegnen wäre. Sie fordern zum Handeln auf und weisen ihm die Richtung. Ihr aufschließendes Potenzial zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sie in unterschiedlichsten Feldern Verwendung finden. Schlüsselbegriffe öffnen stets mehr als nur eine Tür. Dazu bedürfen sie einer gewissen Unschärfe. Sie lassen sich schwerlich exakt definieren, aber sie besitzen ein semantisches Gravitationszentrum und erzeugen ein Kraftfeld. Sich diesem Kraftfeld zu entziehen, verlangt erhebliche Gegenkräfte. Helmuth Plessners Bemerkung, jede Zeit finde ihr erlösendes Wort, dieses könne aber nur dann erlösend wirken, „wenn die Zeit sich zugleich

in ihm ihre Rechtfertigung und ihr Gericht spricht“,<sup>1</sup> macht auf die konstitutive Ambivalenz aufmerksam, die auch einem Begriff wie „Optimierung“ eignet. Mit ihm verbinden sich gleichermaßen utopische wie dystopische Assoziationen. Was die einen enthusiastisch feiern, gilt den anderen als Schreckbild.

Als Gegenstand soziologischer Diskussion taucht Optimierung an prominenter Stelle zuerst in Talcott Parsons' allgemeiner Handlungstheorie auf; Richard Münch hat die Thematik in den 1980er-Jahren weiter ausgearbeitet.<sup>2</sup> Parsons übersetzt das utilitaristische Prinzip der Nutzenmaximierung in ein Streben nach „Optimierung der Bedürfnisbefriedigung“ (*optimization of gratification*),<sup>3</sup> betont aber gleichzeitig, dass dieses keineswegs ausreicht, um jedes menschliche Handeln zu erklären. Dem Optimierungsprinzip, das sich auf den bestmöglichen Einsatz der in einer Situation verfügbaren Mittel konzentriert, stehen vielmehr drei weitere idealtypische Handlungsorientierungen gegenüber: das Realisierungsprinzip mit seiner Konzentration auf die Handlungsziele (Motto: „Koste es, was es wolle“), das Konformitätsprinzip mit der Ausrichtung auf soziale Normen sowie das Konsistenzprinzip, bei dem sich der/die Handelnde an einem identitätsstiftenden Wertehorizont orientiert. In diesen vier Handlungsprinzipien lässt sich unschwer Parsons' AGIL-Schema wiedererkennen, jenes Modell der vier Grundfunktionen (Adaptation, Zielverwirklichung, Integration, Erhaltung latenter Strukturen), die Systeme für ihre Selbsterhaltung erfüllen müssen. Das Optimierungsprinzip sorgt im Rahmen dieser Aufgabenteilung für gesteigerte Anpassungsfähigkeit und Variabilität eines Systems. Als Ansatzpunkte für Optimierungsanstrengungen kommen technische Verfahren und organisationale Arrangements ebenso infrage wie körperliche Parameter, individuelle Kompetenzen, soziale Beziehungen oder kollektive Abstimmungsprozesse.

Entscheidend für das soziologische Verständnis ist, dass Parsons und Münch das Optimierungsprinzip dem ökonomischen System zuordnen und es als ein Prinzip der Handlungsselektion formulieren: Wer optimiert, entscheidet sich zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten für diejenige, welche die effizienteste Allokation der verfügbaren Ressourcen gewährleistet. Der ökonomische Einsatz der Mittel ist wichtiger als das Festhalten an Zielen, das Erfüllen normativer Erwartungen oder die Einbettung in einen kulturellen Bezugsrahmen. Daraus ergeben sich weitreichende Konsequenzen.

Wer nach Maßgabe des Optimierungsprinzips handelt, ist erstens in einem eminenten Sinne regierbar, weil er oder sie „von der *Situation* regiert“<sup>4</sup> wird. Ein solches Handeln reagiert auf veränderte Umweltbedingungen. Die Entscheidungen lassen sich daher beeinflussen, indem man die Situation modifiziert, zum Beispiel Anreize setzt. Hier liegt der

entscheidende Unterschied zu einem Handeln nach dem Realisierungs-, dem Konformitäts- oder dem Konsistenzprinzip. Zweitens bedeutet Optimierung einen unabschließbaren Lernprozess: Jede Handlung erfordert eine aktualisierte Einschätzung der verfügbaren Ressourcen und Restriktionen. Neue Situationen verlangen andere Entscheidungen. Das Optimum von heute ist morgen schon suboptimal. Beim Optimieren wie beim Lernen überhaupt lautet das Urteil deshalb auf lebenslänglich. Drittens erfolgen Optimierungsentscheidungen (wie alle Entscheidungen) unter Bedingungen unvollständigen Wissens. Weil die Informationen über eine Situation stets lückenhaft bleiben, sind die Entscheidungen riskant. Was tatsächlich das Optimum gewesen wäre, lässt sich allenfalls im Nachhinein ermitteln. Man könnte das mit einem auf die Erziehung gemünzten Begriff von Niklas Luhmann und Karl Eberhard Schorr als „Technologiedefizit“ bezeichnen.<sup>5</sup> Praktisch folgt daraus eine Optimierung zweiter Ordnung – die der Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Wichtig ist viertens, dass Optimierungsentscheidungen kaum jemals in Reinform vorkommen, sondern mehr oder minder stark kontaminiert sind durch die anderen Handlungsorientierungen. Was jemand tut oder lässt, ist selten ausschließlich ein Effekt von Kosten-Nutzen-Kalkülen, sondern hängt ebenso davon ab, wie beharrlich er oder sie sich auf die eigenen Ziele versteift, Rollenerwartungen gehorcht und sich in einen gemeinsamen Wertekosmos einordnet. Auf welche Weise die unterschiedlichen Handlungsprinzipien aufeinander einwirken, inwieweit eines die anderen dominiert oder alle sich wechselseitig in Schach halten, das lässt sich nur empirisch, das heißt bezogen auf spezifische Situationen beantworten. Ob eine Balance zwischen den Orientierungen wünschenswert wäre, wie Parsons und Münch es nahelegen, darüber ließe sich trefflich streiten. Neuere soziologische Gegenwartsdiagnosen konstatieren (und beklagen) demgegenüber ein ausgesprochenes Ungleichgewicht zugunsten des Optimierungsprinzips und damit ein Vorherrschen ökonomischer Rationalität.<sup>6</sup>

Die vier Handlungsprinzipien liefern nicht nur ein heuristisches Erklärungsmodell, um die Vielfalt menschlicher Handlungsmotive und Handlungsweisen aufzuschließen, sondern lassen sich auch als Rechtfertigungsordnungen lesen.<sup>7</sup> So betrachtet, werden sie selbst zu normativen Anrufungen beziehungsweise zu kulturellen Leitbildern. Vor dem Tribunal des Optimierungsprinzips gelten nur jene Handlungen als legitim, die dem Gebot des effizienten Mitteleinsatzes gehorchen. Handle stets so, lautet der kategorische Imperativ, dass Du mit möglichst geringen Kosten den größtmöglichen Nutzen erzielst. Nicht Treue gegenüber den eigenen Zielen, nicht soziale Konformität und auch nicht Wertbindungen, sondern das Gebot der Aufwandsersparnis durch Anpassung an die situativen Gegebenheiten gibt die Richtung vor. Die Adaptionen können inkrementell oder disruptiv

ausfallen, klar ist nur, dass der Anpassungsprozess nicht ins Stocken geraten darf.

## 2. Drei Regime

Im Begriff der „Optimierung“ steckt ein Superlativ. Es geht nicht einfach nur um Verbesserung, sondern darum, das jeweils Bestmögliche herauszuholen. Dass für jede Entscheidung ein Optimum existiert, gilt als gesetzt; wo dieses liegen soll und vor allem wie dahin zu gelangen wäre, das lässt sich dagegen nicht auf einen Nenner bringen. Eine Typologie von Optimierungsweisen umfasst – mindestens – drei Regime. Diese haben disparate historische Einsatzpunkte und Konjunkturen, sie lösen einander jedoch nicht ab, sondern koexistieren nebeneinander und überlagern sich. Keine von ihnen findet in sich einen Haltepunkt, alle verlangen fortwährende Anstrengung, doch der Modus der Unabschließbarkeit sowie die eingesetzten Sozial- und Selbsttechnologien unterscheiden sich gravierend.

Ein erstes Regime ist Optimierung als *Perfektionierung*. Der Maßstab ist hier eine Vollkommenheitsnorm, die kontinuierlich angestrebt, wenn auch niemals vollständig erreicht wird. Beständig droht ein Rückfall ins Imperfekte und Korrupte. Mit dem Perfektionieren wird man deshalb niemals fertig. Fluchtpunkt der Perfektionierung ist ein technisches, ethisches, ästhetisches oder anthropologisches Ideal, das aus einer unterstellten ‚Natur‘ abgeleitet wird. Bezogen auf den Menschen als Adressat von Perfektionierungsanstrengungen bedeutet das: Jede und jeder Einzelne besitzt qua Geburt ein spezifisches Entwicklungspotenzial. Die Talente brechen sich freilich nicht von allein Bahn, ihrer Entfaltung muss fördernd oder korrigierend nachgeholfen werden – Natur als technische Aufgabe. Diejenigen, die nach Perfektionierung rufen und streben, besitzen jedenfalls eine Vorstellung davon, was dieser zu realisierenden Natur entspricht und wie sie verwirklicht werden kann. Und wer es für sich selbst nicht weiß, für den wissen es andere, zum Beispiel humanistisch geprägte Pädagogen. Derselben Logik wie die Perfektionierung des Einzelnen soll auch die der Gattung folgen. Das Ideal der Vervollkommnung verbindet somit einen individualisierenden mit einem totalisierenden Zugriff: Einerseits gründet es in der Vorstellung, dass jeder Mensch (wie auch jedes Ding) seine eigene Entelechie besitzt, andererseits erstreckt sich der Perfektionierungsimperativ auf den ganzen Menschen und/oder die gesamte Gesellschaft. Nichts und niemand soll ausgenommen bleiben. Die Mittel der Perfektionierung sind demgegenüber vergleichsweise schlicht: Im Zentrum stehen die Ausrichtung am Ideal, das zu diesem Zweck immer wieder kommemoriert und performativ bekräftigt wird. Das kann mit Askesepraktiken oder erzieherischen Maßnahmen ebenso geschehen wie mit Werbekampagnen, ideologischer

Indoktrination oder mit dem Skalpell des Schönheitschirurgen. Hinzu kommt die Sanktionierung derjenigen, die das Ideal ignorieren. Optimierung als Perfektionierung beruht letztlich auf einer moralischen Ökonomie, wenn nicht einer Heilsökonomie, auf die das von Parsons und Münch beschriebene Primat der Mittel vor den Zielen, Normen und Werten nur partiell zutrifft.

Beim zweiten Regime, der Optimierung als *Steigerung*, ist der Maßstab quantitativ, wobei letztlich alles quantifizierbar gemacht werden kann: Auch für Qualität lassen sich messbare Indikatoren festlegen. Optimierung und Maximierung fallen hier zusammen. Eine exakte Zielmarke ist zwar nicht vorgegeben, wohl aber die Bewegungsrichtung. Ein Vektor wird in eine Abfolge von Schritten gegliedert und zugleich ins Unendliche verlängert. Theoretisch ist grenzenlose Verbesserung möglich. Programme der Steigerung tendieren theoretisch zur wissenschaftlichen Rationalisierung im Sinne des *one best way* und praktisch zu Strategien der Disziplinierung und Selbstdisziplinierung. Ihre Bibel sind Frederick Winslow Taylors *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*,<sup>8</sup> ihr Wahlspruch lautet: Üben, üben und nochmals üben. Anders als die holistischen Programme der Vervollkommnung installieren sie eine Politik des Details. Um die Leistungen zu steigern, wird die Aufgabe zunächst in einzelne Elemente zerlegt, dann jedes Element im Hinblick auf Einsatz und Ertrag rationalisiert, bevor am Ende die optimierten Teile wieder neu zusammengesetzt werden. Damit schließt dieses Optimierungsregime an jene Anstaltsordnungen, Exerzierreglements und pädagogischen Dressurmanuale an, aus denen Michel Foucault die Konturen der Disziplargesellschaft herauspräpariert hat: Zuweisung von Funktionsstellen und Rängen, Kontrolle der Tätigkeiten durch ein minutiöses Zeitregime, Kopplung von Einzelbewegung und Körper sowie Körper und Objekt, erschöpfende Ausnützung der Kräfte, Organisation von Entwicklungen, die vom Einfachen zum Komplexen fortschreiten, schließlich Kombination der Elemente und Serien sowie ein präzises Befehlssystem. Ergänzt werden diese Verfahren durch die neueren Psychotechniken des Empowerment, der mentalen Fokussierung und der Gruppendynamik. Im Imperativ der Steigerung kommt das Optimierungsprinzip, wie es Parsons und Münch beschreiben, vollständig zur Geltung: Der Mitteleinsatz wird Kosten-Nutzen-Kalkülen unterworfen, das Ziel bleibt stabil – und tritt deshalb kaum ins Bewusstsein. Die ökonomische Ratio, die hier wirksam ist, ist die der Produktivitätssteigerung.

Damit bricht das dritte Regime, das Optimierung als Handeln unter Bedingungen des *Wettbewerbs* fasst. Nicht die Sphäre der Produktion, sondern die der Zirkulation, nicht die Fabrik, sondern der Marktplatz dient hier als ökonomischer Bezugsrahmen. Der Maßstab



ist rein relational und bestimmt sich im Verhältnis zur Konkurrenz. Es gibt kein Ideal, an dem man sich ausrichten, keine eindeutigen Leistungsindikatoren, die man messen könnte, sondern nur temporäre Spitzenpositionen, die man zu erreichen und gegen die Mitbewerber zu behaupten versuchen kann. Jeder konkurriert zugleich *mit* jedem (als Anbieter) und *um* jeden (als Abnehmer). Die Erfolgskriterien stehen nicht vorab fest, sondern ergeben sich allein aus den Präferenzen der Kunden. Sie bestimmen, wer reüssiert. Doch was sie veranlasst, das eine Angebot anzunehmen und die anderen liegen zu lassen, ist schon deshalb nicht exakt prognostizierbar, weil die Motive ständig wechseln. Optimieren unter Wettbewerbsbedingungen bedeutet, Entscheidungen im Hinblick auf mögliche Entscheidungen anderer zu treffen. Streben nach Perfektion oder überlegene Leistung mögen zum Erfolg beitragen, aber dieser ist keineswegs sicher. Unter Umständen binden ganz andere Faktoren die Aufmerksamkeit der Kunden. Am Ende zählen nicht die Orientierung an Idealnormen oder kontinuierliche Verbesserung, sondern kreative Abweichung, Nonkonformismus und vor allem Antizipation der Kundenwünsche. Optimierung geht in diesem Regime einher mit dem Zwang, sich positiv von den Mitbewerbern abzuheben – oder sie auszuschalten. Erfolg heißt, im Wettbewerb vorn zu sein, aber auch, sich ihm temporär entziehen zu können. Gefragt sind „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter) und Findigkeit im Ausnutzen von Chancen. Permanentes Neujustieren ist notwendig und erzwingt ein Diktat des Komparativs, dessen *tertium comparationis* sich fortwährend ändert.

Die Optimierung im Zeichen des Wettbewerbs operiert deshalb kybernetisch: Sie installiert Feedbackschleifen und Technologien des (Selbst-)Monitorings, die kontinuierliche Anpassungen an sich ebenso kontinuierlich wandelnde Sollwerte bewerkstelligen sollen. Dazu dienen Bestsellerlisten und andere Hitparaden ebenso wie die unvermeidlichen Kunden- und Publikumsbefragungen, Selftracking-Apps oder das Liken bei Facebook. Wie auch immer das Echo ausfällt, mit dem Optimieren im Wettbewerb beginnt man stets wieder von vorn. Niemand kann dabei sicher sein, ob sein Erfolg nicht dem reinen Zufall und sein Misserfolg mangelndem Bemühen geschuldet ist. Zugleich muss jeder all seine Kräfte mobilisieren, ohne je Gewissheit zu haben, dass sich die Plackerei auszahlt. Das Glück winkt nur dem Tüchtigen, jedoch schützt noch so viel Tüchtigkeit nicht vor dem Unglück. Zur Unabschließbarkeit der Optimierung kommt hier noch die allenfalls lose Kopplung zwischen Anstrengung und Ertrag.

Die Exerzitien der Perfektionierung konfrontieren Ideal und Wirklichkeit, die Technologien der Steigerung messen und zählen, der Kampf um Wettbewerbsvorteile beruht auf einem permanenten Vergleich mit den anderen. Der Perfektionierer folgt einem Fixstern, der

Leistungssteigerer beschreitet einen vorgegebenen Pfad, der Teilnehmer am Wettbewerb orientiert sich dagegen an beweglichen Zielen. Beim Perfektionieren und Steigern mag man Fortschritte erzielen, unter Bedingungen des Wettbewerbs muss selbst der Beste das nächste Ranking fürchten.

### 3. Optimierungsdruck und Optimierungsmüdigkeit

Soziologische (oder auch nur soziologisierende) Zeitdiagnosen beklagen denn auch seit einigen Jahren die konstitutive Überforderung, die mit dem verallgemeinerten Optimierungsdruck einhergeht. Eine systematische Auswertung dieses Textgenres würde vermutlich ergeben, dass der Begriff „Optimierung“ ganz überwiegend mit negativem Vorzeichen versehen und eng mit dem ebenfalls pejorativ verwendeten Begriff der „Ökonomisierung“ verknüpft wird. Man konnte bisweilen den Eindruck gewinnen, dass die kritische Selbstbeobachtung der Gegenwartsgesellschaft geradezu in diesen beiden Topoi kulminiert. Der neoliberale Marktradikalismus, so die Kurzfassung des Narrativs, nötigt Individuen wie Organisationen, einerseits unentwegt ihre Effizienz zu steigern, andererseits in immer kürzeren Abständen neue Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Wer sich den Gesetzen des verallgemeinerten Wettbewerbs fügt – und wer könnte sich ihnen schon entziehen? –, der bezahlt dafür mit Dauerstress. Dieser wird noch gesteigert durch die digitalen Technologien der Selbst- und Fremdvermessung, deren kontinuierlicher Datenstrom ebenso kontinuierliche Neujustierungen verlangt. Von diesem Befund ist es dann nur noch ein kleiner Schritt zur Zeitkrankheit Burnout und den unvermeidlichen Rufen nach Achtsamkeit und Entschleunigung, denen zu folgen freilich ebenso viel Optimierungsarbeit an sich selbst verlangt wie die Übel, gegen die sie in Anschlag gebracht werden.

Inzwischen hat sich dieses Narrativ, an dem auch ich selbst mitgestrickt habe,<sup>9</sup> etwas abgenutzt. Kritiker monieren, Selbstoptimierung habe sich „zu einem schicken Schimpfwort entwickelt“, um „die schlimmen Auswirkungen einer entfesselten Leistungs-, Wettbewerbs- und Enhancementgesellschaft an den Pranger“ zu stellen. Eine solche Skandalisierung verfehle jedoch die Wirklichkeit, wenn sie einen extremen Zustand heraufbeschwöre, „in dem sich Menschen bedingungslos ihrer Smartwatch am Armband unterwerfen, alles quantifizieren und dokumentieren und sich von einem persönlichen Rekord zum nächsten quälen, um fremden Idealen nachzueifern“.<sup>10</sup> Der Umgang mit den Optimierungsanforderungen und -angeboten ist zweifellos vielschichtiger, als es die kurrente Kulturkritik nahelegt: Die meisten Selftracking-Gadgets verschwinden nach ein paar Wochen in einer Schublade. Unternehmensberater erzeugen regelmäßig mehr



Optimierungslärm, als dass sie tatsächliche Verbesserungen anstoßen. Der Postwachstumsgedanke gewinnt auch in den Ökonomien individueller Lebensführung an Einfluss, und es wäre verkürzt, in jedem Streben nach Erfolg, Gesundheit, Schönheit oder Wissen eine Kapitulation gegenüber äußeren Zwängen zu wittern. Die Macht der Optimierung beruht gerade darauf, dass sie an intrinsische Wünsche nach Vervollkommnung, Leistungssteigerung und ein Sich-Messen im Wettbewerb andockt. Als pure Pflichtveranstaltung wäre sie zum Scheitern verurteilt. Erreichbar für die Anrufungen sind nur diejenigen, die darin mehr sehen als nur eine leidige Zumutung. Die Koproduktionen von Optimierungsdruck und Optimierungsstreben, ökonomisch gesprochen: von Angebot und Nachfrage, empirisch nachzuzeichnen, das ist eine Aufgabe, der sich die Soziologie gerade erst zu widmen beginnt.

#### **4. Inverse Optimierungen: Preparedness und Priorisierung**

Doch damit ist es nicht getan. Vieles spricht dafür, dass die Diagnose der Optimierungsgesellschaft sich noch in einem anderen Sinne erschöpft hat und inzwischen fast eine nostalgische Reminiszenz an bessere Zeiten darstellt. Für diejenigen, die ihr Ohr dicht an der Zeit haben, mag schon der Begriff allzu optimistisch klingen, gleich ob er in verheißungsvoll werbendem oder kulturkritisch warnendem Ton ausgesprochen wird. Wenn angesichts von Pandemien, Klimawandel und anderen Bedrohungen die Zukunftshoffnungen darauf zusammenschnurren, dass es im besten Fall nicht ganz so schlimm kommen wird, dann verliert der Optimierungsimperativ seine Sogkraft. Das ökonomische Prinzip des effizienten Ressourceneinsatzes verschwindet keineswegs, seine Dringlichkeit nimmt vielmehr zu, freilich wechselt es das Vorzeichen: Statt um Nutzenmaximierung geht es nun um Schadensminimierung. Nicht mehr das Erreichen des Bestmöglichen, sondern die Verhinderung des Schlimmstmöglichen beziehungsweise, wenn auch das nicht länger realistisch erscheint, Resilienz gegenüber dem Unvermeidbaren stehen fortan auf der Agenda. Prävention und Präemption verdrängen Perfektionierung, Nachhaltigkeit wird wichtiger als Steigerung, und an die Stelle unternehmerischer Antizipation von Kundenerwartungen treten Strategien des Coping mit wechselnden Gefährdungslagen. Formal gesehen verbleibt diese Umkehrung im Rahmen ökonomischer Rationalität, für die sich gleichermaßen jeder vermiedene Verlust als Gewinn wie jeder nicht realisierte Gewinn als Verlust darstellen lässt. Im Hinblick auf ihre affektive Aufladung und die in Anschlag gebrachten Praktiken macht es allerdings einen großen Unterschied, ob die Optimierung unter positivem oder negativem Vorzeichen steht. Dispositive der Angst und Sorge operieren anders als jene, die den Ehrgeiz kitzeln oder mit Versprechen von Erfolg, Wohlstand und Gesundheit locken.

Die paradigmatische Sozialfigur dieser inversen Optimierungsstrategien ist nicht der Selftracker, sondern der Prepper, der genauso systematisch Lebensmittel, schlimmstenfalls auch Waffen hortet, wie jener seine täglichen Schritte zählt. Die leergekauften Supermarktregale schon zu Beginn der Corona-Krise demonstrieren, wie rasch die Ratio des *be prepared* um sich greifen kann. Auch sie folgt den Gesetzen des Wettbewerbs, der hier nicht als Chancengenerator, sondern als Nullsummenspiel erscheint. Wie bei den skizzierten drei Optimierungsregimen überlagern die Mittel die Ziele, die ohnehin nur negativ, als Nichteintreten des Befürchteten, präsent sind. Gerade dieses Telos der Verhinderung drängt dazu, alle Kräfte auf die größtmögliche Wirksamkeit der Schutzvorkehrungen zu richten. Normative Bindungen und Wertehorizonte, die beiden anderen Handlungsprinzipien in Parsons' Schema, spielen insofern hinein, als sie darüber mitentscheiden, wessen Risiken minimiert werden sollen und inwieweit individuelle und kollektive Orientierungen dabei in Widerstreit zueinander treten. Rücksichtslose Selbstvorsorge gibt es nicht nur als Handeln Einzelner, sondern auch als globale Konkurrenz um medizinische Ressourcen, man denke nur an den Kampf um Schutzmasken oder an den (gescheiterten) Versuch des US-Präsidenten, seinem Land mit einem Deal den exklusiven Zugriff auf einen künftigen Impfstoff gegen Covid-19 zu sichern. Unter Bedingungen akuter Knappheit wird das nationale Wir zur Beutegemeinschaft.

Im Extrem eines individuellen oder korporativen Preppertums, das im Sog eines entgrenzten *saue qui peut* Solidarnormen und mit diesen die Vorstellung einer gemeinsam geteilten Welt aufkündigt, verkehrt sich die präventive Vernunft ins Schreckbild eines Hobbes'schen Kriegs aller gegen alle. Dagegen dominiert bei den innerstaatlichen Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie ein Ethos der Sorge um diejenigen Bürgerinnen und Bürger, die durch das Virus in besonderem Maße gefährdet sind. Begründet werden die entsprechenden Eingriffe mit dem Schutz der Älteren und anderer besonders vulnerabler Gruppen, und dieses Ziel verschafft selbst gravierenden Eingriffen in elementare Freiheitsrechte breite Akzeptanz – vorerst jedenfalls. Verhindert, zumindest abgeschwächt werden soll vor allem eine Überlastung des medizinischen Systems, die zur Folge hätte, dass nicht alle behandelt werden können, die eine Behandlung benötigen und deren Leben dadurch gerettet werden könnte. Unter der Devise *leave no one behind*, sie stammt bezeichnenderweise aus dem Bereich des Militärischen und bezieht sich auf die moralische Verpflichtung, verletzte Kameraden niemals auf dem Schlachtfeld zurückzulassen, werden weitreichende Vorkehrungen getroffen, um den Anstieg der Infektionszahlen zeitlich zu dehnen. Aufschieben zu erwirken, wird zur obersten Priorität. Nicht Zeit sparen, sondern Zeit gewinnen, heißt die Devise. Andere Ziele werden dem untergeordnet, massive wirtschaftliche wie soziale Konsequenzen in Kauf genommen und

gewaltige Rettungspakete geschnürt, um Kollateralschäden abzufedern. Die inverse Optimierung im Zeichen des Lebensschutzes (immer bezogen auf die eigene Bevölkerung) wendet das Regime der Steigerung ins Negative: Handle stets so, lautet hier die Maxime, dass Dein Handeln die Ansteckungswahrscheinlichkeit verringert. Die staatlich verordneten Beschränkungen schaffen dafür einen strafbewehrten Rahmen; Wirkung zeigen können sie allerdings nur soweit die Einzelnen bereit (und dazu auch in der Lage) sind, das eigene Verhalten nach dieser Maßgabe zu modifizieren. Was nottut, die Reduzierung von Kontakten, das Einhalten der Abstandsregeln, gründliches Händewaschen, das lässt sich schwerlich allein durch Sanktionsdrohungen erzwingen. Selbst autoritäre Regime vermögen die Alltagspraktiken ihrer Bevölkerungen nicht lückenlos zu kontrollieren. Nachdrückliche Aufforderung und praktische Anleitung zur Selbststeuerung sind effizienter als eine Politik des Überwachens und Strafens. Mit den geplanten Contact-Tracing-Apps kommt freilich ein anderer Modus der Verhaltensregulierung ins Spiel: Die Kontrolle wird auf technische Systeme übertragen, die ermöglichen, Nahbegegnungen automatisch zu erfassen und im Falle einer bestätigten Infektion sämtliche Kontaktpersonen individuell zu benachrichtigen. Auch wenn die Nutzung der Apps – zumindest in Deutschland – anonymisiert und freiwillig erfolgen soll und – vorerst jedenfalls – nicht daran gedacht ist, all jene in Zwangsquarantäne zu stecken, die zufällig Kontakt zu einer positiv getesteten Person hatten, wächst der Druck auf die Nutzer, sich selbst zugleich als Gefährdete und Gefährder zu begreifen und entsprechende Maßnahmen zu treffen.

Während die Abflachung der Infektionskurve nur durch unzählige Mikroentscheidungen jedes und jeder Einzelnen erreicht werden kann, radikalisiert sich auf den Intensivstationen vielerorts die Allokation knapper Mittel zu existenziellen Entscheidungen über Leben und Tod: „Wenn nicht mehr alle kritisch erkrankten Patienten auf die Intensivstation aufgenommen werden können, muss analog der Triage in der Katastrophenmedizin über die Verteilung der begrenzt verfügbaren Ressourcen entschieden werden“, heißt es in den von sieben medizinischen Fachgesellschaften am 25. März 2020 veröffentlichten *Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen in der Notfall- und der Intensivmedizin im Kontext der COVID-19-Pandemie*. „Die Priorisierungen erfolgen dabei ausdrücklich nicht in der Absicht, Menschen oder Menschenleben zu bewerten, sondern aufgrund der Verpflichtung, mit den (begrenzten) Ressourcen möglichst vielen Patienten eine nutzbringende Teilhabe an der medizinischen Versorgung unter Krisenbedingungen zu ermöglichen.“<sup>11</sup> Die Empfehlungen fordern, sich dabei am „Kriterium der klinischen Erfolgsaussicht“ zu orientieren und vorrangig jene Patienten klinisch notfall- oder intensivmedizinisch zu behandeln, „die dadurch eine höhere

Überlebenswahrscheinlichkeit bzw. eine bessere Gesamtprognose (auch im weiteren Verlauf) haben“. Für die anderen bleibt palliative Versorgung. Die vorgeschlagenen Verfahrensregeln – unter anderem Mehraugenprinzip unter Beteiligung von Ärzten, Pflegekräften und gegebenenfalls weiteren Fachvertretern, nach Möglichkeit Konsensprinzip – und die für die Entscheidungsfindung heranzuziehenden klinischen Parameter sollen prozedural entschärfen, was sich ethisch und möglicherweise auch juristisch nicht auflösen lässt: der tragische Konflikt zwischen der ärztlichen Pflicht, Leben zu erhalten, und der dem Ressourcenmangel geschuldeten Unmöglichkeit, allen Patienten die dazu erforderliche Behandlung zukommen zu lassen. Weil Menschenleben nicht gegeneinander abgewogen werden dürfen, es sich in der Notsituation eines Mangels an Beatmungsgeräten zugleich aber nicht vermeiden lässt, einigen Patienten zugunsten anderer die lebenserhaltende Behandlung vorzuenthalten, braucht es begründete Regeln, welche die Entscheider entlasten und sie in die Lage versetzen, die unumgänglichen Entscheidungen auch unter Zeitdruck auf nicht willkürliche Weise zu treffen. Priorisierung bedeutet, schwerstkranke Menschen mit geringeren Überlebenschancen sterben zu lassen, um das Leben etwas weniger schwer Erkrankter zu retten, deren Behandlungsaussichten besser sind. Weil das Realisierungs-, das Konformitäts- und das Konsistenzprinzip in einer solchen Situation praktisch überfordert sind, gewinnt das (ethisch eingehegte) Optimierungsprinzip die Oberhand. Weil moralische Dilemmata sich aber nicht in ökonomische Kalküle übersetzen lassen, stößt es zugleich an seine Grenzen. Umso dringlicher ist es, Vorsorge dafür zu treffen, dass künftig solche Dilemmasituationen nach Möglichkeit gar nicht erst entstehen.

## Endnoten

1. Helmuth Plessner, Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie, 3., unveränd. Aufl., Berlin / New York 1975, S. 3.
2. Talcott Parsons / Edward A. Shils (Hg.), Toward a General Theory of Action, Cambridge, MA 1951; Richard Münch, Theorie des Handelns. Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber, Frankfurt am Main 1982.
3. Parsons/Shils (Hg.), Toward a General Theory of Action, S. 123 f.
4. Münch, Theorie des Handelns, S. 262.
5. Niklas Luhmann / Karl Eberhard Schorr, Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik, in: dies. (Hg.), Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt am Main 1982, S. 11–40.
6. Vgl. exemplarisch Richard Sennett, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, übers. von Martin Richter, Berlin 1998; Ulrich Bröckling, Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main 2007; Felix Klopotek / Peter Scheiffele (Hg.), Zonen der Selbstoptimierung. Berichte aus der Leistungsgesellschaft, Berlin 2016.
7. Vgl. zum Konzept der Rechtfertigungsordnungen Luc Boltanski / Laurent Thévenot, Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft, übers. von Andreas Pfeuffer, Hamburg 2007.
8. Frederick Winslow Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, übers. von Rudolf Roesler, München 1913.
9. Vgl. Bröckling, Das unternehmerische Selbst.
10. Eberhard Wolff, [„Selbstoptimierung“: Ein Skandaltypus](#), in: UniNova. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Basel, Nr. 132, Nov. 2018, S. 58 f.
11. Deutsche Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin (Hg.), [Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen in der Notfall- und der](#)

[Intensivmedizin im Kontext der COVID-19-Pandemie](#). Klinisch-ethische Empfehlungen der Deutschen Interdisziplinären Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin (DIVI), der Deutschen Gesellschaft für Interdisziplinäre Notfall- und Akutmedizin (DGINA), der Deutschen Gesellschaft für Anästhesiologie und Intensivmedizin (DGAI), der Deutschen Gesellschaft für Internistische Intensivmedizin und Notfallmedizin (DGIIN), der Deutschen Gesellschaft für Pneumologie und Beatmungsmedizin (DGP), der Deutschen Gesellschaft für Palliativmedizin (DGP) und der Akademie für Ethik in der Medizin (AEM), verabschiedet am 25.3.2020.

## **Ulrich Bröckling**

Dr. Ulrich Bröckling ist Professor für Kultursoziologie an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Martin Bauer.**

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozio.polis.de/optimierung-preparedness-priorisierung.html>