

Holger Rust

Klassische Inspirationen zu professioneller Gelassenheit

Sprezzatura statt Machiavelli

EBOOK INSIDE



Springer

Klassische Inspirationen zu professioneller Gelassenheit

Holger Rust

Klassische Inspirationen zu professioneller Gelassenheit

Sprezzatura statt Machiavelli



Springer

Holger Rust
Aumühle, Deutschland

ISBN 978-3-658-21612-2 ISBN 978-3-658-21613-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21613-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Literatur als Business Case Study	1
	Robert Coles' Idee	1
	Economic Science Fiction	2
	Vorbilder gesucht	3
	Lernen von ...?	5
	Vom Kopf auf die Füße	6
	Literatur	7
2	„Il Libro del Cortegiano“	9
	Renaissance der zweiten Führungsebene	10
	After Work 1507	12
	Prägende Rolle der Frauen	14
	Strategie in Krisenzeiten	16
	Idealbild der Führung	18
	Pluralistischer Diskurs	21
	Literatur	23

3	Sprezzatura	25
	Universelle Regel	26
	Semantische Herausforderung	28
	Übertragung und Übersetzung	30
	Vielfalt oder Beliebigkeit?	32
	Trivialisierung und Rabaissement	34
	Fokus Mode und Eleganz	36
	Literatur	39
4	Eleganz	41
	Renaissance im Web 3.0	42
	Machiavelli 4.0	44
	Echte Eleganz	46
	Novizen und Parvenüs	48
	Management des schönen Scheins	50
	Formatierung der Regellosigkeit	53
	Literatur	55
5	Coolness	57
	Afroamerikanische <i>Sprezzatura</i>	58
	Eleganz und Gelassenheit im Cool Jazz	60
	Jazz for Managers: Anhörungsmaterial	62
	Virtuosität grenzüberschreitender Arrangements	65
	Kulturelle Globalisierung	67
	Nouvelle Vague und Authentizität	69
	Literatur	72
6	Managermode	73
	Geschäftsfeld Eleganz und Lässigkeit	74
	Black Ivy League und Birth of Intellectual Cool	76
	Gant und der Kennedystil	78
	Alter Italiener in schwarzem Kammgarn	81

	Modemodifikationen der Anzugträger	83
	Krawatten-Los und falsche Lässigkeit	85
	Literatur	88
7	Managementmoden	89
	Dress follows Fashion	90
	Castiglione statt Machiavelli?	92
	<i>Sprezzatura</i> an den Höfen des 21. Jahrhunderts	94
	Strategiemoden zwischen <i>Sprezzatura</i> und Affetazione	96
	Scheineleganz des BWL-Sprachhabitus	99
	Theatralische Inszenierungen	101
	Literatur	103
8	Scharlatanerie	105
	Content Provider und Degree Mills	106
	„Digitalisierung“ als Mode der Saison	108
	Big Data ohne Hirn	110
	Zukunft aus Berechnung	112
	Scharlatanerie statt Diskurs	115
	Expertendarsteller Dr. Myron L. Fox	118
	Literatur	120
9	Bildungsstädte	123
	Der Traum von Urbino	124
	Der Alltag von Bologna	125
	Geistige Dreijahrespläne	128
	Modisches Elitebashing und die Folgen	130
	Flexibilität als Eleganz und Gelassenheit	133
	Montefeltro des 21. Jahrhunderts	135
	Literatur	138
10	Social Places	139
	Statusspielchen auf dem Business-Parkett	140
	Gespräche, Salons, Freiheit der Ideen	142
	Sich treiben lassen	145

VIII Inhaltsverzeichnis

Orte der Einkehr	147
Strategie-Prinzip der Beisl-Intellektualität	150
Ordnung und Freiraum	152
Literatur	155
11 Schluss	157



1

Einführung: Literatur als Business Case Study

Robert Coles' Idee

Dreißig Jahre ist es nun her, dass der Psychologe Robert Coles an der Harvard Business School den ersten Kurs in klassischer Literatur gab. Ein solch interdisziplinärer Ansatz war bis dahin zumindest ungewöhnlich, wenn nicht undenkbar. Aber Coles hatte eine überzeugende Begründung: In den fiktionalen Werken der Weltliteratur, im besagten Seminar insbesondere am Beispiel der *personae dramatis* in den Stücken Shakespeares, später dann auch mit der Lektüre des „Great Gatsby“ oder Saul Bellows „Seize the Day“, ließen sich all jene moralischen Dilemmata identifizieren, in die sich auch die handelnden Personen der Wirklichkeit verstrickt fänden. „Novels and stories are renderings of life; they can not only keep us company, but admonish, point us in new directions, or give us the courage to stay a given course. They can offer us kinsmen, kinswomen, comrades, advisers – offer us other eyes through which we might see, other ears with which we may make soundings“ (Coles 1989, S. 159).

Coles hatte das Konzept dieser Seminare zudem in einem lesenswerten Beitrag für die *New York Times* ausbreitet, an dessen Ende er

eine Zukunftsvision ihrer Wirkungen und ihres Nachhalls entwarf: „I can picture us meeting in a board room in a Manhattan skyscraper years from now, some students now in positions of authority, others perhaps having left the business world altogether, but all of us deliberating yet again the whys of human nature in the manner good novelists so often recommend – with an emphasis on life’s ironies, paradoxes and complexities.“ (Coles 1987).

Die Tradition, die Coles begründete, wurde später von Sandra Sucher, Professorin an der Harvard Business School mit dem Schwerpunkt Management Practice, fortgesetzt. In ihren Seminaren über die „Moral Leaders“ ersetzte sie die üblichen Business Case Studies durch die Lektüre der Bücher Albert Camus‘ und Barbara Kingsolvers, um ganz im Sinne von Rosabeth Moss Kanter’s gleichnamigem Buch aus dem Jahr 1997 die „Frontiers of Management“ intellektuell zu sprengen. Heute zählt die literarische Case Study zu den obligatorischen Modulen der Business School.

Literatur eröffnet also, so die These, einen Blick auf modellhafte Realitäten, die aus einsichtigen Gründen kaum durch klassische Forschung wie Umfragen oder Beobachtungen zu erfassen wären. Konkret: Mithilfe der Literatur ist ein Blick in Szenarien und Persönlichkeitszüge möglich, die ansonsten verborgen bleiben. Alle emotionalen Zustände lassen sich in jeder denkbaren Situation, zeitgerafft über eine gesamte Biografie oder gar über die Genealogie einer Jahrhunderte umfassenden Familiengeschichte inszenieren. Dabei spielen die Wirtschaft und ihre Akteure in diesem fiktionalen Realismus eine ganz besondere Rolle, und zwar meist eine äußerst dubiose.

Economic Science Fiction

Von der Bibel, in der geldgierige Händler den Tempel entweihen, bis zum „Circle“, in dem ein Internetkonzern wie in einem „James Bond“-Film die Weltherrschaft zu erringen sucht: Raffgier, Betrug, Wut, Verschlagenheit, Opportunismus und andere Teufeleien. Um nur wenige Beispiele in unsystematischer Reihenfolge anzusprechen: Das Volksstück „Jedermann“, schon 1477 als erste Mahnung und in allerlei

Inszenierungen bis heute aktuell; später Gottfried Kellers betrügerische Figur des Louis Wohlwend, der die Geldanlagen seines Freundes Martin Salander hohnlachend veruntreut und ihn in den Ruin stürzt; da ist Andreas Zumsee, der von Heinrich Mann 1900 erschaffene Parvenü, der sich den Bankiers Türkheimer andient; da sind die Pilasters und die skrupellose Augusta in Ken Folletts Familiensaga „Die Pfeiler der Macht“; Sinclair Lewis’ dümmlicher Kapitalisten-Parvenü „Babbitt“ (Ende 2017 in einer neuen Übersetzung auf Deutsch erschienen); oder die Protagonisten verfilzter Netzwerke von Politik und Wirtschaft in den 50er Jahren des bundesrepublikanischen Wirtschaftswunders bei Wolfgang Koeppen, Martin Walser und Heinrich Böll; dann wieder in opulenten historischen Settings selbst die Global Player der klerikalischen Macht, päpstliche Intriganten und Mordgesellen des frühen 16. Jahrhundert, zum Beispiel in Luigi Malerbas Roman „Die nackten Masken“, der die ebenso verschwiegene wie verbissene Kämpfe um Einfluss und Pfründe nach dem ungeklärten Tod Leo X. im Jahr 1522 inszeniert, eben zu der Zeit, als Niccolò Machiavelli seinen Katechismus der Machtsicherung „Il Principe“ veröffentlichte (Malerba 1997).

Man könnte mit den Abwandlungen dieses einen Motivs im Wortsinne Bibliotheken füllen und gleichzeitig in hunderterlei Variationen dokumentieren, wie am Ende der Teufel die Reichen holt – oder auch nicht. Schauernd verfolgt man die Machenschaften und moralischen Verwerfungen, fühlt sich in der ewigen Kritik der wirtschaftlichen Akteure bestätigt – und möchte doch so gern, dass ganz andere Charaktere die Geschicke bestimmen, Vorbilder.

Vorbilder gesucht

Der größte Teil der Nachwuchskräfte, die Führungspositionen anstreben, sucht derartige Vorbilder, wie wir aus unseren nun seit anderthalb Jahrzehnten am Institut für Soziologie der Universität Hannover in Kooperation mit verschiedenen Beratungsunternehmen und Firmen durchgeführten Studien zu „Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration“ wissen. Im Kap. 9 werden einige der Stimmen zitiert, die sich strikt gegen die machiavellistischen Attitüden

ihrer Vorgesetzten, noch mehr aber gegen die Machenschaften ihrer gleichaltrigen Wettbewerber um gute Positionen in den Unternehmen aussprechen. Die Kritik richtet sich deutlich gegen Karrierismus und kennzahldominierten Formalismus.

Wenn in diesen Anmerkungen von Vorgesetzten die Rede ist, dann sind meist nicht die CEOs gemeint, sondern die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene, also jene Manager (und vereinzelt Managerinnen), mit denen man in den ersten Jahren der Karriere zusammenarbeitet. Mitunter fällt die Kritik heftig aus. Dabei stehen weniger die fachlichen Kompetenzen auf der Liste der kritischen Punkte als die persönliche Ausstrahlung, die mangelnde Kommunikationsfähigkeit, geringe Geduld, fehlende Flexibilität und Bescheidenheit, kurz: Man wünscht sich Vorgesetzte mit professioneller Eleganz nicht nur in der Mode, sondern auch im persönlichen Gestus, in der Sprache. Man schätzt Gelassenheit und Erfahrung auch in Zeiten turbulenter Herausforderungen – Coolness, um es mit einem geläufigen Wort auszudrücken. Von solchen Personen will man lernen, von ihnen erwartet man Förderung, aber auch die Fähigkeit, sich neuen, zukunftsgerichteten, unkonventionellen Gedanken zu öffnen und sie im gleichberechtigten Diskurs zu prüfen. Diese Bedürfnisse lassen sich seit der ersten Studie dieser Art, die wir im Jahr 2000 durchführen konnten, bis zu den letzten Projekten über die Qualifikationsanforderungen und Erwartungen der Nachwuchskräfte 2016, konstant nachweisen. Wo sie zufriedengestellt werden, wächst die schöpferische Fantasie.

Was nicht weniger bedeutsam ist: Viele der Nachwuchskräfte möchten gern so werden wie diese charismatischen Personen, die etwas unerklärlich Faszinierendes an sich haben, geprägt durch ruhige und unaffektierte Virtuosität, natürliche Anmut und gleichsam absichtslos hervorgebrachte Perfektion; die, wie der Bildungstheoretiker und Germanist Gerhart von Graevenitz 2005 in einer Festrede für die Universität St. Gallen formulierte, „eine schlafwandlerisch sichere Handlungskompetenz“ zeigen (von Graevenitz 2005, S. 44). Von Graevenitz bezog sich mit dieser Formulierung ebenfalls auf ein Buch. Autor war Baldassare Castiglione, der im späten 15. und frühen 16. Jahrhundert als Diplomat und Berater an den Fürstenhöfen der Gonzaga und der Montefeltro diente. Das 1528 erschienene Buch

ist eines der kaum gelesenen, dennoch aber bekanntesten Werke der Weltliteratur: „Il Libro del Cortegiano“. In ihm wiederum wird einer der meistgebrauchten, gleichzeitig aber oft gründlich missverstandenen Begriffe geprägt, der, wenn man ihn in eine beliebige Suchmaschine eingibt, heute noch zweieinhalb Millionen Treffer zeitigt: „*Sprezzatura*“.

Lernen von ...?

Dieses Buch und sein Leitbegriff stehen im Fokus der hier vorgelegten literarischen Fallstudie. Allerdings wird die Analyse nicht den üblichen Vorgaben folgen und die Liste der mittlerweile unzähligen „Lernen von ...“ -Traktate und ihrer „für Manager“ aufbereiteten Weisheiten von Fußballtrainern, Bergsteigern, Wettermoderatorinnen, Dirigenten aufblähen. Es wird auch nicht der wohlfeilen Praxis folgen, aus ein paar Sentenzen eines Klassikers nun fünf oder sieben oder zwölf Wege oder Schritte oder Regeln zum Erfolg zu destillieren, ganz im Gegenteil. Diese „Mode“, in der Business-Coaches Geistesgrößen wie Seneca und Benedict, Platon, Goethe, natürlich und in ungezählten Ausführungen Machiavelli posthum zum „Zitatenschatz für Manager“ oder zu Regelwerken verarbeiten, ist allenfalls eine kümmerliche Reminiszenz an das, was Robert Coles ins Bildungsleben rief. Schon die Logik stimmt nicht: Von wem und was sollen denn Manager lernen, wenn es kaum noch irgendeinen Bereich auf der Welt gibt, der dem Berufsstand nicht als Lernmodul angedient worden ist? Schon die Alternative zwischen Castiglione und Machiavelli, zwei tief greifenden und fast zur gleichen Zeit erschienenen Arbeiten der Renaissance, legt zwei diametral unterschiedliche Konzepte nahe.

Und noch etwas Irritierendes: Wenn all diese Bücher von selbst ernannten Vermittlern der versteckten Management-Botschaften tatsächlich so erfolgreich sind, wie die Werbung glauben machen will (also hohe Verkaufszahlen erreichen), scheinen Führungskräfte nicht nur nicht in der Lage zu sein, ihren Job zu machen. Sie sind offenbar auch noch wenig charismatisch, unfähig zum Small Talk, kommunikationsgehemmt und können sich nicht richtig benehmen. Um das zu kaschieren, folgen sie also Moden – Managementmoden? Sicher gibt es

diese Dedicated Followers of Fashion. Nur weiß niemand genau, wer das ist, es fehlen empirische Studien. Abgesehen davon: Wenn dieses Genre der „Wie Sie zum Erfolg gelangen“-Literatur seit mehreren Jahrzehnten solche Absatzerfolge feiert, warum braucht es dann immer neue? Schaut man sich die Kommentare vieler qualifizierter Nachwuchskräfte an, und um die geht es ja gegenwärtig, dann scheinen diese Bücher *eine* Wirkung tatsächlich zu zeitigen: Misstrauen derjenigen, die für diese Führungskräfte arbeiten, und Zweifel an der Kompetenz der Vorgesetzten durch den Nachwuchs, der ja eigentlich zu den Führungspersönlichkeiten aufschauen und von ihrer individuellen Brillanz lernen will. Und sie selbst, diese Führungskräfte?

Vom Kopf auf die Füße

Castiglione verschreibt ihnen nichts. Er führt einfach nur in halbfiktionaler Weise vor, wie es gehen könnte – im offenen Diskurs um einen Begriff, der nachahmenswerte Kompetenzen und Charaktermerkmale fokussiert und so zu einem Programm persönlicher Weiterbildung wird – eben *Sprezzatura*. Diesem Begriff nun nachzugehen, führt in die verschiedensten Bereiche: Mode, Musik, Marketing, Strategie. Insgesamt ergeben sich vier interessante Einsichten und eine zentrale Frage:

Erstens zeigt Castiglione die Vielfalt eleganter und gelassener Handlungsoptionen in den individuellen Ausdrucksaktivitäten, und das völlig unabhängig von hierarchischen Positionen, Beruf, Geschlecht, Herkunft oder Zeitalter.

Zweitens entstehen aus den Wünschen nach einer solchen alltäglichen Eleganz und Gelassenheit und damit auch aus dem Wunsch nach den kleinen Merkmalen der Unterscheidung vom Mainstream auf wundersame Weise immer wieder neue Geschäftsfelder, gerade in der Musik, der Mode, aber auch – und das ist die eindrücklichste Motivation, sich mit dem Buch zu beschäftigen – in den Darstellungsmodi der bebilderten Internetkommunikation und mithin auch ihrer professionellen Nutzung.

Das hat, drittens, eine weitreichende und erstaunliche Konsequenz für Management und Marketing: ein neues Verständnis für die Aussagekraft von Big Data jenseits der algorithmisch formatierten Zugriffspraktiken, die diese Ausdrucksaktivitäten im Internet in eine Ordnung bringen wollen.

Schließlich viertens ist der ursprüngliche Sinn des Begriffs *Sprezzatura* durchaus als eine Art Leitmotiv der Managementkultur zu verstehen, die sich aus den drei ersten Befunden ergibt: Sie umfasst persönliche Eleganz und Gelassenheit, auf Erfahrung und Wissen begründetes Verständnis für die Dynamik der Alltagskultur und ihrer wirtschaftlichen Bedeutung sowie die Pflege eines persönlichen Habitus, der auf alle anderen einschließlich der eigenen Vorgesetzten motivierend und inspirierend wirkt.

Wie Baldassare Castiglione die Ideen Niccolò Machiavellis vom Kopf auf die Füße stellt (und das gleich in mehrfacher Hinsicht, wie Kap. 2 zeigen wird), kehrt auch diese literarische Fallstudie die üblichen Strukturprinzipien von Ratgebern auf den Kopf. Zunächst folgt die Analyse den Spuren des Begriffs *Sprezzatura* in seinen heutigen Erscheinungsformen. Dann erst wird der Versuch einer Antwort auf die zentrale Frage in Angriff genommen, wie denn und ob überhaupt eine Anwendung auf Aktivitäten des Managements gefordert werden könnte, wo also die „Höfe“ von heute zu suchen wären, wer die Fürsten und wer die Cortegiani seien.

Literatur

- Coles, R. (1987). Books and Business; Gatsby at the School. *New York Times*, 25. Oktober
- Coles, R. (1989). *The Call of Stories: Teaching and the Moral Imagination*. Houghton Mifflin, 159–160
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones „Il Cortegiano“). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Malerba, L. (1997). *Die nackten Masken*. München: dtv

2

„Il Libro del Cortegiano“

Im Jahre 1528 publizierte der Diplomat und Berater Baldassare Castiglione sein „Il Libro del Cortegiano“. Das Buch bietet nicht nur einen bemerkenswerten Gegenentwurf zu Machiavelli, der kurz zuvor „Il Principe“ veröffentlicht hatte, sondern richtet sich auch an eine weit größere Gruppe von Interessenten – die „Hofleute“, das heißt heute: Führungskräfte des gehobenen und mittleren Managements. Zur Beschreibung eines solchen „idealen Hofmannes“ entwickelte Castiglione eine Reihe von sehr modern klingenden Motiven: Die wichtigste Voraussetzung für unbemühte Handlungskompetenz seien Bildung und Wissen. Bildung und Wissen wiederum seien weit mehr als Schmuckfarben der Strategie. Nur ein offener Diskurs führe auf den Weg der Einsicht; vor allem aber sollten die „Hofleute“ frei sein von vordergründiger Affektiertheit und schmeichlerischem Karrierismus. Ein Fürst, der es verdiene, von solchen „Cortegiani“ umgeben zu sein, müsse selber alle diese Tugenden besitzen; und die seien durchaus nicht allein und nicht einmal in erster Linie männlich. Castiglione prägte dazu eine Wortneuschöpfung: „Sprezzatura“, ein Begriff, der heute noch in den Internetsuchmaschinen um die zweieinhalb Millionen Treffer zeitigt.

Renaissance der zweiten Führungsebene

Castiglione hatte mehr als zwei Jahrzehnte an diesem Werk gearbeitet. Es ist 1528 erschienen, also in derselben Epoche, in der Malerbas Schilderung der klerikalen Verworfenheit in Rom verortet ist und in der Niccolò Machiavelli sein Strategiehandbuch „Il Principe“ verfasste. Dass indes Machiavellis Werk bis heute als eine der beliebtesten Quellen von Weisheiten und Kalendersprüchen vor allem für den Managementalltag gilt und entsprechend viele sogenannte Nutzwert-Titel – natürlich mit dem bereits erwähnten verkaufsträchtigen Zusatz „...für Führungskräfte“ – inspiriert, ist eigentlich verwunderlich. Denn das in derselben Epoche erschienene „Il Libro del Cortegiano“ bietet nicht nur einen bemerkenswerten wirtschaftsethischen Gegenentwurf, sondern richtet sich auch an eine weit größere Gruppe von Interessenten, und zwar an jene einflussreichen Personen, die als Berater, Finanzfachleute, Kriegsherren (modern: Strategen), Planer und Spezialisten, dann aber auch als Künstler, Kreative und Inhaber gesellschaftlicher Schlüsselpositionen verantwortungsvolle Vorbereitungen für Strategien in wirtschaftlichen und politischen Aktionsfeldern treffen. Er spricht, um ein modernes Wort zu gebrauchen, die Mitglieder der Kompetenzteams ihrer „Fürsten“ an, die zweite und dritte Führungsebene. Wie sie, diese wichtigen Vertreter der nachgeordneten Führungsebenen, beschaffen sein sollen, was also den idealen Cortegiano ausmache, war das Ziel des halb fiktionalen, halb authentischen Buches. Das ist ungewöhnlich und selten und stellt ein erstes bemerkenswertes Motiv dieses frühen Zeugnisses der wirtschaftskulturellen Geistesgeschichte dar.

„Il Libro del Cortegiano“ ist ein Weltbestseller, auch nach heutigen Kriterien der zahlenmäßig begründeten Rankings, und hat sicher seit dem Erscheinen eine Million Leserinnen und Leser erreicht. Das Werk wird als bibliophile Rarität in italienischen Ausgaben des 16. Jahrhunderts gelegentlich mit Preisen ab 2000 EUR angeboten. Es ist also ein wertvolles Buch, in kommerzieller wie in philosophischer Hinsicht, eine Art Weltkulturerbe, allerdings trotz seiner Verbreitung heute hauptsächlich durch eben diesen einen Begriff *Sprezzatura*

bekannt, der die Jahrhunderte überdauerte und dem man die schillerndsten Bedeutungsfacetten eingravierte. Es ist schon erstaunlich, durch welche thematischen Labyrinth die Recherche nach seiner Bedeutung führt – durch Politik und Wirtschaft, Film, Musik (sowohl klassische als auch vor allem Jazz), Mode und Lebensstil.

Auf Deutsch ist das „Das Buch vom Hofmann“ erstmals 1560 erschienen, in unserer Zeit in mehreren Ausgaben, die alle vergriffen sind: Zunächst im DBG, 1960, übersetzt und erläutert vom Architekturhistoriker und Italianist Fritz Baumgart; erneut 1986 im Deutschen Taschenbuch Verlag, München, mit einem Nachwort von Roger Willemsen. Es folgten 1996 und noch einmal 2008 weitere Taschenbuchausgaben im Verlag Klaus Wagenbach, wo auch die deutschsprachige Ausgabe des wichtigsten Sekundärwerks erschienen ist: Peter Burkes „Die Geschichte des ‚Hofmann‘. Zur Wirkung eines Renaissance-Breviers über angemessenes Verhalten“. Die in den folgenden Kapiteln zitierten Bemerkungen aus Castigliones Werk stammen aus der Wagenbach-Ausgabe 1996 (Castiglione 1996). Die Identifikation der Textstellen erfolgt durch die jeweils von Castiglione vorgegebene Einteilung in vier Bücher [römische Ziffern] und in diesen Büchern die nummerierten Paragraphen [arabische Ziffern]. Auf diese Weise wird es erleichtert, auch andere Ausgaben oder das italienische Original zu nutzen.

Die Wagenbachausgabe ist von Albert Wesselski übersetzt, der 1939, von den Nazis verfolgt, in Prag starb. Er hat in der dem Taschenbuch zugrunde liegenden Edition von 1907 den Terminus des „Hofmannes“ als Übersetzung für „Cortegiano“ gewählt. Der Begriff vermeidet die eher negativen Konnotationen von Unterwürfigkeit und Opportunismus, die durch die Übersetzung „Höfling“ entstehen, weckt allerdings heute, Jahrhunderte später, einer Leserschaft, die sich nicht mit den Gepflogenheiten der fürstlichen Höfe (*ducate*) in der kleinstaatlichen Struktur der italienischen Renaissance beschäftigen konnte, wenig Assoziationen an die tatsächliche Funktion und bietet somit auch keine unmittelbare Handhabe zur Übertragung der Gedanken auf unsere Zeit. Nun hat sich aber in der Folge der Konzeptionen von Coles und seiner Nachfolgerinnen, insbesondere Sandra Sucher, eine Praxis eingebürgert hat, klassische Literatur als fallstudienartige Lernanreize

und „Best Practice“-Kataloge zu nutzen. In diesem Kontext ist Castigliones Brevier besonders interessant, weil es in eben der Zeit, in der Machiavelli seinen „Fürsten“ entwarf, über jene geschrieben wurde, die den Fürsten dienten.

Der Aufbau des Buches selbst ist simpel: Es beschreibt vier Abende am Hof von Urbino im Jahre 1507, an denen eine Folge von launigen Gesprächen stattfindet. In diesen Gesprächen treffen Besucher zusammen, die anlässlich der Durchreise und einer Rast des Papstes in diesem Ort weilen: eine Schar von Edelleuten, Künstlern, Intellektuellen „und unterhaltsamen Männern jeder Art, und die ausgezeichnetsten Vertreter jeden Berufs [...] aus ganz Italien.“ (Castiglione, I/5). In diesen Gesprächen entspinnt sich eine Art kleine Alltags-Utopie des humanistischen Handelns, das elegant und gelassen, formvollendet und lässig gleichermaßen ist. Urbino ist der Ort, der für diese Utopie steht.

After Work 1507

Im Unterschied zur Insel Utopia aber, die Thomas Moore 1516 in seiner Geschichte vom Seemann Hythlodius erfand und die es, so die Bedeutung des Namens, nirgends gibt, ist Urbino real; eine Stadt der Provinz Pesaro e Urbino in der italienischen Region Marken, ein Landstrich zwischen Emilia Romagna, Toskana, Umbrien und Abruzzen, zu einem Teil an der Adria, zum anderen im Apennin gelegen. Die Gegend bietet alles, was man in wohlthuend oberflächlichen Imaginationen vom Wunsch-Italien zusammensucht: Strände, kleine Restaurants und die Fremdenzimmer der Agriturismo auf dem Land, anmutige und ganzheitliche Arrangements bilderbuchartiger Renaissancearchitektur in den Städten und Städtchen. Dies in idealtypischer Verdichtung vor allem im Zentrum Urbinos, kulminierend im Weltkulturerbe des grandiosen Palazzo Ducale, den Federico da Montefeltro Ende des 15. Jahrhunderts von den damals prominenten Architekten Luciano Laurana und Francesco di Giorgio Martini erbauen ließ. Dieses Erbe umfasst nicht nur das Gebäude, sondern repräsentiert auch den Geist, in dem es erschaffen wurde, als Modell einer idealen Stadt, in der Bildung,

Architektur, Malerei und Alltag, Philosophie und höfisches Leben ein unauflösliches Ensemble prägt, tief in der Geschichte wurzelnd, aber nie aufdringlich. Dieser Hof war im späten 15. und frühen 16. Jahrhundert die Wirkungsstätte des Baldassare Castiglione.

In Urbino also, in der Sala delle Veglie (der „Halle der Nachtwachen“) des Palazzo Ducale, inszeniert er das Gespräch, fiktiv zwar, aber mit authentischen Personen und vermutlich als Kompilation vieler Gespräche, die tatsächlich regelmäßig stattgefunden haben. Die „Aufzeichnung“ ist, wie erwähnt, erst zwei Jahrzehnte später erschienen, wohl nicht zuletzt als Versuch, in einer Zeit unablässiger Krisen und Kriege einen Weg zu finden, der Zerstörung kultureller Werte entgegenzuwirken und den Charakter zu umreißen, der dieser Aufgabe gewachsen und würdig ist.

Castiglione berichtet, dass nicht von vornherein festgelegt war, auf welche Weise diese Abende gestaltet würden. Es war wohl so, „dass alle Edelleute des Hofes die Gewohnheit hatten, sich sofort nach dem Nachtessen zur Herzogin zu begeben, wo neben den täglichen Vergnügungen mit Musik und Tanz oft ergötzliche Fragen aufgeworfen, oft auch, je nach dem Vorschlag des einen oder des andern, witzige Spiele veranstaltet wurden.“ (Castiglione, I/5). Nach einer Reihe von Vorschlägen, etwa eine Disputation über die Liebe anzustrengen oder Sonette über die Bedeutung des Buchstabens S zu erfinden, schlägt Federico Fregoso (ein Enkel des Federico da Montefeltro) vor, „dass wir uns heute an des Spieles statt in der Weise vergnügten, dass wir einen aus der Gesellschaft auserwählen, dessen Amt es sein soll, uns in seiner Rede einen vollkommenen Hofmann vorzuführen. [...] Bei dieser Erörterung soll einem jeden jedweder Widerspruch erlaubt sein wie in den Schulen der Philosophen.“ (Castiglione, I/12). Man mag auch dies als einen versteckten kritischen Hinweis auf die Belanglosigkeit sehen, von der viele dieser Soireen geprägt waren (und viele Assessment-Center und Klausurtagungen heute noch geprägt sind). Das Gespräch im Sinne Fregosos sollte sich als tiefergehende und weit wirksamere Beschäftigung erweisen als die irgendwie kindischen Spielchen, von denen heute wohl niemand mehr reden würde.

Wichtig für die spätere Rezeption dieses Werkes ist der Hinweis, dass „Il Libro del Cortegiano“ kein Buch über alte Männer und ihre

Weisheiten darstellt. Da die Personen authentisch sind, lässt sich auch ihr Alter zum Zeitpunkt des Gespräches bestimmen: Fregoso zum Beispiel war damals 27 Jahre alt, Ludovico da Canossa, der das Wort „*Sprezzatura*“ in das Gespräch einführt, 33; und um nur einige Namen der abendlich wechselnden Gesprächspartner zu nennen: Giuliano de' Medici 28, Gasparo Pallavicino 22, Bernardo Bibbiena 37, Pietro Bembo 37, Ottaviano Fregoso 37, Cesare Gonzaga 33. Die ältesten waren Vincenzo Calmeta, 47, und Bernardo Accolti, genannt l'Unico Aretino, 49 Jahre. Sie alle machten später bemerkenswerte Karrieren. So ist Castigliones Buch durchaus als Lektüre für Nachwuchskräfte geeignet, und das keineswegs nur für männliche: Denn die ebenso kluge wie autoritative Gesprächsführung überantwortet der Autor der Gattin des 1507 in Urbino regierenden Fürsten Guidobaldo da Montefeltro, der Fürstin Elisabetta Gonzaga, und ihrer Schwägerin Emilia Pia.

Prägende Rolle der Frauen

Castiglione gerät bei der Schilderung der beiden Damen, insbesondere der Fürstin, gleich zu Beginn des Buches in Schwärmerei, ihrer Anmut wegen, das natürlich auch, vor allem aber aufgrund ihrer Autorität, die von allen rückhaltlos und ohne Einschränkung anerkannt wird. „Und da sie so der ganzen Gesellschaft zum Vorbild wurde, hatte es den Anschein, als ob sich alle äußerlich und innerlich nach ihr stimmten; und jeder bemühte sich, ihr nachzueifern und ihre schönen Sitten gleich einer Richtschnur in Gegenwart so vornehmer Damen selbst anzunehmen“ (Castiglione, I/4).

Diese Bemerkung ist ein eleganter rhetorischer Schachzug Castigliones. Das Thema, das sich ganz allmählich im Diskurs und Disput entfalten wird und im Austausch von Argumenten und Beispielen allmählich Gestalt annimmt – das Porträt des perfekten Hofmannes nämlich –, ist damit bereits skizziert, inkorporiert in der weiblichen Umsetzung der edelsten Charakterzüge männlicher Cortegiani, im Motiv des Austausches und der wechselseitigen Achtung. „Da es hier nicht in meinem Plan liegt“, schreibt Castiglione zum Ende dieses vierten Abschnittes, „versuche ich hier nicht, ihre

hervorragendsten Eigenschaften aufzuzählen [...], um so den Beweis zu liefern, dass in der zarten Brust einer Dame von einziger Schönheit Klugheit und Tapferkeit bestehen können und alle andern Tugenden, die kaum bei ernsten Männern zu finden sind.“ (Castiglione, I/4).

Auf die Kritik Gasparos, dem die Rolle des Frauenverächters zugewiesen wird, dass der Katalog der Tugenden der Hofdame keine Führungspositionen definiere, antwortet Julianio: „Vielleicht wäre es gar nicht so schlecht. [...] Glaubt Ihr nicht, dass sich gar viele fänden, die den Staat und die Heere ganz gut lenken könnten trotz den Männern. Ich übertrage ihnen derartige Ämter deswegen nicht, weil ich eine Palastdame bilde, nicht eine Königin.“ (Castiglione, III/11). Es entspinnt sich darauf eine heftige Diskussion, die mit einem rhetorischen Geplänkel Gasparos und Elisabetta Gonzagas endet. Diese Hommage an die Damen ist überraschend und so bemerkenswert, dass der Reclam-Verlag 1984 den dritten Teil des „Il Libro del Cortegiano“, in dem es fast ausschließlich um die Rolle der Damen des Palastes geht, als eigenständige Ausgabe auflegte: „Die Hofdame, Teil III aus: „Das Buch vom Hofmann“. Die Fürstin Elisabetta ist zum Zeitpunkt der Gespräche 36 Jahre alt. Emilia Pias Geburtsjahr ist nicht bekannt. Aber ein berühmtes Gemälde von Raphael zeigt sie 1504 oder 1505, wohl ebenfalls in den Dreißigern.

Es ist gegen Ende des zweiten Abends, dass sich das Gespräch der Rolle der Frauen zuwendet. Magnifico Julianio kritisiert die Selbstverständlichkeit, mit der sich die Gesellschaft zuvor über die Verhaltensregeln des Hofmannes auseinandergesetzt hat: „Die Herren haben nämlich einen so vollendeten Hofmann mit so herrlichen Eigenschaften gebildet, dass jeder nach reiflicher Überlegung zu dem Schluss kommen wird, die Verdienste der Damen könnten niemals an seine heranreichen.“ (Castiglione, II/98). Dieser Impuls beendet den Abend und setzt den Akzent für den dritten: „Da die Stunde schon spät ist,“ sagt die Herzogin, „will ich, dass alles auf morgen verschoben werde, umso mehr als mir der Rat des Signors Magnifico der Annahme würdig erscheint, nämlich bevor der Streit zur Austragung kommt, eine Palastdame mit allen Vollkommenheiten zu bilden, so wie die Herren den vollkommenen Hofmann gebildet haben. [...] Verbannt aus Eurem Herzen alle andern Gedanken und bildet uns eine solche Dame, dass

sich unsere Gegner schämen müsse, sie nicht dem Hofmann an Tugend gleichzustellen.“ (Castiglione, II/100). Schließlich ist es ihr Wort, das den Disput beendet, und zwar so, dass beiden Seiten die Verpflichtung für die Ausgewogenheit des Diskurses überantwortet wird. Auf des in der Rolle des Frauenverächters agierenden Grafs Gasparos Erwiderung, dass, wenn sich eine solche ideale weibliche Person fände, sie durchaus dem Hofmann gleichgestellt werden solle, kontert Elisabetta: „Ich verpflichte mich, sie überall dort zu finden, wo Ihr den Hofmann findet.“ (Castiglione, III/58).

Unterschwellig entwirft Castiglione schon im Vorwort zu seinen Protokollen der Gespräche auch auf dieser Ebene eine deutliche Antithese zu Machiavellis unverhohlenen männlich utilitaristischer und manipulativer Ethik. Nun wäre es aber der dialektischen Klugheit Castigliones unangemessen, diesen plumpen Gegensatz zum Thema seines Buches zu erheben. Feinsinnig nämlich entwickelt sich im Gespräch ein Leitmotiv des allseitigen Diskurses, der wechselseitigen Wertschätzung, der Relativität von Wahrheiten und der Frage, wie man Krisen begegnen könnte – kriegerisch oder diplomatisch? Diese Frage ist von besonderer Bedeutung, denn die Herausforderungen durch Krisen waren zu Zeiten Machiavellis und Castigliones beträchtlich.

Strategie in Krisenzeiten

Grete de Francesco, eine hoch inspirierende Journalistin und Autorin der 30er Jahre, deren Ausführungen über die Scharlatanerie (als Kontrapart zur *Sprezzatura*) später noch eingehender vorgestellt und auf ihre Bedeutung für das heutige Management geprüft werden, führt in einem damals weithin bekannten Essay für die Unternehmenszeitschrift des Pharmakonzerns CIBA nachdrücklich vor Augen, dass die Renaissance keineswegs nur eine Epoche leuchtender Innovationen war, sondern auch eine des Zweifels und der Irritationen. „Als geistige Einheit betrachtet, stellt sie sich dar als eine Zeit, in der sich die Auflösung des religiösen Dogmas des Mittelalters vollzieht, ohne einen Ersatz gefunden zu haben, eine Zeit, die nicht mehr den Glauben und noch nicht das Wissen hat“, und eine Zeit, der „durch zahlreiche

Entdeckungen und die schnelle Entwicklung der Wissenschaften zu viel an neuem Wissen zugemutet worden ist“ (de Francesco 1936, o. S.). Das Wort *Volatilität* war noch nicht geprägt, als de Francesco das schrieb. Doch genau das war es. In diesem Tumult nun traten Denker wie Machiavelli auf, dann wieder große Erfinder, aber auch Scharlatane. „Die Ausnützung der menschlichen Sehnsucht nach Verwandlung, die tiefstem menschlichem Leid entspringt, das skrupellose Jonglieren mit dem Vertrauen der Hoffenden ist eine der teuflischsten Plagen, von denen die Menschheit heimgesucht wird. [...] Sie waren Meister der Menschenkenntnis und der Menschenbehandlung, immer mieden sie die denkenden und wendeten sich an die gläubigen Menschen“ (de Francesco, a. a. O.). Das war die geistige Atmosphäre, in der der „Hofmann“, wie Castigliones Buch seit Jahrhunderten im deutschsprachigen Raum genannt wird, entstand.

Doch nicht nur die Wissensbestände wurden obsolet.

Der Verweis auf den historischen Schlüsselroman von Malerba in der Einleitung (der für ein ganzes Genre steht) deutet bereits darauf hin, dass es eine Zeit wirtschaftlicher Ranküne und Fehden einflussreicher Konglomerate war, die damals meist unter ihrem Familiennamen agierten, eine Zeit intriganter Machtspiele zwischen Kaisern und Päpsten, Stadtstaaten und Fürstentümern und den großen Clans, zum Beispiel den Borgia, Medici und della Rovere, eine Zeit der Korruption vieler Angehöriger des geistlichen wie des weltlichen Adels und nicht zuletzt der Kriege. Im Vorspann dieses Romans zitiert Malerba aus den Aufzeichnungen Castigliones, der während der Papstwahl 1521 nach dem Tod Leo X. (eines Medici) als Gesandter der Gonzaga in Rom weilte: „Jeden Morgen erwartet man die Herabkunft des Heiligen Geistes, aber mir scheint, dass er sich weit von Rom entfernt hat.“ (Malerba 1997, S. 11).

Die Geschichte dieser Zeit muss hier nicht weiter ausgebreitet werden. Sie ist in historischen Werken umfassend beschrieben. Daher reichen einige Überschriften der einschlägigen Kapitel in den Geschichtsbüchern über die militärischen Auseinandersetzungen im Italien jener Epochen: zwei französische Feldzüge 1494 und der Große Venezianerkrieg, Krieg der Liga von Cambrai (1508–1510), Krieg der Heiligen Liga (1511–1513), Habsburgisch-französischer Konflikt, Krieg der Liga von Cognac (1526–1530), Dritter und Vierter Krieg

Karls V. gegen Franz I. (1535–1544), Krieg Karls V. gegen Heinrich II. (1552–1556), Krieg Philipps II. gegen Heinrich II. (1557–1559). Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass Machiavelli 1521 auch ein Buch über die „Kunst des Krieges“ verfasste. Tiefergehende Erörterungen der unüberschaubaren Situation, die jedes Handeln, insbesondere die Gestaltung wirtschaftlicher Beziehungen, einer profunden Unsicherheit aussetzte, finden sich in Michael Edward Malletts und Christine Shaws Grundlagenwerk „The Italian Wars“.

Angesichts dieser Krisen und Kriege ist eine Schwerpunktsetzung Castigliones auf Kriegskunst und Strategie natürlich plausibel, wenngleich er seine Protagonisten – geradezu sehnsuchtsvoll – in den Diskursen der beiden ersten Abende eine ganz andere Lösung entwerfen lässt, als Machiavelli es seinem Idealbild des Fürsten zuschreibt. Damit verdichtet sich ein weiteres gewichtiges Motiv für die Exegese des Werkes: Die Bewältigung von Unsicherheit gründet sich auf die gemeinsam entwickelten Kompetenzen des Fürsten und seiner Hofleute, auf Gespräche, Diskurs, Diskussion und Debatten. In ihnen verfestigen sich die Eleganz und Gelassenheit als Alternative zur reinen Strategie, ohne deren Bedeutung gänzlich in Zweifel zu ziehen.

Zu der Zeit, in der dieses Gespräch stattfindet, herrscht schon Guidobaldo, Sohn des Federico da Montefeltro. Der junge Fürst nimmt aufgrund gesundheitlicher Probleme nicht an den Gesprächen teil, obwohl er neben seiner Gattin wesentlich zum Ruf des Hofes von Urbino als Ort der Diskurse, Vorträge und intellektuellen Spielereien beigetragen hatte. Wann immer Castiglione das Idealbild eines „Fürsten“ zeichnet, dient ihm jedoch Federico da Montefeltro als Vorbild.

Idealbild der Führung

Der Vater Guidobaldos erscheint als ein in edelsten Zügen gezeichneter Charakter, würdig der Tugenden und – wie man heute sagen würde – der Kompetenzen des idealen Hofmannes und der idealen Hofdame. „Es fehlt nicht an wahrhaftigen und ausreichenden Zeugnissen von Leuten, die noch heute leben, über seine Klugheit und Bildung,

seine Gerechtigkeit und Freigiebigkeit, seinen Hochsinn und seine Kriegskennntnis“ (Castiglione, I/2). Der so entworfene Charakter steht in deutlichem Widerspruch zu Machiavellis Entwurf und erweist sich, um der Beschreibung des Kontextes der Entstehung des Buches auf einer italienischen Kulturplattform zu folgen, als „prudente, saggio e invincibile, magnificente e liberale. ... a coltivare insieme le armi e le lettere, la vita attiva e quella contemplativa, temperando le forme più rudi e aspre del feudalesimo con la perpetua esibizione delle qualità umanistiche della grazia e della gentilezza“ (<http://www.internet-culturale.it/opencms/directories/ViaggiNelTesto/castiglione/c2.html>. Zugriffen: 22. März 2018).

Mit der hintergründigen Hommage an Federico da Montefeltro verbindet Castiglione geschickt ein weiteres Leitmotiv seines Buches: Die Tugenden und Kompetenzen eines Cortegiano zu entwickeln, ist nur möglich und sinnvoll, wenn sie einer nicht minder idealen Führungspersönlichkeit gelten. Damit räumt der Autor ein Argument aus, das bei oberflächlicher Betrachtung durchaus plausibel klingt: dass nämlich die Fertigkeiten und Tugenden des Hofmannes lediglich einem strategischen Opportunismus entsprechen und mithin eine subalterne Variation des Machiavellismus darstellen. Als Federico Fregoso formuliert, „dass sich unser Hofmann [...] bestrebe, den Fürsten, dem er dient, mit ganzem Herzen und über alles auf der Welt zu lieben, ihn gleichsam anzubeten und nach seinem Gefallen alle eigenen Wünsche, Sitten und Gewohnheiten einzurichten. [...] Ohne weiteres fiel hier Pietro Napoli ein: Von dieser Gattung sind die Hofleute heute allzu häufig; nach meiner Meinung habt Ihr mit den paar Worten einen richtigen Schmeichler gezeichnet.“ (Castiglione, II/28).

Doch die Widerrede ist deutlich. Ottaviano entgegnet in einem geradezu management-philosophischen Exkurs. Wenn der Hofmann „durch Zufall in den Dienst eines [...] schlechten Fürsten geraten ist, dessen Fehler so tief wurzeln wie im Schwindsüchtigen die Krankheit“, müsse er handeln. „In einem solchen Fall muss er das Dienstverhältnis lösen, damit er nicht wegen der schlimmen Taten seines Herrn Tadel ernte und nicht die Kümmeris verspüre, die alle Guten verspüren, die Bösen dienen.“ Castigliones Abhandlung ist die Inszenierung einer Ethik, die man heute mit dem Begriff der *Compliance* übersetzen

könnte: Der Zweck heiligt hier nicht die Mittel, ja mehr noch: Man könnte „vielleicht sagen, dass der Zweck des guten Hofmanns sei, der Erzieher der Fürsten zu werden“ (Castiglione, IV/47).

Nun ist, angesichts der krisenhaften Zeiten, in denen die Geschichte spielt, andererseits auch keine Idealisierung angebracht. Federico da Montefeltro war Condottiere, also Söldnerführer, Kriegsherr und Stratege. Zur Macht gelangte er nach dem gewaltsamen und nie aufgeklärten Tod eines Verwandten. Anders aber, als die eher eindimensionale Charakterisierung des machiavellistischen Fürsten, ist diese „Kunst des Krieges“ nicht die einzige und nicht einmal dominierende Charaktereigenschaft des idealen Vorgesetzten. Castiglione lässt einen der Redner dieses Fazit unmissverständlich formulieren: dass „unser wissenschaftlich gebildeter und mit so vielen anderen Eigenschaften versehener Hofmann alle seine Fähigkeiten nur als Schmuck des kriegerischen Berufs und nicht die ritterlichen Übungen als Zierde der gelehrten Bildung ansehen soll. [...] Außer aller Tüchtigkeit ist meiner Ansicht nach der wahre und höchste Schmuck des Geistes die Wissenschaft.“ (Castiglione, I/45, 42).

Der Entwurf der Kompetenzen des „Hofmannes“ stellt mithin den Gegenstand gemeinsamen Lernens aller dar, auch der Top-Führungskräfte. Aber es ist, wie diese Abhandlung zeigen wird, nicht das Konzept des „Lernens von ...“, sondern das Lernen durch Anschauung, Zuhören, Erfahrungen und das Bemühen um Verständnis für den Reiz attraktiver Fähigkeiten anderer. „Der gute Hofmann“, verdeutlicht von Graevenitz, „soll sich so verhalten, dass er zum lehrreichen Beispiel für einen guten Fürsten wird. *Learning begets learning*, auch im ‚Cortegiano‘. Die nicht zweckfreie, sondern zielabhängige Gesamtheit der Fertigkeiten ist in Tiefe und Breite abgestuft, die wissenschaftlichen und künstlerischen Kompetenzen sind Funktionen der sozialen Kompetenz. Das setzt voraus, dass man bereit ist, für solche Kontextkompetenzen einen kontrollierten Dilettantismus als erreichbares Ziel zu akzeptieren.“ (von Graevenitz 2005, S. 43).

Federico da Montefeltro selbst hat die Synthese aus Bildung, Ethik, Kunstverständnis, Belesenheit einerseits, strategischer Raffinesse und kriegerischen Kompetenzen andererseits mehrfach inszeniert. Ein Werk des spanischen Malers Pedro Berruguete von 1475 zeigt ihn mit seinem

Sohn, in Rüstung, gleichzeitig mit abgesetztem Helm, ein Buch studierend – als Hinweis auf die berühmte Bibliothek des Palastes, die unter seiner Ägide entstand. Der holländische Maler Justus van Gent, wie Berruguete zu dieser Zeit zu Gast am Hof in Urbino, zeigt Montefeltro ebenfalls mit einem Buch in der Hand als interessierten Zuhörer eines Vortrags.

Pluralistischer Diskurs

Die humanistischen Ideale, die Montefeltro repräsentiert und die zur Referenz für die intellektuelle und charakterliche Grundausrüstung des Cortegiano zählen, verdichten sich im Motiv des Gespräches in dialektischer Manier: Statt der Beschreibung der „Kunst des Krieges“ ist dieses Buch eine Inszenierung der „Kunst des Diskurses“, das heißt also: in gesitteter Rede und Widerrede, humorvollen Auseinandersetzungen, im Lob der Tugenden des Verständnisses für andere Positionen und der Bereitschaft zur Verständigung zu akzeptieren, was andere bewegt. Das Buch ist selbst als Anschauungsmaterial dieser klassischen rhetorischen Figur angelegt: als Gesprächsfolge (modern ausgedrückt eine Art *After Work Socializing*), in der die Teilnehmer teils in heftiger Debatte, gelegentlich in Witzeleien, mal grundsätzlich argumentierend, dann wieder anekdotisch illustrierend, in Berichten eigener Erlebnisse oder mit Belegstellen klassischer Literatur um das Thema ringen. „Dabei war Gebrauch, dass sich jeder sofort, nachdem er bei der Herzogin erschienen war, im Kreis setzte, wo es ihm beliebte, und wo ihn der Zufall hinwies, und zwar immer ein Herr neben eine Dame, soweit es deren Zahl, die immer geringer war als die der Männer, erlaubte“ (Castiglione, I/6).

Jürgen Habermas hat einen solchen Diskurs in seiner damals bahnbrechenden Habilitationsschrift über den „Strukturwandel der Öffentlichkeit“ (ein weiteres Buch, das wichtige Anregungen zur Aufmunterung der intellektuellen Wertschöpfung liefert und daher in den Kanon der Lektüre aufgenommen werden sollte; vgl. Habermas 1962) ausführlich begründet. Ein wichtiger Aspekt ist darin die Emanzipation eines politischen Bürgertums, das sich gegen die starren

Normen der herkömmlichen Hierarchien richtete. Die Leistung, die es vollbrachte, ist die Öffnung der Kommunikationsräume – und dies im Wortsinne: der Räume, in denen abseits von wirtschaftlicher Notwendigkeit ein Diskurs über die Grundsätze und Prinzipien dieser wirtschaftlichen Notwendigkeiten gesprochen werden konnte – und über anderes. Habermas nennt die frühe Form dieser sich zum Publikum ihrer selbst versammelnden Privatleute die „literarische Öffentlichkeit“. Utopien, Schlüsselromane oder auch Traktate werden zu wegweisenden Gesprächsgegenständen.

Dies vollzieht sich oft in den Salons des zu Reichtum und Ansehen gekommenen Bürgertums, zwar unter Ausschluss der Öffentlichkeit, aber interessanterweise oft wieder unter der Ägide weiblicher Moderatoren. Habermas indes weist auch auf eine weitere Ausdifferenzierung der Öffentlichkeit hin, in der diese neuen Kommunikationsräume entstehen, und zwar in enger Verflechtung und wechselseitiger Abhängigkeit: die sich allmählich entwickelnde Presse und die Kaffeehäuser, in denen die „Zeythungen“, also Nachrichten, aus den unterschiedlichsten Perspektiven kommentiert werden – Social Places.

Im Kontext dieser klassischen Tradition steht das Gespräch in Urbino, dessen Teilnehmer sich nicht in aufdringlicher Besserwisseri und Sprachhuberei ergehen, sondern seinen Inhalt wichtiger nehmen als die repräsentative Form; ein Gespräch, das vom Geist der Innovation getragen ist und bislang ungedachte Gedanken befördert und sie in Begriffe kleidet, die es bis dahin vielleicht nicht gegeben hat, die aber, anders als manch lärmender und inhaltsleerer Anglizismus des heutigen BWL-Esperanto, einen tieferen Sinn haben.

Diese Idee der gleichberechtigten Kommunikation – Vorläufer der Diskurstheorie von Jürgen Habermas – führt zu Überraschungen und immateriellen und späteren materiellen Gewinnen. Das setzt allerdings voraus, dass das Lernen von der bloßen nutzwertorientierten Berechenbarkeit losgelöst wird. Dennoch geschieht es nicht um seiner selbst willen, sondern weil niemand die Zukunft kennt und niemand weiß, welche Wissensbestände und Kompetenzen notwendig sein werden. Ein kritischer Begriff, der diese instrumentelle Verfremdung des Lernens bezeichnet, muss neu gedacht werden: *interessengeleitet*.

Bislang weist das Wort auf selektives, auf wenige Ziele konzentriertes Lernen hin, das zu einer (wie es hier genannt werden soll) „sektoralen Intelligenz“ führt. Anders gedacht aber kann *interessengeleitetes* Lernen auch die bloße Lust an der Entdeckung ungewöhnlicher Zusammenhänge bezeichnen. Kurz: Der „Hofmann“ bietet mit all seinen Motiven und versteckten Hinweisen eine professionelle Anregung und ein intellektuelles Freizeitvergnügen gleichermaßen. Sie verdichten sich in eben jenem zeitlosen und heute weltweit fast inflationär gebrauchten Terminus „*Sprezzatura*“.

Literatur

- Castiglione, B. (1996). *Der Hofmann. Lebensart in der Renaissance*. Berlin: Wagenbach. Eine Studienausgabe in Originalsprache unter: http://www.intratext.com/IXT/ITA1702/_INDEX.HTM. Zugriffen: 22. März 2018
- de Francesco, G. (1936). Der Scharlatan. <http://www.amuseum.de/medizin/cibazeitung/sep36.htm>. Zugriffen: 22. März 2018
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones „Il Cortegiano“). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Habermas, J. (1962). *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Neuwied: Luchterhand
- Malerba, L. (1997). *Die nackten Masken*. München: dtv

3

Sprezzatura

„*Sprezzatura*“ – der Begriff entwickelt sich im Gespräch, das Castiglione an vier Abenden des Jahres 1507 im Palazzo Ducale inszeniert. Der Gesprächsteilnehmer Ludovico da Canossa führt es in einer Nebenbemerkung als allgemeingültige Regel (*regula universalissima*) ein. Der Übersetzer der deutschen Ausgabe des „*Cortegiano*“, Albert Wesselski, definierte den Begriff als „gewisse Nachlässigkeit [...], die die angewandte Mühe verbirgt und alles, was man tut und spricht, als ohne die geringste Kunst und gleichsam absichtslos hervorgebracht erscheinen lässt.“ Der Bildungstheoretiker von Graevenitz fand in seiner bereits zitierten Festrede an der Universität St. Gallen die Wendung „schlafwandlerische Handlungskompetenz“. *Sprezzatura* hat in den vergangenen Jahrhunderten nie an Faszination eingebüßt, unzählige und zum Teil höchste beliebige, feierliche und triviale Bedeutungen zugeschrieben bekommen. Dabei gilt der Begriff heute vor allem als Kennzeichnung lässiger Eleganz in der Mode. Die Reduzierung auf dieses Genre kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Eleganz und Gelassenheit der persönlichen Ausstrahlung insgesamt gemeint ist, gleich ob im privaten und beruflichen Kontext.

Universelle Regel

Das Wort ist, wie schon mehrfach angedeutet, ein Neologismus, der aus dem beschriebenen Diskurs erwächst und von seinem (fiktionalen) Urheber Ludovico da Canossa in einer Nebenbemerkung als allgemeingültige Regel (*una regula universalissima*) eingeführt wird: „Per dir forse una nova parola, usar in ogni cosa una *certa Sprezzatura*, che nasconda l'arte e dimostri ciò, che si fa e dice, venir fatto senza fatica e quasi senza pensarvi.“ (Castiglione, I/26). Auf Deutsch und in der Übersetzung der hier benutzten Ausgabe von Albert Wesselski: Der perfekte Hofmann müsse „jede Ziererei gleich einer spitzigen und gefährlichen Klippe vermeiden und, um eine neue Wendung zu gebrauchen, eine *gewisse Nachlässigkeit* zur Schau tragen, die die angewandte Mühe verbirgt und alles, was man tut und spricht, als ohne die geringste Kunst und gleichsam absichtslos hervorgebracht erscheinen lässt“. Diese Textstelle nun hat in den vergangenen fünf Jahrhunderten vor allem in den europäischen Regionen ungezählte Interpreten inspiriert. Burke beschreibt die Rezeptionsgeschichte so ausführlich, dass sich weitere Bemerkungen dazu erübrigen. Der hier nun vorgelegte Essay kann sich daher auf die allerneuesten Ausprägungen beschränken, die, wie schon oben der Hinweis auf die Verbreitung im Internet dokumentiert, eine erstaunliche Fülle aufweisen – sowohl was die Kontexte angeht, in denen dieser Begriff in den unterschiedlichsten Sprachen zu Assoziationen inspiriert, als auch was seine präzise Bedeutung betrifft.

Schon die Entscheidung des Übersetzers der hier benutzten Neuauflage der Ausgabe von 1907, „*certa Sprezzatura*“ als „*gewisse Nachlässigkeit*“ zu übersetzen, also dem Substantiv ein relativierte Qualität zu verleihen, offenbart die Schwierigkeit, der sich in den Jahrhunderten nach der Bemerkung alle Übersetzer und alle Nutzer des Wortes ausgesetzt sahen: *Sprezzatura* lässt sich nicht übersetzen. Selbst im Original finden sich etliche Variationen, mit denen der Autor spielt: *quella sprezzata desinvoltura, questa eccellenzia, quella pura ed amabile simplicità*. Auch Begriffe wie *grazia, misura, ingenio* und *arte*, also *Anmut, Ausgewogenheit* oder *Maß, Geist* und *Kunst* oder *Kunstfertigkeit* sind immer wieder genutzte Umschreibungen. Einer der im Original

meistgebrauchten Termini ist „*virtú*“. Eine Analyse der 174 Textstellen zeigt, dass „*virtú*“ mit „Tugend“ nur unangemessen übersetzt wäre. Zutreffend wäre die „Virtuosität“: meisterhafte Reaktionsschnelle bei unerwarteten Herausforderungen auf der Grundlage einer für alle Aspekte offenen Bildung, ohne dass die Geistesgegenwart der jeweiligen Reaktionen jene Mühe erkennen ließe, die es gebraucht hat, sie zu erreichen.

Das ist das Leitmotiv des Buches und seiner zentralen Vokabel überhaupt: dass Castiglione eine Unmöglichkeit entwirft – nämlich das unbemüht erscheinende Bemühen um eine *Sprezzatura*, die, je stärker sie wahrnehmbar ist, desto eher in den Verdacht gerät, genau jene Ziererei zu sein, die sie vermeiden will. Das Wort kennzeichnet zudem eine in die Zukunft gerichtete Mühe, die unaufhörlich das Interesse an Erkenntnissen begründet, auch wenn diese vordergründig noch keinen Nutzwert ausweisen. Hermann Schweppenhäuser, vordem Philosoph an der heutigen Universität Lüneburg und Verfasser einer wissenschaftlichen Aphorismensammlung, formulierte es unnachahmlich vor langer Zeit so: ein „processus perfectionis in infinitum“ (Schweppenhäuser 1966, S. 15).

Castiglione formuliert also 1528 die Regel des *Lebenslangen Lernens*. Dieses Lernen setzt eine immerwährende Bescheidenheit voraus, die trotz aller Mühe und aller Virtuosität, die durch Fleiß und Mühen entstehen mag, nie aus dem Blick verliert, dass solche Vollkommenheit nicht erreichbar ist. Burke, einer der wichtigsten Exegeten des „*Il Libro del Cortegiano*“, schrieb, das Buch gebe nur vor, dass erlernbar sei, was nicht zu erlernen ist. Nach diesen ersten Sondierungen sieht sich jede Analyse, die eine Transformation der klassischen Ideen in die heutige Managementwelt prüft, herausgefordert, die Vielfalt des Begriffes durch die Vielfalt seiner Anwendungen zu ergründen, um daraus die gemeinsame universelle Bedeutung abzuleiten. Es wird sich eindrücklich zeigen, dass die Idee von der „*universalissima regula*“ tatsächlich einer solchen empirischen Prüfung standhält. Dies enthält auch eine weitere Legitimation der Übertragung auf den Berufsalltag von Managerinnen und Managern – neben der, die das Buch in seinem Leitmotiv ohnehin bietet: ein Brevier für „angemessenes Verhalten“ von Führungskräften nachgeordneter Hierarchieebenen zu stellen.

Semantische Herausforderung

Das Studienobjekt ist nun also jene unbestimmte Kompetenz, um Wesselskis Übersetzung noch einmal zu zitieren, „eine gewisse Nachlässigkeit zur Schau [zu] tragen, die die angewandte Mühe verbirgt und alles, was man tut und spricht, als ohne die geringste Kunst und gleichsam absichtslos hervorgebracht erscheinen lässt“. Was könnte also *Sprezzatura* für die Künstler, Intellektuellen „und unterhaltsamen Männer jeder Art, und die ausgezeichnetsten Vertreter jeden Berufs“ und die „donne di palazzi“, die den Männern gleichrangigen Damen des Hofes, des 21. Jahrhunderts bedeuten?

Worin besteht diese geheimnisvolle Faszination, die den Begriff bis heute modern gehalten hat?

Was führt dazu, dass, gibt man ihn heute in eine beliebige Suchmaschine ein, zweieinhalb Millionen Treffer aufscheinen?

Dass sich junge Internet-User inspiriert sehen, einschlägige Blogs wie den *Blog of the Courtier* und Hunderte anderer mit dem Begriff kennzeichnen?

Warum stößt man immer wieder auf diesen Begriff, und dazu noch in den überraschendsten Kontexten?

Was also ist das für ein Wort: *Sprezzatura*?

Die Exegese, die in diesem Buch vollzogen wird, führt in die unterschiedlichsten Bereiche – Musik, Film, Bildung und vor allem Mode; damit sind auch die Sphären persönlicher Ausdrucksaktivitäten von Menschen in ihrem Alltag berührt. Das überraschendste Ergebnis aber besteht darin, dass *Sprezzatura* nicht nur eine Unzahl von Treffern in den Suchmaschinen des Internets generiert, sondern offensichtlich auch als prinzipielles (und bedrohtes) Wesensmerkmal der Internetkommunikation und ihrer Gestaltung erscheint: offen, originell, individuell und spielerisch.

Für Castigliones Bestreben scheint jedenfalls das Leitmotiv gewesen zu sein, die individuelle Umsetzung des angemessenen Verhaltens in unterschiedlichsten Situationen anzudeuten, wobei im Kern Bescheidenheit, Wissen, Zurückhaltung dominieren, sowie dem Wortstamm von *sprezzare* (= vernachlässigen) entsprechend eine gewisse

Nachlässigkeit gegenüber den Bemühungen, die hinter diesem so leichtfüßig wirkenden Akt stehen. Allein der immer wieder genial anmutende Erfindungsreichtum bei der Benennung der Blogs im Internet stellt vieles in den Schatten, was von Professionals an Werbe-Slogans und Produktbegriffen erfunden wird. Umso deutlicher heben sich die pseudomachiavellistischen Missbräuche der Web-Kommunikation und die Versuche, die Kommunikation aus rein kommerziellem Kalkül algorithmisch zu formatieren, von dieser Freiheit, Offenheit, Originalität und individuellen Verspieltheit ab.

Um nun die eben aufgestellten Fragen zu beantworten, bietet sich der Rückgriff auf die Methode an, die Robert Coles in seinen Seminaren an der Harvard Business School entwickelte: das offene Gespräch, das unterschiedlichste Perspektiven berücksichtigt, die Durchsicht der kulturhistorischen Literatur, der belletristischen Umsetzungen einer Idee, die sich erst zaghaft andeutet und deren tiefere Bedeutung aus den fiktionalen Darstellungen der Wirklichkeit decodiert werden könnte. Wenn man diesen Ansatz erweitert und auch journalistische Werke einbezieht – Feuilletons, Reportagen, Porträts und die unterschiedlichsten Kontexte, in denen der Begriff *Sprezzatura* erscheint –, eröffnen sich stetig neue Horizonte.

Das klingt auf den ersten Blick aufwendig. Aber es ist eine unterhaltsame Methode, zudem ganz im Sinne der Gesprächspartner in Castigliones Stück und vor allem der beiden Moderatorinnen: Wissensbestände zu recherchieren, die einem Gegenstand eben jene tiefere Bedeutung verleihen, aus der dann eine innovative neue Idee zu ihrer Anwendung in ganz anderen Zusammenhängen entsteht. Denn eine solche Recherche sucht, wissenschaftlich gesprochen und damit auch im Sinne der ersten aufklärerischen Ideen der Renaissance, die „universalissimae regulae“ hinter den einzelnen Erscheinungsformen alltäglicher Ausdrucksaktivitäten statt vordergründig verallgemeinernder Kasuistik.

„Der Hof von Urbino“, ergänzte von Graevenitz in seiner Analyse etwas erdiger, „war so etwas wie das St. Gallen von 1528. Körpertraining, Wissen, künstlerische Fertigkeiten und das alle übergreifende Urteil machen zusammen die ‚Fach- und Methodenkompetenz‘ des Hofmanns aus. Er sollte sie so vollständig

internalisiert haben, dass das Gewusste und Geübte ihm zur zweiten Natur wird und ihm als ‚Handlungskompetenz‘ in jeder Lebenslage zur Verfügung steht.“ (von Graevenitz 2005, S. 41).

Übertragung und Übersetzung

Ein sicherer Ausgangspunkt scheint naturgemäß die Sammlung von Versuchen der Übersetzung zu sein, die in den knapp 500 Jahren seit der Veröffentlichung das Buch international unternommen worden sind. Am Ende aber erweist sich, dass damit nur die Legitimität der Fragen begründet ist, dem Begriff selbst wird man auf diese Weise nicht näherkommen – zumindest nicht, was den Versuch angeht, ihn sozusagen kategorial zu verorten: als einen eindeutigen, hundertprozentig von allen anderen Begriffen unterschiedenen und sein Thema erschöpfend beschreibenden Terminus. Mit anderen Worten: Die Vokabel legt den Eindruck nahe, etwas zu definieren, tut das aber nicht. Hinter ihr, so Canossa, der fiktive Urheber, stecke zwar eine „universelle Regel“. Das ist richtig, aber wiederum auch nicht, weil diese keine Handlungsoption im eigentlichen Sinne formuliert.

Das heißt: Aus diesen unübersehbar vielen Versuchen, *Sprezzatura* zu übersetzen, dokumentieren schon wenige beliebig herausgesuchte Beispiele, dass diese Handlungskompetenz sich nicht durch eine Unzahl von *To-do*-Listen charakterisieren und mithin ganz sicher auch nicht in Seminaren oder Workshops lernen lässt. Wenn man dem Wort einen Sinn abringen kann, dann nur, wenn zuvor jene Mühe aufgewendet worden ist, die das, was *Sprezzatura* als Persönlichkeitsmerkmal meint, auch auf das Studium ihrer Bedeutung anwendet. Wieder zeigt sich die schalkhafte Intelligenz des Renaissance-Autors, der sein Motiv so anlegt, dass es für jeden eine eigene Bedeutung haben kann, aber immer als Prinzip erkennbar bleibt.

Schon im Original finden sich etliche Variationen, wie schon zitiert. Auch später herrscht eine große Vielfalt an Zuschreibungen, an umfänglichen und oft auch metaphorischen Annäherungen, wie sie bei der Identifikation der Geschmacksnuancen hochklassiger Weine üblich ist. Wir finden neben den eingangs bereits zitierten Attributen

Zuschreibungen in allen Sprachen: ruhige und unaffektierte Virtuosität; Unbekümmtheit; gleichsam absichtslos hervorgebrachte Perfektion; Eleganz und Gelassenheit; Effortless Style; Studied Nonchalance; Italy's Sartorial Sensibility; Restrained Extravagance; an Art that Seems Artless; a Rehearsed Spontaneity; Unique Sense of Style; Effortless Elegance; a Slightly Rakish Devil May Care Charm; Careful Negligence, Rehearsed Spontaneity, Recklessness; Nonchalance, Savoir faire, Balance und so unendlich weiter, und vor allem: Coolness.

Zusätzlich fördert die Recherche eine ungezählte Fülle längerer Erläuterungen zutage, die sich nicht einfach mit einem Begriff zufriedengeben: „True *Sprezzatura* is looking like you are not trying too hard but with the right polish and flamboyant details.“ (<https://www.tsitsigas.com>). Oder: „Detachment, but a better way to think of it is quiet confidence and low-key style, the distinctly Italian emphasis on looking considered and together, but effortlessly laid back.“ (<https://www.telegraph.co.uk>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Oder wie Max Scharnigg in einem Feuilleton über den französischen Filmschauspieler Louis Garrel in der *Süddeutschen Zeitung* schreibt: „Diese Mischung aus Todesverachtung und Bürgerlichkeit, aus viel gutem Haar, Flaubert in der Hosentasche, charmantem Ungehorsam, aufgeknöpftem Hemd und einem nebenbei verursachten wunderbaren Geräusch namens Französisch – unschlagbar. Garrel hat das in vielen seiner Filme [...] verkörpert, wahrscheinlich wird er auch mit 50 noch so aussehen wie frisch von der Concierge geohrfeigt.“ Ein solche Selbstverständlichkeit der (zugegeben: filmischen) Präsenz soll „nicht nur elegant wirken, die Eleganz soll auch erfolgreich sein. Sie haut einen vertrackten Knoten nicht durch, sondern löst ihn auf in einer Bewegung. [...] ‚Eleganz‘ umfaßt den ganzen Bereich des Handelns und Machens und verkörpert hier die freie Bewegung zur Lösung hin, die noch im hergestellten Ding zu spüren ist.“ (Böhringer 2014, o. S.).

Auch in der Literatur finden sich immer wieder Porträts der mit diesem Charisma gesegneten Personen. Interessanterweise sind es in den Fiktionen über wirtschaftliche Aktivitäten meist nicht, wie eingangs schon skizziert, die Führungspersönlichkeiten, sondern Nachwuchskräfte und Mitarbeiter, die diese Persönlichkeitszüge repräsentieren.

Es wäre eine lohnende Mühe für ein einschlägiges Seminar, eine Sammlung dieser Charaktere anzulegen und an ihnen zu studieren, was das ist, diese Nonchalance und Gelassenheit, Eleganz und Coolness, wie immer die Begriffe in den unterschiedlichen Epochen auch lauten mögen. Doch zunächst gilt es, die Quellen zu erkunden, in denen der Begriff selbst auftaucht. Wenn man diesem Prinzip beharrlich folgt, keimt mehr und mehr der Verdacht, dass die von Canossa beschworene Universalität im Laufe der Jahrhunderte und vor allem durch die zunehmende Adaption im World Wide Web heute einer schwammigen Beliebigkeit gewichen ist und *Sprezzatura* zu einer Allwettervokabel degradiert wurde.

Vielfalt oder Beliebigkeit?

Zweieinhalb Millionen Treffer in den Suchmaschinen! Offensichtlich lässt sich alles mit *Sprezzatura* veredeln, ganz gleich, ob es passt oder nicht. Alles, was sich mit irgendeiner weitläufigen Assoziation an eine oberflächliche *Italianità* assoziieren lässt, was Eleganz ausstrahlen und dem Betrachter Geschmacksicherheit suggerieren soll, ist „*Sprezzatura*“, hat „*Sprezzatura*“, strahlt „*Sprezzatura*“ aus. Autos zum Beispiel: „If Castiglione were alive today, he might use the term to describe the 2017 Fiat 124 Spider [...] or he'd have an aneurism the moment he saw the light switch operated. Nevertheless, the 124 possesses a certain sense of ‚sprezz‘ that makes it something truly unique.“ (<https://www.motor1.com/reviews/78519/the-2017-fiat-124-spider-is-Sprezzatura-on-wheels-first-drive>. Zugriffen: 22. März 2018).

Auch wenn man ein noch edleres Produkt nimmt und den *124 Spider* (der eine italienische Variante des neuen *Mazda MX 5* darstellt) durch einen *Maserati* ersetzt, bleibt die Verknüpfung eine schräge Metapher: „Viele dieser Maseratis strahlen – anders als Ferrari und Lamborghini – eine unaufgeregte Lässigkeit aus, die man in Italien seit Baldassare Castigliones 1528 erschienenem Buch *Cortigiano*, einer Art Styleratgeber für das Leben am Hof, *Sprezzatura* nennt.“ (https://www.dear-magazin.de/stories/Autopilot-7_-Sprezzatura-on-wheels_14097909.html. Zugriffen: 22. März 2018).

Ein weiteres Genre bilden die Firmennamen, zum Beispiel der einer Unternehmensberatung, der *Sprezzatura Management Consulting*, in McLean, Virginia. Oder das Motto: „The art of making the difficult appear effortless“, formuliert von der *Sprezzatura Insurance*, einer Versicherungsgesellschaft in Aventura, Florida. Ein anderes Beratungsunternehmen für Software-Applikationen im Medizinbereich wirbt: „*Sprezzatura* is an independent consultancy dedicated to delivering quality custom database applications to a diverse range of clients. We work all over the world and are just as at home writing complex web based medical applications as we are at creating feature rich financial applications.“ (http://www.sprezzatura.com/who_we_are.php. Zugriffen: 22. März 2018). Auch eine Kaffeerösterei in Petaling Jaya, Selangor, Indonesien fühlt sich durch den Begriff charakterisiert; Weine werden so benannt, wie der 2012er *Sprezzatura* von Baiocchi aus Sutter Creek, Kalifornien: „Bright and rich in the glass, aromas of plum, strawberry, mint and dark spices. Red and black fruit hold well through the finish with fine tannin and firm acidity“ (<http://www.baiocchiwines.com/detail/?item=2012-sprezzatura>. Zugriffen: 22. März 2018); eine Parfum-Linie, von Patricia La-Roche: „a French-born Italian fashion designer. The line was established in 2009. Their first collection is named The Art of Love, the number of the collection is 7.“ (<https://www.fragrantica.com/designers/Sprezzatura.html>. Zugriffen: 22. März 2018). Unerwartet findet sich der Begriff als Taufname von Rassepferden oder als Firmenlabel einer Hundeschule in Stevensville, Montana: „*Smakwater and Sprezzatura* is the trusted name in sporting dog care. Specializing in obedience for the hunting retriever, and proven by over 15 years of formal experience with over 500 awards and titles combined, John and Laura McCarthy offer personal, professional boarding, training, and conditioning for all medium to large breed dogs.“ (<http://www.smakwaterandsprezzatura.com>. Zugriffen: 22. März 2018). Die Badewannenkollektion „Amiata“ von Victoria+Albert nutzt die Reminiszenz: „Zum ersten Mal arbeitete das Label mit externen Designern – Sandro Meneghello und Marco Paoelli brachten mit ihrer kompakt-eleganten ‚Amiata‘-Kollektion Tradition mit italienischer *Sprezzatura* zusammen.“ (<https://www.ad-magazin.de/article/weisse-badewannen>. Zugriffen: 22. März 2018). Und schließlich, um

die kurze Sammlung ebenso wahllos, wie ihre Fundstücke es sind, zu beenden, wird *Sprezzatura* sogar zur Charakterisierung von Entertainerinnen in TV-Talkshows bemüht, und das mit dem Verweis auf die kluge Gesprächsführung der Elisabetta Gonzaga an den vier Abenden in Urbino 1507.

„Ich reise“, so die nach eigener Aussage „begeisterte Vortragsrednerin“ Daniela Kaiser, die (natürlich für Manager) das Angebot eines „48h-Lebenswerk-Coaching“ bewirbt, „gedanklich ins 16. Jahrhundert nach Italien und stelle mir vor, wie die Herzogin Elisabetta Gonzaga abends im Kreis zahlreicher Höflinge am Hof von Urbino über den perfekten Hofmann und die vollendete Hofdame diskutieren – in ähnlicher Weise also wie die NDR-Talkshow um Barbara Schöneberger.“ Um sich dann selbst in den Vermarktungszyklus einzuklinken: „Mut zur Lücke‘ ist [...] mein Credo seit Jahren – und diese Strategie lasse ich mir bald patentieren. [...] Nicht im Stehschritt zur Reinigung – sondern‘nen Cappuccino mit ‚ner guten Freundin, herrlich!‘ So Barbara Schöneberger in ihrer neuen Ausgabe: Barbara: Kein normales Frauenmagazin. Motto: ‚Mut zur Lücke‘.“ (<http://danielakaiser.com/sprezzatura-style-schoeneberger>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Trivialisierung und Rabaissement

Diese angesichts der Inflation von Begriffsnutzungen sehr kurze Sammlung der Anwendungen eines offensichtlich bis in seinen eigenen Gegensatz dehnbaren Begriffs zeigt, dass sich die Bedeutung von ihren Ursprüngen gelöst hat und – vielleicht als Folge einer Art Zeitgeist – nur mehr die äußere Erscheinung erfasst. Die seltsamen Übertragungen auf Pferde, Hundeschulen, Badewannen, Unternehmensberatungen und zu jedem Medienthema allseits präsenten, sich selbst offensiv vermarktenden Moderatorinnen haben nicht das Geringste mit *Sprezzatura* zu tun.

Darum geht es wohl auch gar nicht.

Denn oft, ja in fast allen Fällen, soll der Begriff nur die Assoziationen an eine romantisierte Form der Sehnsucht nach *Italianità* wecken, egal in welchem Lebensbereich und Genre. Was sich ja gerade in letzten

Jahren in oft affektiert wirkenden Qualifikationsüberschüssen niederschlägt, wenn aus Managern und anderen Prominenten plötzlich Weinbauern werden oder dieser Berufswechsel eine Reihe von oberflächlichen Fernsehfilmen inspirierte. Und der Palazzo Ducale in Urbino, Schauplatz intellektueller Diskurse, ist vielen Deutschen bekannt als Tatort eines Mordes aus dem sogenannten „Urbino-Krimi: Mord im Palazzo“. Es war eine, wie die Kritik einhellig befindet, mittelmäßige Darbietung, eine „Italien-Schnurre“ (*TV Spielfilm*). *Rabaissement*, nannte Maxim Gorce, ein französischer Religionshistoriker und Ethnologe, derartige Umwidmungen großer Begriffe.

So wird verdrängt, was sich im Ursprung des Begriffes verbirgt – die Mühe, die es kostet, mühelos zu erscheinen, die Arbeit, die hinter dieser Dokumentation der Mühelosigkeit steckt, die Disziplin, sich zu bilden, auf dem Laufenden zu bleiben, Plattitüden zu vermeiden und eben ganz natürlich zu erscheinen: als man selbst; oder wie der Kulturwissenschaftler Paolo D’Angelo es mit dem Titel seines 2018 erschienenen Buches ausdrückte: „Concealing the Effort of Art from Aristotle to Duchamp.“ Es wird verdrängt, dass trotz aller Mühe und aller Virtuosität, die durch Fleiß und Mühen entstehen mag, nie aus dem Blick geraten sollte, dass es die mit dem Begriff angedeutete Vollkommenheit nicht gibt, dass *Sprezzatura* also eine Herausforderung ist, immer wieder die Selbstdisziplin zur Zurückhaltung bei der Suche nach Authentizität der eigenen Person zu pflegen. Je mehr man glaubt, dem Zustand, den der Begriff beschreibt, näher gekommen zu sein, desto weiter ist man davon entfernt.

Diesen scheinbaren Widerspruch hat mit dem Dornauszieher Heinrich von Kleist in seinem anmutigen kleinen Stück „Über das Marionettentheater“ in Szene gesetzt. Der Erzähler berichtet, wie sein junger Begleiter in einem Bad sich auf einmal niederbeugt, um einen Splitter herauszuziehen, den er sich in den Fuß getreten hat. Zufällig beobachtet der Junge sich im Spiegel. Seine Bewegung erinnert ihn an die griechische Statue des Dornausziehers. Er macht den Erzähler darauf aufmerksam. Der hatte das zwar auch gesehen, wollte aber der Eitelkeit keinen Vorschub leisten und bezweifelte die Ähnlichkeit. Der junge Mann versuchte nun, entzückt von sich selbst, die Bewegung

zu wiederholen, um den Effekt erneut herzustellen. Doch der Versuch missglückt – wie alle weiteren auch missglücken, die er verzweifelt unternimmt. Immer wieder. „Von diesem Tage, gleichsam von diesem Augenblick an, ging eine unbegreifliche Änderung mit dem jungen Mann vor. Er fing an, tagelang vor dem Spiegel zu stehen; und immer ein Reiz nach dem anderen verließ ihn. Eine unsichtbare und unbegreifliche Gewalt schien sich, wie ein eisernes Netz, um das freie Spiel seiner Gebärden zu legen, und als ein Jahr verflossen war, war keine Spur mehr von der Lieblichkeit in ihm zu entdecken, die die Augen der Menschen sonst, die ihn umringten, ergötzt hatte“ (Kleist 1978, S. 478–479).

Oder wie es später Stefan Zweig in den Erinnerungen an die „Welt von gestern“ im weissen Vorgriff auf die von heute beschrieb: „daß jedes Bekanntwerden der physischen Erscheinung einen Menschen unbewußt verleitet, nach Werfels Wort als ‚Spiegelmensch‘ seines eigenen Ich zu leben, in jeder Geste einen gewissen Stil anzunehmen, und mit dieser Veränderung der äußeren Haltung geht gewöhnlich Herzlichkeit, Freiheit und Unbekümmertheit der inneren Natur verloren“ (Zweig 1990, S. 372). Die Bemühtheit, die dem Ziel gilt, die Mühe nicht zu zeigen, schlägt in Affektiertheit und geckenhafte Äußerlichkeit um, oder mit Wesselskis Wort: in *Ziererei*. Diese zeigt sich insbesondere in der Mode, wenn sie als bloße Fassade eine elegante und gelassene Persönlichkeit vortäuschen soll, die Trägerinnen und Träger dieser Mode aber beide Eigenschaften entweder noch nicht besitzen oder nie über sie verfügen werden.

Fokus Mode und Eleganz

Tatsächlich ist es so, dass die meisten der zweieinhalb Millionen Treffer – mehr oder weniger – der Mode gelten, wobei zwar auch hier der Sinn des Wortes, den Castiglione konstruieren wollte, oft verfehlt und verfälscht wird und die vordergründig konsumierbare Dokumentation einer bühnenhaft inszenierten Lässigkeit darstellt, stark beeinflusst von den weltweit verbreiteten Ideen, um nicht zu sagen: unterhaltsamen Illusionen jener schon mehrfach erwähnten imaginierten *Italianità*. Nun ist es sicher nicht angebracht, die mailändische Mentalität mit

der der Einwohner von Palermo zu vergleichen oder die der seriösen Geschäftsleute mit jener der in dubiosen Netzwerken verstrickten Gestalten; den Habitus der althehrwürdigen und großen römischen Familien mit dem der Einwohner der Borgate, über die Pasolini schrieb. Außerdem: „Il Libro del Cortegiano“ ist geschrieben für die Zeit, aus der das Weltkulturerbe der Renaissancepaläste stammt, und der Ideen, die sich mit dieser Architektur verflochten.

All diese imaginären Orte und Vorstellungen tragen dennoch zu dieser Illusion bei, die in der Tat eine gewisse idealtypische Modellierung der Wirklichkeit nach sich zieht, vor allem die der kulinarischen Kultur, deren Verbreitung sicher nicht nur, aber auch der Schweizerin Alice Vollenweider zu verdanken ist, die literarisch eine beneidenswerte Doppelrolle einnimmt. Sie pflegt nämlich einerseits einen beneidenswert selbstverständlichen Umgang mit vielen Persönlichkeiten der italienischen Kultur- und Kulinariszenen, dies allerdings so unprätentiös, dass sie andererseits selbst zu einem Vorbild der Haltung gerät, die sie an anderen beschreibt: *Sprezzatura*. Sie bezieht sich nicht auf das übertriebene Getue einer mondänen Luxusküche, ebenso wenig wie auf die mit tiefer Bedeutung aufgeladene Okkupation der *cucina povera*. Vollenweider bleibt bei der regionalen Normalität eines durchschnittlichen Alltags und ist mit keiner Zeile bestrebt, ihre sichtlich umfassenden Kompetenzen wichtigtuertisch zu inszenieren.

Luigi Malerba hat ihr im Vorwort zu einem ihrer Bücher über Italien ein bemerkenswertes Kompliment gewidmet: „einer illustren Zürcherin, die Italien durchstreift, indem sie ihren klugen Eingebungen folgt und sich beim Vergänglichlichen ebenso aufhält wie bei der Geschichte. [...] Dass es Alice Vollenweider geglückt ist, die verschiedenen Themen zu einem Buch zu vereinen, ist ein kleines Montage- und Stilwunder, das der Leser erst am Ende bemerkt – ein gutes Zeichen. Am erstaunlichsten aber ist die Raffinesse, mit der sie Reiseführerthemen behandelt, ohne je der Banalität zu verfallen.“ (Vollenweider 1997, S. 11). Sie lässt im Übrigen den Ton anklingen, den Jahrzehnte zuvor bereits Pier Paolo Pasolini in seinem Buch „La lunga strada di sabbia“ setzte (Pasolini 2009). In dieser Reportage einer Reise 1959 rund um den Stiefel für die Illustrierte *Sucesso* setzte Pasolini der *Italianità* ein ebenso bemerkenswertes literarisches Denkmal wie in seinen Gedichten den armseligen

Einwohnern der Borgate. Pasolini galt im Übrigen – und gilt im Web heute wieder – als einer der bestgekleideten kultivierten Italiener.

Es ist eine Vorstellung von Italien, eine Imagination, die, wie sich in den Skizzen über die Fundstücke gezeigt hat, heute als der Geist der *Sprezzatura* gilt. Schon die Tatsache, dass der vermutlich einzige Blog, der sich ausschließlich den modischen Präsentationsformen von Managern und Intellektuellen widmet, italienischen Ursprungs ist, dokumentiert die Bedeutung dieser Imagination: „A little single topic tumblr blog about the dress of male Italian industrialists and intellectuals. And other elegant, quintessentially Italian specimen. Image driven. With a strong focus on business dress (nomen est omen).“ (<http://italianindustrialist.tumblr.com/archive>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Die Beispiele weisen zwar eine gewisse Vordergründigkeit auf. Dennoch ist Mode als Ausgangspunkt zum Verständnis von *Sprezzatura* durchaus geeignet – und zwar sowohl zur Beschreibung der Oberflächlichkeit des Rabaissements als auch zur Demonstration der Attraktivität des Begriffs. Es ist nur notwendig, die Vordergründigkeit zu durchdringen, wenn nur Äußerlichkeiten erfasst werden und nicht das, was sie eigentlich ausdrücken sollen. Was also steckt dahinter, wenn *Sprezzatura* zum Begriff für Modelabels und -läden wird, zum Beispiel in Torontos Financial District, *Sprezzatura Custom Clothiers*, ein Maßschneider für „Urban Professionals“; wenn ein anspruchsvolles Shopping Centre in Stevenson Maryland, ebenfalls *Sprezzatura* getauft, so für sich wirbt: „An Italian term originated from Baldesarre Castiglione's *The Book of the Courtier*, *Sprezzatura* style is a philosophy, the confidence to add something unexpected, personal, to a well put-together room or outfit... to show a bit of wit, and to make it one's own. This concept is at the center of what the store is about.“ (<http://www.sprezzatura.us>. Zugegriffen: 22. März 2018). Was bedeutet es, wenn, wie die Zeitschrift *Textilwirtschaft* weiter berichtet, ein wieder anderer Laden in Paris „perfekt kuratiert“ sei, „so dass lässige, unangestrengt schicke, aber dennoch ganz stilsichere Looks entstehen“ (<http://www.textilwirtschaft.de/business/laeden/Store-to-watch-Sprezzatura-Paris-98320>. Zugegriffen: 22. März 2018); wenn schließlich zur Beschreibung dieses Stils ein Begriffspaar verwendet wird, das ebenfalls dabei ist, sich weltweit zu verbreiten: „*perfectly instagrammable*“?

Das ist schon bemerkenswert: Eine Begriffsschöpfung der Renaissance avanciert zum Leitmotiv der digitalen Auftritte eines globalen Geschäftsfeldes, das diese Begriffsschöpfung fortan als eine des digitalen Zeitalters erlebt – nachzuvollziehen in ungezählten Blogs, in denen sich junge User mit Hilfe von geposteten Bildern wechselseitig über die stilistischen Ausprägungen ihres Konsums informieren: thesprezzatura.tumblr.com, newsprezzatura.tumblr.com, signorasprezzatura.tumblr.com, artofsprezzatura.tumblr.com, sprezzaturra.tumblr.com oder definitiv sprezzaturaeleganza.tumblr.com, um nur wenige Beispiele zu nennen. Eine Übersicht über einschlägige Hashtags findet sich unter <http://gethashtags.com/instagram/tag/sprezzatura>.

Literatur

- Böhringer, H. (2014). Die Lässigkeit der Eleganz. Über das Gelingen oder die Vollendung der Anstrengung in Leichtigkeit. *Lettre International*, Hier zitiert nach: https://www.lettre.de/beitrag/b%C3%B6hringer-hannes_die-l%C3%A4ssigkeit-der-eleganz. Zugegriffen: 22. März 2018
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones »Il Cortegiano“). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Kleist, H. (1978). *Werke und Briefe in vier Bänden. Band 3*, Berlin und Weimar: Aufbau Verlag
- Pasolini, P. (2009). *Die lange Straße aus Sand*. Hamburg: Edel Verlag
- Schweppenhäuser, H. (1966). *Verbotene Frucht. Aphorismen und Fragmente*. Verlag
- Vollenweider, A. (1997). *Italia!* Frankfurt a. M.: Schöffling; hier: Vorwort von Luigi Malerba
- Zweig, S. (1990). *Die Welt von Gestern: Erinnerungen eines Europäers*. Frankfurt a. M.: Fischer



4

Eleganz

Das Kapitel behandelt die erstaunliche Karriere eines Leitbegriffs aus der Renaissance durch das World Wide Web, vor allem, wie in Kap. 3 schon angedeutet, durch Hinweise auf modische Eleganz und Lässigkeit. Vieles von dem, was der Begriff offenlässt, wird allerdings durch die technischen Zugriffe auf die Daten im Internet um seine Originalität gebracht. Eleganz und Lässigkeit, wie sie in den Posts auf Abermillionen Bilder-Blogs erscheinen, werden einer algorithmischen Systematik unterworfen. Das ist Ausdruck einer professionellen Mode des gegenwärtigen Managements und Marketings. Die Ergebnisse werden in mathematisch berechnete Regelwerke umgesetzt, die lässige Eleganz und Sprezzatura zu käuflichen Persönlichkeitsmerkmalen umgestalten.

Derartige Regelwerke sind durchaus nützlich, wenn es darum geht, sich als Novize mit aktuellen Trends auseinanderzusetzen. Allerdings verleiten sie auch zu vordergründigem Parvenü-Gehabe. Sprezzatura gerät, wie Castiglione schon befürchtete, in Gefahr, in ihr Gegenteil umzuschlagen. Das, was als Lässigkeit und Coolness an den Tag gelegt werden soll, ist nur noch Nachvollzug vorgefertigter Regeln.

Renaissance im Web 3.0

Die Feststellung, dass *Sprezzatura* eine prominente Position in den Datenbeständen des Internets einnimmt, motiviert zu einem Exkurs in diese Welt der virtuellen Reproduktion des wirklichen Lebens. Dieser Exkurs kann hier sehr kurz gehalten werden, weil die Ergebnisse einer einschlägigen Untersuchung über die Dynamik dieser Geschmackskulturen im Internet vor kurzem im Verlag Springer VS unter dem Titel „Virtuelle Bilderwolken“ publiziert worden ist (Rust 2017). Zunächst einmal sind die Zahlen beeindruckend: Milliarden Digital Natives inszenieren regelmäßig ihr echtes Leben und seine alltagskulturellen Ausdrucksformen auf Blogplattformen des globalen Web-Universums, in Bildern der Produkte, die etwas für sie bedeuten, in stilbewussten Arrangements oder dekonstruiert in Einzelelementen, in wechselnden Kontexten und vor allem: in einer unendlichen, jedem Individuum offenstehenden Kommunikation – auf *Tumblr*, *Flickr*, *Instagram*, *Pinterest*, *Google+* und vielen mehr. Das heißt: Ungezählte Milliarden digitalisierter Statements sind es täglich und global. Wie in Kap. 3 gezeigt, hat sich mittlerweile das Vokabular angepasst: Die Darstellung von Vorlieben nach dem Muster der Bildwelten soll also vor allem „instagrammable“ sein, „kuratiert“; ein Wort, das Ludovico da Canossa ganz sicher als deutliches Zeichen von Affektiertheit und Ziererei identifiziert hätte!

Irritierte Kommentare dieser Art sprechen einen spezifischen Widerspruch beim strategischen Umgang mit den digitalen Repräsentationen der Mode an: den Realitätsverlust und die Authentizität der Web-Kommunikation. Denn im Prinzip bietet ein großer Teil des Internets einen Einblick in die *unkuratierte, anarchische* Dynamik von Geschmackskulturen, die aus einer kommunikativen Individualität jener User heraus entstehen, die gerade den von anderen entworfenen Regeln entkommen wollen. Dieser Blick ist einfach. Man muss nur darauf verzichten, die Unbekümmertheit vieler der erwähnten Bilderblogs im World Wide Web erst in einer algorithmisch kontrollierbaren Routine einzufangen und in Modelle zu zwingen und dann, wie es gegenwärtig mehr und mehr versucht wird, mithilfe

bezahlter Prominenz („Influencers“) zu unterwandern. Dazu später mehr, denn es ist zunächst wichtig, einen Blick in die Logik dieser Kommunikationsdynamik des World Wide Web zu werfen.

Die Iteration, also die Abfolge der Schritte, die in diesem Prozess unternommen werden, ist immer gleich. Sie ähneln einem lernenden „kulturellen“ Algorithmus: Irgendjemand postet ein Bild, das kurze Zeit darauf oder auch (da die Bilder im Internet dauerhaft archiviert bleiben) nach unbestimmter Zeit rezipiert wird. Die erste über die bloße und beiläufige Rezeption hinausreichende aktive Stufe der Kommunikation ist normalerweise ein Kommentar oder ein Klick auf die Funktion „Like“. Eine intensivere Form ist nur anderen aktiven Bloggern möglich, das Reposting oder Reblogging: Bilder werden auf die eigene Site übernommen. Von diesem neuen Blog aus kann sich das Motiv erneut für weitere Betrachter erschließen, die nun dieselben Optionen haben und im Falle des fortlaufend erneuten Repostings eine so genannte Kaskade auslösen. Das ursprüngliche Bild kann in dieser Form des Iterationsprozesses identisch bleiben, gewinnt allerdings durch die Positionierung in neuen Blogs mit graduell oder gänzlich anderen thematischen Schwerpunkten jeweils neue Bedeutungen. Die Inszenierung eines beliebten (also häufig kommentierten und wiedergeposteten Sujets) kann in der Folge auch zu Modifikationen des Motivs inspirieren, die wiederum imitiert und in veränderter Form verbreitet werden. In diesem Prozess verfestigen sich Motive zu Attraktoren: immer wieder in unterschiedlichsten Kontexten benutzten Modulen. Diese beeinflussen schließlich die Ausdrucksaktivitäten im Alltag, die erneut abgebildet und wieder in eine virtuelle Dokumentation eingespeist werden. Der Prozess beginnt von Neuem und generiert weitere Modifikationen und Transformationen oder führt zur Verstärkung und Habitualisierung bestimmter Elemente als Bestandteil der analogen Alltagskultur.

Die Dynamik entsteht durch das Spiel mit den Möglichkeiten und die Platzierung von attraktiven Dingen in sehr unterschiedlichen Kontexten. Insofern bietet das Internet im Prinzip eine inspirierende Einsicht in den diskursiven Prozess der Entstehung von Geschmackskulturen und daraus wiederum von Märkten, die diese Geschmackskulturen prägen. Der gesamte Prozess ist im Prinzip allein

durch die Aktionen der User gesteuert, die jeweils individuell reagieren und durch ihre milliardenfachen Aktionen neue Wirklichkeiten erzeugen, unspezifische Verhaltensmuster, die einen faszinierenden Grundstock für strategische Vorbereitungen von Innovationen bieten.

Machiavelli 4.0

Im Prinzip – denn nun entstehen zwei Missverständnisse. Erstens: Die aus dem Wechselspiel der Milliarden individuellen Postings entstehenden Bilderwelten und ihre unerwarteten und unplanbaren Impulse werden nicht als (und zwar durch die Urheber der Daten selbst) *bereits interpretierte* Daten betrachtet, sondern einer algorithmischen Sondierung unterworfen und somit marketingtechnisch domestiziert, anschließend dann als Realität ausgegeben. Das ist Irreführung und zudem ein ziemlicher Unsinn. Denn wo lediglich Strategien der automatisierten Erfassung alltagskultureller Ausdrucksaktivitäten von Konsumenten angewendet werden, etwa durch maschinelles „Deep Learning“ und „Collaborative Filtering“ (Playlists beliebter Musikstücke, Erfassung von Modestilen und Ernährungsgewohnheiten, Sportaktivitäten und Tagesrhythmen, Daten über Mobilitätsgewohnheiten und Kaufakte), wird der Blick auf die Eigen-Dynamik der Geschmackskulturen auf das verengt, was sich durch vorgefasste Programme sortieren lässt. Dem ansonsten so hochgelobten Prinzip des „freien Spiels der Kräfte auf dem Markt“ wird mit dieser Strategie ein Regelwerk auferlegt, was schließlich bedeutet, dass das Spiel nur noch die Reproduktion dieser Regeln darstellt und eben keinen freien „Marktmechanismus“ mehr, in dem sich im anonymen Austausch der weltweit miteinander kommunizierenden Nutzerinnen und Nutzer des Internets allmählich Verhaltensmuster formieren. So entsteht ein „affirmativer Zirkel“, in dem mathematisch legitimierte Module immer wieder neu arrangiert, aber nie ersetzt werden.

Zweitens: Statt dem aus sich selbst heraus gestalteten Diskurs im Netz Aufmerksamkeit zu schenken, wählt man die „machiavellistische“ Variante der Manipulation durch die oben schon angesprochenen planvoll platzierten *Influencers*: Diese meist weiblichen Söldner der

Marketingstrategien erschaffen in ihren Blogs „Produktaufstellungen“, in denen die oft beschworene unbemühte Eleganz nur noch fingiert wird. Das heißt, Eleganz und Lässigkeit werden vorformatiert, *Sprezzatura* zu einer semantischen Kryptowährung degradiert. „When relaxedness is measured by how many inches are necessary for the back of your necktie to be visible, gentlemen switch to the other side – to arithmetic rather than rakishness“, warnte John Slamson, französischer Autor, Übersetzer und Jazz-Enthusiast in dem Essay „How Obsession with Sprezzatura can Kill the Sprezzatura“, und schreibt: „Since elegance is not derived from clothes themselves, but in putting them together, true style comes not from ‚frantic efforts to coordinate clothes‘ but from forgetting the fussiness of the pursuit of *Sprezzatura*.“ (Slamson 2017, o. S.).

Die verspielten Individuen, die im Netz neue Wirklichkeiten erzeugen, die von Netzwerkanalitikern so genannten *Ordinary Influencers* – das heißt der Blogger, die nur aus privater Freude im Netz unterwegs sind und nicht im Auftrag irgendwelcher Interessen – werden einer ihnen nicht angemessenen Logik unterworfen, die sie schließlich wie künstlich geschaffene Konsum-Avatare erscheinen lässt, mit allen fabrikmäßig legitimierten Insignien der Lässigkeit – Rugged Jeans und verblichenen T-Shirts, Hosen in *Nantucket Red* oder (in einem anderen Milieu) Camouflage-Design, Bomberjacken und Armbanduhren ab Fabrik mit Nato-Straps und so weiter. Aus diesem Hype um Bilder hat sich nun ein Problem ergeben, das dem der missverstandenen *Sprezzatura*, die hier abgefeiert wird, haargenau entspricht: Die Auftritte sind nicht mehr echt. Sie sind manipuliert, weil fotografiert wird, was Unternehmen honorieren.

Auch dieser Aspekt der aufdringlichen Präsentation vorgeblicher Nachlässigkeit wird schon in Urbino beklagt: „Nach meiner Ansicht ist es aber von großer Wichtigkeit, dass unser Hofmann zierlich und geschmackvoll gekleidet sei und eine gewisse Gleichmäßigkeit in bescheidenem Putz (*una certa conformità di modesta attillatura*) zeige“, sagt Federico Fregoso (Castiglione II/27). Wenn sie aber nichts anderes tun, als Modediktaten von „Influencers“, also Einflüsterern, zu folgen, verlieren sie ihre Persönlichkeit. „Davon kommt es, dass an solchen Leuten das Schöne wie etwas Geborgtes auffällt. Solchen üblen

Brauchs wird sich unser Hofmann [...] enthalten und sich nach reiflicher Überlegung entschließen, als wer er genommen werden will, und danach seine Kleidung einrichten, so dass sie ihn in seiner Absicht unterstützt, damit er auch von solchen, die ihn weder haben reden hören, noch handeln sehen, auf eine ihm angenehme Weise beurteilt werde“ (Castiglione II/27). Der amerikanische Journalist George Frazier, dessen Thesen über die „amerikanische *Sprezzatura*“ im Kap. 6 noch ausführlich erörtert werden, griff dieses Thema 1960 in einem Essay für das Magazin *Esquire* auf. Er berichtete über die Reaktionen zahlreicher Männer, sich nach dem Film „To catch a thief“ (deutsch: „Über den Dächern von Nizza“) so zu kleiden wie Cary Grant: „For the most parts the results were disastrous.“ (Frazier 1960, o. S.). Etwas Geborgtes, nicht Persönliches, ohne die natürliche Eleganz, die *Sprezzatura* im Kern definiert.

Echte Eleganz

Wenn es um diesen Begriff, Eleganz, geht und um sein Verständnis, ist es ebenso hilfreich wie unterhaltsam, den Philosophen Hannes Böhringer noch einmal zu konsultieren, der in vielen lesenswerten Essays und Betrachtungen eine Phänomenologie des Alltags entworfen hat. Im bereits zitierten Essay in der luxuriös intellektuellen Zeitschrift *Lettre International* 2014 über „die Lässigkeit der Eleganz“, diskutiert Böhringer die Idee, an der Mode beispielhaft den gesamten Habitus einer Person oder einer Gruppe zu studieren. Eleganz, so das Ergebnis, manifestiert sich zwar auf den ersten Blick vor allem in der Kleidung. Die Kleidung ist darüber hinaus aber ein „kultureller Indikator“ und offenbart mit versteckten und offenen Hinweisen die Wesensart von Personen und Positionsträgern, die modisch inszeniert wird.

Böhringer setzt bei der etymologischen Herkunft des Begriffs an und erinnert daran, dass das Wort *elegantia* von dem Verb *eligere*: „auswählen“, stamme. Folglich bedeute Eleganz Gewähltheit. Das wiederum, so Böhringer, „setzt die Mittel und die Freiheit voraus, auswählen zu können. Doch die Gewähltheit soll sich, um nicht angestrengt zu wirken, sorgsam (*diligenter*) hinter einer gewissen, *nicht unangenehmen*

Nachlässigkeit’ (*non ingrata negligentia*) verbergen. Eleganz ist die höchste Kunst, natürlich, beiläufig, einfach zu erscheinen, ähnlich wie die Anmut, die ihre Natürlichkeit ganz im Gegensatz zur Eleganz unbewußt, in Unschuld bewahrt.“ (Böhringer 2014, o. S.). Ganz beiläufig also findet sich, wie man sehr schnell nach den vorangehenden Bemerkungen zu den Definitionsschwierigkeiten der „*Sprezzatura*“ bemerkt, eine harmonische und unauflösliche Bindung von Castigliones Begriff an die Eleganz.

Die Analyse der Kleidungsstile bietet auch für diese Differenzierung ein anschauliches System. Die Lehre daraus nach Böhringer und elegantes Motto für dieses Buch sowie eine der seltenen treffsicheren Beschreibungen dessen, was im Wort *Sprezzatura* verdichtet ist: Eleganz „lehrt keine Regel und Methode, sie löst den Einzelfall. Sie findet die richtige Lösung in den besonderen Umständen der Situation. Dieses Finden und Daraufkommen, die *inventio*, ist ihre hohe Kunst. Ihr Geheimnis ist die Lässigkeit, die mondäne Gelassenheit, das Paradox von *diligentia* und *neglegentia*, von Konzentrierung und Dezentrierung in einem“.

Diese Kunst koste „Geld, Zeit und Verzicht auf Angeberei. Das heißt auch: Zurückhaltung bei der Demonstration von Eleganz, Unaufdringlichkeit, vor allem aber der Beweis von Sicherheit bei der Auswahl der Module des persönlichen Stils“ (Böhringer 2014, a. a. O.). Es ist ein schwieriger Akt, wie Georg Simmel schon 1905 in seinem Essay zur Psychologie der Mode schrieb:

Die Mode ist so der eigentliche Tummelplatz für Individuen, welche innerlich und inhaltlich unselbständig, anlehnungsbedürftig sind, deren Selbstgefühl aber doch einer gewissen Auszeichnung, Aufmerksamkeit, Besonderung bedarf. Sie erhebt eben auch den Unbedeutenden dadurch, daß sie ihn zum Repräsentanten einer Gesamtheit macht, er fühlt sich von einem Gesamtgeist getragen. In dem Modenarren und Gigerl erscheint dies auf eine Höhe gesteigert, auf der es wieder den Schein des Individualistischen, Besonderen, annimmt. Das Gigerl treibt die Tendenz der Mode über das sonst innegehaltene Maß hinaus: wenn spitze Schuhe Mode sind, läßt er die seinigen in Schiffsschnäbel münden, wenn hohe Kragen Mode sind, trägt er sie bis zu den Ohren, wenn es Mode ist,

Sonntags in die Kirche zu gehen, bleibt er von morgens bis abends darin usw. Das Individuelle, das er vorstellt, besteht in quantitativer Steigerung von Elementen, die ihrem Quale nach eben Gemeingut der Menge sind (Simmel 1905, S. 8).

Die Gefahr ist immer, in die Situation des „Gigerl“ zu geraten, der nichts anderes will, als eine allfällig sichtbare Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu zu demonstrieren, zu dem er eigentlich nicht gehört. Auch diese Wortschöpfung stammt aus einem lesenswerten Stück Literatur, das die Bibliothek eines Seminars über *Sprezzatura* bereichern könnte. Sie ist Eduard Pötzl (1851–1914) zuzuschreiben, einem Journalisten beim *Neuen Wiener Tagblatt*. Er schuf den (oder das) Gigerl Ende des 19. Jahrhunderts, einen, wie der Historiker Peter Payer schreibt, „Typ des Wiener Gecks, ein Snob und eitler Selbstdarsteller, mit ausgeprägtem Hang zur Übertreibung“. Mit seinem „Novitätenhunger“ sei der Gigerl, so Pötzl, ein „Repräsentant einer aufs Äußerste gereizten Mode, welche in ihrer Tollheit fast täglich andere Sprünge macht. [...] Matt und gelangweilt blickt sein Auge – er schmeichelt sich, blasiert zu sein“ (Payer 2013, o. S.). Nachzulesen in Eduard Pötzl „Gesammelte Skizzen“ und wieder erwähnt in einer wissenschaftlichen Analyse! Es erstaunt daher kaum, dass das Werk dieses Soziologen über das Verhältnis von gesellschaftlichen Vorgaben und individuellem Nachvollzug auch heute noch, hundert Jahre später, zu Rate gezogen wird, wenn es um die Interpretation der Dynamik von Geschmackskulturen im Internet geht.

Novizen und Parvenüs

Was Simmel allerdings nicht ausführt, ist die Tatsache, dass man diesen *Parvenü*, diesen von sich selbst überzeugten Gecken, nicht mit dem *Novizen* verwechseln sollte. Ein *Novize* ist seiner Persönlichkeit noch nicht so sicher, dass er es wagt, die kleinen Abweichungen zu inszenieren, die ihn unverwechselbar machen, noch tastend, im Versuchsstadium. Er ist der noch unbedarfte, sich selber noch nicht ganz sichere Geist, der versucht, Normen nachzuahmen, die zwar längst

en vogue sind und damit auch als Dokumentation der Originalität ungeeignet, doch für ihn neu. Ein Novize muss das tun, um die organisatorischen Konventionen einzuüben, um die Grundlage für die ungeschriebenen Gesetze des Verhaltens zu durchschauen. Nur so wird es ihm später, wenn Positionen der Unabhängigkeit erreicht worden sind, gelingen, diese Konventionen zu variieren, zu durchbrechen oder gar zu ändern.

Damit eröffnet sich, vor allem in den sogenannten Social Media, ein Versuchsfeld, auf dem das Spiel der persönlichen Unverwechselbarkeit zunächst noch mit unverfänglichen und nicht irritierenden Mitteln geübt werden kann. Der Novize befindet sich also noch im Stadium der Übung, seine Bemühtheit ist unbeabsichtigt, sie wirkt zwar unbeholfen, aber nicht peinlich. Der Novize, so Hugo Jacomet, „*essai d'apparaître impeccable et conforme – et c'est là sa grande erreur et le piège. Un vieux stratagème consistait à mettre en évidence cette tentative de bien-séance immaculée et à l'anéantir. Comment réussissez-vous à apparaître toujours aussi soigné? Moi je n'arrive jamais à trouver le temps de m'approprier. Et de répéter cette remarque encore et encore jusqu'à ce que tout le monde se rende compte de la vanité et du caractère superficiel du novice qui en fait trop*“ (Jacomet 2016, o. S.).

Das Problem ist nun, den Novizen vom Parvenü zu unterscheiden, der das Ganze nicht als einen Versuch auf seinem Weg zur Individualität ansieht, sondern als Anpassung an die Normen eines Milieus, in dem er oder sie sich gern bewegen möchte, als strategischen Opportunismus, als Aufsteiger also, der mit den verschwörerischen Insignien seines neuen Status protzt. Er sucht die Anpassung bewusst, vernachlässigt die eigene Stilistik zugunsten des Milieus, in dem er mitschwimmend leichte Erfolge zu erwirtschaften sucht. Das Problem, das sich später noch bei der Beschäftigung mit den Management-Moden, mit Modellen, Rezepten, Strategien sehr deutlich zeigen wird, ist eine professionelle Deformation durch die Zwänge der sich selbst reproduzierenden Machtstrukturen innerhalb der Hierarchien, die Veränderungen als Angriff auf persönliche Positionen oder Bedrohung der strategischen Vorgaben begreifen.

Der Novize also kann die Phase der lauten, unübersehbaren Signale überwinden und sich zu dem entwickeln, was die Damen und Herren

in Castigliones Gespräch identifizieren: zu einem virtuoson Geist. Dazu gehören wie gesagt Mut und Mühe, die der Parvenü nicht aufzubringen bereit ist, obwohl er es könnte. Er missbraucht *Sprezzatura* als käuflichen Artikel, indem er Regelwerke oder gar Liefer-Services nutzt, die ihm leichterding Eleganz vorgaukeln.

Stattdessen haben, als Ausgründungen aus den Internet-Blogs, immer mehr Ratgeber Konjunktur. Eine Initialzündung war: „How to be Parisian“, nach eigenem Anspruch eine Gebrauchsanleitung für *Nonchalance*. Der Presstext der Verlagsgruppe Random House informiert:

Millionen Frauen überall auf der Welt wollen so sein wie sie: die Pariserin. Denn nur sie schafft es, mit Stil, Charme und beneidenswerter Lässigkeit durchs Leben zu gehen. Sie sieht immer gut aus – obwohl sie sich keine Gedanken darüber macht, was sie morgens aus dem Kleiderschrank zieht. Sie ist eine liebevolle Mutter – und fährt trotzdem auch ohne Anhang an die Côte d’Azur. Sie stellt toujours strikte Regeln auf – nur um jede einzelne von ihnen mit Genuss zu brechen. [...] In How to be Parisian! enthüllen vier Pariser Lifestyle-Ikonen mit viel Selbstironie und Witz den Mythos der Pariser Frau: ihre Allüren, ihre Nonchalance, ihren Style, wie sie liebt und wie sie ihre Tage und Nächte verbringt. Ihre wichtigste Lektion: Um eine echte Pariserin zu sein, kommt es nicht auf die Herkunft an – sondern allein auf die Einstellung! (Berest u. a. 2015).

Eine Rezensentin meint dazu allerdings: „So unglaublich angestrengt!“

Management des schönen Scheins

Angestrengt, eine treffliche Differenzierung gegenüber „anstrengend“, weil das Wort den Versuch umschreibt, unangestrengt zu wirken und das Gegenteil erreicht zu haben: bemühte Eleganz ohne eigene Ausstrahlung, Vorspiegelung von individueller Gestaltungskraft auf der Grundlage vorgefertigter Module und Persönlichkeitsentwürfe durch eben jene bezahlten Influencers und der durch sie inszenierten algorithmisch errechneten Regelwerke für die scheinhafte Individualisierung des hintergründig definierten Massengeschmacks. Selbst die kleinen Details, die irgendwann einmal von einer Person als freudiger Ausdruck

von individueller Regelauslegung gedacht waren, werden zu tausendfach befolgten Regeln scheinhafter Persönlichkeit: „Details, die ihren Träger als souverän ausweisen. Auch, wenn nicht alle als ‚First mover‘ bezeichnet werden können, so erfordert mancher Trend doch eine gehörige Portion Unabhängigkeit“, heißt es da und sieht dann so aus: „Barfuß im Anzug in Lederschuhen; Hochwasser-Hosen zum Anzug; extrabreite Umschläge bei den Hosen; bunte oder Metall-Armbänder zum Anzug; eine Art Schal – ähnlich einem Kummerbund – zum Freizeit-Anzug; der Klassiker – eine extravagante Kombi aus vielen Mustern; ein gewagtes Revers, wie z. B. extrabreit, farblich abgesetzt, aufsteigend; ein bunter Schal, gerne auch mit einem ungewöhnlichen Muster.“ (erfolgsmitstil.de/Sprezzatura. Zugegriffen: 22. März 2018).

Das Angebot bleibt besänftigend durchschnittlich *instagrammable* und verspricht daher auch gute Geschäfte. Die Impulse, die im anarchischen Kommunikations-Spiel des World Wide Web entstehen, werden unverzüglich instrumentalisiert, sobald sich eine gewisse Wirkung – das heißt kommerziell nutzbare Verwertung – zeigt. Statt einer angemessenen intellektuellen Analyse des Musters hinter einer Attraktion richten sich sofort die Bemühungen auf Reproduktion. Konkret: Wenn irgendwann irgendwo auf der Welt ein User eine Luxusarmbanduhr mit einem billigen Stoffband versieht („Nato Strap“) und dieses gepostete Motiv unerwartet erfolgreich ist, bieten sich zwei Konsequenzen an: Erstens: Das machen wir auch und schicken unsere Influencers mit solchen Uhren auf den virtuellen Markt. Zweitens: die Frage zu stellen, welche tiefere Bedeutung hinter diesem Motiv steckt. Welches verallgemeinerbare Muster realisiert es? Ironisierter Luxus? Gebrochene Klassik? Und welcher Impuls steckt in diesen Mustern für die Entwicklung innovativer Ideen mit „struktureller Äquivalenz“? Die Analyse des *Sprezzatura*-Synonyms Coolness in Kap. 5 wird weitere Aufschlüsse bringen.

Zunächst aber ist eine weitere Anmerkung zu der bereits angedeuteten strategischen Verirrung wichtig, weil der Prozess der zunehmenden Kultivierung bestimmter Stile durch das *Deep Learning* der Algorithmen die innovativen Impulse der *Ordinary Influencers* in immer engere Systeme zwingt; weil impulsarme *Eleganz* vorgefertigt im Paket geliefert wird, *Lässigkeit* mit Garantieverprechen

daher kommt und *Sprezzatura* als Etikett in die *Prêt-à-porter*-Angebote von Firmen eingnäht ist; weil es sich um einen „Stil“ handelt, der nicht vom Träger dieser Bekleidung erdacht ist, sondern ihm in modischer Vorausdefinition seiner selbst angeboten wird. Die Berechnung, wie lange es bis zu einer digitalen Schockstarre der innovativen Impulse dauert, stellt keine große mathematische Herausforderung dar.

So entstehen jene *To-do*-Listen oder gleich Angebote für die umfassende Ausstattung des Kleiderschranks, die eine unproblematische, keiner Erfahrung bedürftige und nicht aus einem gewachsenen Selbstbewusstsein entstandenen Stilistik im Stil der Zeit auf die Schnelle umzusetzen erlaubt: „Your Quick Guide on Sartorialist Style“ zum Beispiel und mit diesen allgemeinen Regeln:

Make sure your clothes fit well and colours co-ordinate. Experiment with your wardrobe and go to a tailor to spruce up old suits. If you like a style from a certain era, try it out. Put a little thought into what you're wearing and don't mix together random items that don't work well together. Own your outfit. Some clothes only work in these photos because the people wearing them believe they should be. If you don't feel comfortable, you're probably best changing before you leave the house (https://theidleman.com/manual/advice/how-to-wear/what-is-sartorialist/#Your_Quick_Guide_onSartorialist_Style; https://theidleman.com/manual/advice/how-to-wear/what-is-sartorialist/#Your_Quick_Guide_onSartorialist_Style. Zugegriffen: 22. März 2018).

Oder auf der Website Birchbox.com der „Beginner's Guide to *Sprezzatura*“ mit ersten Schritten, die fast wirken, als habe man Kinder vor sich, die zu einer Geburtstagsparty ausgestattet werden:

Pair expensive style pieces with vintage finds. Even better are family hand-me-downs piece, like a grandfather's tie bar, watch, or cufflinks. Swap in some color where it is least expected. Your socks might be a good place to start. Juxtapose the luxe with the shabby. Wear accessories in unexpected ways. You might not be ready to wear a tie over a sweater, or a watch on top of your cuff, but you might try giving your tie knot a subtle twist and see how it feels (<https://www.birchbox.com/guide/article/sprezzatura-the-art-of-standing-out-subtly>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Formatierung der Regellosigkeit

Derartige Regelwerke (also der maschinell berechneten Mustereleganz und ihrer algorithmisch errechneten Variationen) lassen sich zu Hunderten im Netz abrufen. Da *Sprezzatura* nun aber definitionsgemäß eine gekonnte Nachlässigkeit des Regelhaften voraussetzt, muss, so widersprüchlich das klingt, als *universalissima regula* dies festgehalten werden: Wo eine Regel formuliert wird, auf welche Weise Eleganz und Lässigkeit zu erreichen ist, hat man es sicher mit dem Gegenteil zu tun. Was sich auch darin äußert, dass alle Tipps dieser Verhaltenskataloge Vorbildern abgeschaut wurden, für die das, was dann vorgeschlagen wird, tatsächlich einmal individuell war. Aber wenn dann Tausende das Gleiche tun, zum Beispiel die Armbanduhr wie Gianni Agnelli über der Hemdenmanschette zu tragen, ist das nicht dasselbe. Es ist geborgt und unoriginell.

Die Mode- und Lifestyle-Journalistin Sarah Nicole Prickett illustriert dieses Missverständnis mit dem trefflichen Beispiel einer in Berlin lebenden Künstlerin:

Sprezzatura is not the same as effortless style, which is the worst lie ever propagated by women's media. It is really the effortful pursuit of the *appearance* of effortlessness, a dedication to the end result. I think of my friend [...], who is the most elegant woman I know, and I know that she has spent days on end researching fashion, learning about designers, studying art, shopping for clothes. And as a result of those days that have become years, decades, she can now get dressed in 10 minutes. *That's Sprezzatura.* (<https://fashionmagazine.com/culture/snps-word-of-the-day-sprezzatura>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Prickett beschreibt also im Grunde eine aufwendige Bildungsbiografie der weiblichen oder männlichen Virtuosität, ein Motiv, das sie in anregendem nicht nur bildlichem, sondern auch verbalem Diskurs in ihren Blogs pflegt: <http://snpsnpsnp.tumblr.com>.

Nun zweifeln ausgerechnet auch einige der bekanntesten Protagonisten auf dem Gebiet der Mode, etwa der neapolitanische Schneider und Modemacher Luca Rubinacci, an dieser Entwicklung. Das ist

verwunderlich, weil er als eine Art „Instagram-Don“ gilt. Dennoch: „*Sprezzatura* is an error that makes an outfit stylish, [and] is not related to clothes but to the personality of the man.“ (<http://www.fashionbeans.com/2016/how-to-dress-with-sprezzatura>. Zugegriffen: 22. März 2018) Ihm pflichtet Simon Crompton, Herausgeber des Blogs *Permanent Style* bei, indem er Castigliones ursprüngliche Idee vor der Trivialisierung zu retten sucht. Es sei bizarr, den Begriff im Zusammenhang mit solchen Szenarien zu benutzen, wenn es also gerade um das Gegenteil geht: lässige Eleganz zu *kuratieren*, also in gewisser Weise künstlich zu erzeugen.

Auch Scott Schuman, der das Genre der Street Fashion-Photography erfunden hat und seine Fotos in einem Blog mit dem Titel *thesartorialist.com* platziert, beschreibt die Entwicklung in einem Interview des Modemagazin *GQ*:

Facebook war noch kein Thema, und ist es bis heute nicht, weil es nicht visuell genug ist. Deswegen waren Blogs damals so perfekt für die Darstellung dieser neuen Kunstform. Später kam dann Instagram und hat das Business total verändert. [...] Heute machen es die Kids fürs Geld, sie kümmert die Mode nicht unbedingt. [...] Ich hoffe, dass der Hype ein bisschen abkühlt und wieder mehr Stylisten und Experten zu den Schauen kommen. Eine Menge von ihnen haben ihre Tickets an Influencer verloren. Und so wird es schwieriger für mich, echte modische Leute zu fotografieren (<https://www.gq-magazin.de/mode-stil/mode-trends/interview-scott-schuman>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Die Faszination der „echten Leute“ entsteht aus ihrer Entspanntheit, aus einer so natürlich anmutenden Lässigkeit, als sei das alles gar nicht anders möglich. Damit ist der dritte Typus beschrieben, der nicht nur die modische sondern auch die Managementszene prägt oder doch zumindest prägen sollte: der *Virtuoso*, also jener in sich selbst ruhende Vorbild- oder auch Vorgesetztentypus, jener (wie die Stimmen von Nachwuchskräften in Kap. 9 sehr klar bestätigen) kommunikative und geduldige, inspirierende und handlungskräftige Geist, der mehr als die modischen Strategen die Zukunftsfantasien anregt und damit innovative Kräfte befördert. Ein Typ, der cool wirkt und doch nicht unnahbar.

Was schon im Titel zu Böhringers Essay auffällt, ist die unmittelbare Verbindung von Eleganz mit diesem Begriff, der *Sprezzatura* oft ersetzt:

Lässigkeit und eben diese gleichzeitig oft synonym benutzte englischsprachige Zuschreibung der *Coolness*. Auch andere Autoren dokumentierten die enge Sinn-Verwandtschaft mit Castigliones Wortschöpfung, wie etwa der Historiker und Politologe Leonhard Horowski in seinem Buch über „Macht und Spiel an den Höfen des 17. und 18. Jahrhunderts“: „Die Coolness mochte noch keinen Namen haben, obwohl die Renaissanceidee der *Sprezzatura* letztlich auf nichts anderes hinauslief und das französische Adjektiv *leste* (lässig) bereits in genau demselben Sinne gebraucht wurde wie heute cool.“ (Horowski 2017). So ist also die nächste Frage zur Beantwortung aufgerufen: Was ist das: Lässigkeit, Coolness?

Literatur

- Berest, A. u. a. (2015) *How To Be Parisian wherever you are: Liebe, Stil und Lässigkeit à la française*. Gütersloh: btb
- Böhringer, H. (2014). Die Lässigkeit der Eleganz. Über das Gelingen oder die Vollendung der Anstrengung in Leichtigkeit. *Lettre International*, Hier zitiert nach: https://www.lettre.de/beitrag/b%C3%B6hringer-hannes_-die-%C3%A4ssigkeit-der-eleganz. Zugegriffen: 22. März 2018
- Frazier, G. (1960). The Art of Wearing Clothes. *Esquire Magazine*; hier zitiert nach: <https://parisiangentleman.co.uk/2010/01/07/the-art-of-wearing-clothes-by-george-frazier-esquire-september-1960>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Horowski, L. (2017). *Das Europa der Könige: Macht und Spiel an den Höfen des 17. und 18. Jahrhunderts*. Reinbek: Rowohlt
- Jacomet, H. (2016). Petit traite de Sprezzatura. <https://parisiangentleman.fr/2016/08/09/petit-traite-de-sprezzatura>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Rust, H. (2017). *Virtuelle Bilderwolken. Eine qualitative Big Data-Analyse der Geschmackskulturen im Internet*. Wiesbaden: Springer VS
- Simmel, G. (1905). Philosophie der Mode. In: *Moderne Zeitfragen, Nr. 11, hg. von Hans Landsberg, Berlin o. J. (1905), 5–41*. <http://gutenberg.spiegel.de/buch/philosophie-der-mode-10/1>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Slamson, J. (2017). How obsession with Sprezzatura can kill the Sprezzatura <https://parisiangentleman.co.uk/2017/02/24/how-obsession-with-sprezzatura-can-kill-the-sprezzatura>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Payer, P. (2013). Humor und Volksnähe. *Wienerzeitung „Extra“*, 5. April

5

Coolness

Im Sinne der von Robert Coles an der Harvard Business School eingeführten literarischen Case Studies geht Kap. 5 dem Synonym „cool“ nach, um seine Herkunft und seine heutige Bedeutung für professionelle Eleganz und Gelassenheit zu erkunden. Erneut beweist sich die Aktualität des Begriffs *Sprezzatura* in verschiedensten Zusammenhängen: in der Kleidung, der Sprache und Musik – bei ihr vor allem in dem aus der schwarzen Musik hervorgegangenen Jazz und seinen improvisatorischen Arrangements. Wichtigste Voraussetzung für die virtuose Freiheit solcher Improvisationen ist allerdings die Beherrschung der Regeln. Dem geht in allen Manifestationen der Coolness ein langwieriger persönlicher Lernprozess voraus, ohne den, was cool sein soll, nur – um mit Castiglione zu reden – „wie ein Geborgtes“ aussieht. Die Musik nun, die sich dem Prinzip *Sprezzatura* verpflichtet sieht, ist eine globale Erscheinung und konnte nur im Austausch der verschiedensten Kulturen entstehen. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Improvisationskunst auch im Film und in der Mode. Improvisation, Eleganz und Gelassenheit sind in diesen Genres zu Voraussetzungen weltweit florierender und damit beispielhafter Geschäftsfelder avanciert.

Afroamerikanische *Sprezzatura*

Coolness stamme, so legen Archäologen der Alltagskultur nahe, aus dem Verhaltensfundus afroamerikanischer Milieus und hier insbesondere aus einer Variation der Sprachkultur, der Mode und der Musik. Zahlreiche Anregungen zur Vertiefung dieser Geschichte sind der Recherchearbeit Mike Vuolos zu verdanken. Vuolo ist Soziologe an der Ohio State University, Radio- und Podcast-Produzent und Mitbetreiber des sprachkritischen Blogs *Lexicon Valley*. Er spürt dem Ursprung des Begriffes nach und stößt sehr bald auf Universalität des mit ihm konnotierten Verhaltens. Er führt aus, dass *cool* ein „Kompositum“ aus „style, hipness, poise, and who knows what else“ sei (Vuolo 2013, o. S.), auch dies unmöglich, präzise zu definieren, allerdings von einer überraschenden Sichtbarkeit dann, wenn jemand diese Eigenschaften besitzt. Cool, so stellt sich heraus, ist eine afroamerikanische Variante von *Sprezzatura*.

Vuolo stützt seine These unter anderem auf die Arbeit eines Wissenschaftlers aus dem vorletzten Jahrhundert, James A. Harrison, der an der Washington and Lee University unterrichtete und 1884 eine einschlägige Untersuchung durchführte: Der, wie man heute sagen würde, Afroamerican „deals in hyperbole, in rhythm, in picture-words, like the poet; the slang which is an ingrained part of his being, as deep-dyed as his skin, is, with him, not mere word distortion; it is his verbal breath of life.“ (zitiert nach Vuolo 2013, a. a. O.). Eine weitere Quelle ist die Forschung von Carol Tulloch, Professorin an der University of the Arts in London, und zwar in einer Disziplin aus einer heute ungewöhnlichen Mischung kulturwissenschaftlicher Themenbereiche: Mode, Diaspora und Transnationalismus. Eines ihrer bekannteren Bücher beschäftigt sich aus eben diesen verschiedenen Blickwinkeln mit der Coolness: „The Birth Of Cool: Style Narratives of The African Diaspora“. In dieser Arbeit erscheint Kleidung als zentrales Modulsystem von Symbolen, mit deren Hilfe eine gleichermaßen mentale wie soziale Standortbestimmung vollzogen wird. Kleidung demonstriert eine Variante jenes „verschwörerischen Konsums“, die Thorstein Veblen in seiner „Theorie der feinen Leute“ nicht erörtert hat:

das Codesystem zur nichtsprachlichen Verständigung. Tulloch: „This obsession with dressing well is almost part of the DNA in the black community.“ (Tulloch 2016, o. S.).

Robert Farris Thompson, Professor an der School of Arts and Sciences der Yale University, erweiterte das Spektrum der Ausdrucksaktivitäten der Coolness in verschiedenen Publikationen der 60er and 70er Jahre, etwa in seinen Essays „An Aesthetic of the Cool: West African Dance“ (1966), „An Aesthetic of the Cool“ (1973) und „An Introduction to Transatlantic Black Art History: Remarks in Anticipation of a Coming Golden Age of Afro-Americana“ (1974). Die Ästhetik der Coolness entwickle sich „in the sense of a deeply and complexly motivated, consciously artistic, interweaving of elements serious and pleasurable, of responsibility and of play. [...] Black Cool is an idiom of social balance [...] and internal or spiritual balance, the sign of clear conscience [...] when one returns to oneself in an ideal sense, achieving or rediscovering character, when what one does and what one ought to be are one“ (Thompson 1973, S. 41).

Coolness ist die metaphorische Beschreibung eines irgendwie degagierten Verhaltens in Situationen, in denen gern die Emotionen überschießen, ganz gleich ob enthusiastisch oder panisch. Naheliegend: die Redewendung, einen *kühlen* Kopf bewahren. Nun hat sich das Wort selbst, „cool“, von der Beschreibung situationsgebundener Reaktionen gelöst und wird zur Markierung eines bestimmten Charakters mit permanent unterkühltem Temperament, sozusagen in ständiger Gelassenheit, gleich welchen äußeren Herausforderungen gegenüber.

Vuolos Schlussfolgerung ist klar: „Being cool is hard. Staying cool is harder. It’s an elusive quality, in part because it’s an elusive word with layers of nuanced meaning that peel off as we travel back through the centuries.“ Coolness, so Vuolo resümierend, unterliege derselben Logik, die *Sprezzatura* charakterisiert: „No matter what you think of it, coolness cannot be claimed for yourself, say, in a job interview, like diligence or punctuality. If you call yourself cool, you most certainly are not.“ (Vuolo 2013, o. S.). Dass *Sprezzatura* zur Beschreibung für diese Art von Habitus durchaus als angemessen analytisches Mittel dient, hat Annika Blohme in einem Internet-Essay nachgewiesen, in dem sie sich mit der Rap-Musik und der Sicherung des Glamour-Faktors durch

musikalische Coolness beschäftigt (Blohme 2012). Auf diesen Essay wird später in Kap. 7 noch einmal verwiesen. Musik ist im Übrigen auch eines der Themen der Gesprächsabende im Jahre 1507 am Hof von Urbino. Mit ihr verhalte es sich ähnlich wie mit all den anderen erörterten Manifestationen der unbemühten Lässigkeit, aber auch der zu großen und zu gestellten Perfektion, meint Signor Magnifico bereits am ersten Abend.

Eleganz und Gelassenheit im Cool Jazz

Es sei ein großer Fehler, „zwei vollkommene Wohlklänge aufeinander folgen zu lassen. Unser Ohr selbst verabscheut es und hört lieber oft eine Sekunde oder ein Septime, die an sich hart und erträglich klingt; denn ein langes Beharren im Wohlklang sättigt, und die Harmonie wird zur Ziererei, die man durch Einstreuen von unvollkommenen Akkorden vermeidet“ (Castiglione, I/28). Diese Tempomodifikationen werden, wie ein Fachlexikon informiert, „durch die Nuancierung (Schwankung) des Tempos beim Vortrag einer Komposition [erreicht], wobei die Tempoänderungen außerhalb der mechanischen Tempowerte des Metronoms liegen und Bestandteil der musikalischen Interpretation durch den Dirigenten oder Solisten sind“ (<https://www.musiktreff.info/lexikon/2-musikalische-fachbegriffe/46-agogik.html>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Sie wurden im 16. und 17. Jahrhundert zu einer beliebten Technik in der italienischen Musik. Eine Reihe von Ensembles hält die Erinnerungen daran wach und vermittelt mit klassischen Instrumenten einen Eindruck der damaligen Moderne, die heute „alte Musik“ genannt wird. Ihre Namen sind eindeutig: das „Ensemble Sprezzatura“ oder „Il Cortegiano“.

Um einen solchen Effekt zu erreichen, ist die Beherrschung der Instrumente unerlässliche Voraussetzung. Die entsteht in erster Linie durch *Übung*, also Fleiß, Disziplin, Selbstkritik und den Mut, sich einem Publikum auszusetzen, aber auch durch musikalische Impulse, die nicht aus dem immer weiter perfektionierten Mainstream stammen, sondern aus experimentierfreudigen Virtuosen mit einem Hang zur Rebellion. Das heißt: Aufbrechen der rhythmischen Erwartungen,

Individualismus, Unbekümmertheit. Sie wirkt, wenn es gelingt, lässig und cool. Das Prinzip überdauert die Jahrhunderte und gibt sich immer wieder neu zu erkennen, wobei die wichtigste Grundlage der Regelbrechungen die ist, die Regeln perfekt zu beherrschen.

Wann nun der Begriff „cool“ selbst zum ersten Mal in der Musikszene auftauchte, ist nicht eindeutig zu belegen. Vuolo vermutet, dass es 1924 in einem Song von Anna Lee Chisholm war: in „Cool Kind Daddy Blues“. Wie auch immer: „Cool“ prägte die Jazzszene von Anfang an, auch wenn es sich, wie in den Stilformen New Orleans, Kansas City, Chicago, im Dixieland und im Swing, zunächst um *heiße* Musik handelte. Das Prinzip blieb aber wie bei Castiglione beschrieben: verschleppte oder zu früh gesetzte Akzente, Synkopen, der, zum Beispiel von Billy Holiday praktizierte, über die Takte hinweggleitende Gesang, der die instrumentelle Begleitung durchkreuzt, aber virtuos an einem bestimmten Punkt zu ihr zurückgelangt. Die Riffs und Off Beats wecken, wie der Jazz-Experte Joachim-Ernst Berendt erläuterte, „beim Hörer das Bedürfnis nach rhythmischer Bewegung, weil das Unterbewusstsein durch eine Bewegung vom vorgezogenen Akzent hin zum unbetonten Beat beide miteinander verbinden will, um so das Auseinanderfallen von Beat und Akzent zu ‚heilen‘“ (<https://educalingo.com/de/dic-de/offbeat>. Zugegriffen: 22. März 2018). Diese Bemerkung ließe sich durchaus als Übersetzung der weiteren Ausführungen des Signor Magnifico verwenden, die eingangs dieses Kapitels zitiert ist: „Damit bezweckt man, unser Ohr gespannter und aufmerksamer auf das Vergnügen vollkommener Wohlklänge zu machen; und wir empfinden nach dem Mißklang der Sekunde und der Septime, der einer Art Nachlässigkeit gleicht, die reinen Töne wieder mit größerer Freude.“ (Castiglione, I/28).

Andere Jazzgrößen äußerten sich ähnlich, wobei für *Coolness* mehrere Synonyme gefunden wurden, „hip“ zum Beispiel. Tom Fudge, leitender Redakteur beim Public Radio KPBS in San Diego, zitierte 2010 auf der Website des Senders aus dem Tonbandmitschnitt eines Konzerts im *Village Vanguard*, New Yorks legendärem Jazz Klub, wo der Tenorsaxofonist Julian Edwin „Cannonball“ Adderley eine bemerkenswerte Konstellation ansprach: die des Dialogs mit dem Publikum. Die Faszination in einem Konzert gehe nicht allein und nicht einmal

in erster Linie von den Musikern aus, sondern entstehe erst durch die Reaktionen des Publikums: „You know, you get a lot of people who are supposed to be hip. And they act like they’re supposed to be hip, which makes a big difference. You see what I mean? Now, we have been especially impressed with the audience here at the matinee performance at the Village Vanguard. We think this is the kind of audience that is the real jazz audience. [...] So today we’re doing our first New York live album, courtesy of you, the live audience.“ (zitiert nach Fudge 2010, o. S.).

„Cool“ wurde zum Sammelbegriff für derartig rebellische Arrangements und in den 40er und 50er Jahren dann zum Markenzeichen einer bestimmten Stilform des Jazz, vor allem durch die Musik von Miles Davis. Davis begründete (oder verdichtete) diese Assoziation von Musik und Verhaltensoption mit den richtungweisenden Alben *Birth of the Cool*, 1957 mit Stücken veröffentlicht, die 1949 und 1950 eingespielt worden waren, *Walkin’* ebenfalls 1957 mit dem grandiosen titelgebenden Stück in der Länge von etwas mehr als 13 min, und „Kind of Blue“ aufgenommen am 2. März und 22. April 1959 in New York, vor allem aber mit der Filmmusik zu Louis Malle’s „Fahrstuhl zum Schafott“ 1958, Begleitmusik des ziellosen Umherirrens der Hauptdarstellerin Jeanne Moreau.

Jazz for Managers: Anhörungsmaterial

Die meisten anregenden Improvisationen – Cannonball Adderley hat das in New York angesprochen – entwickeln sich also in informellen Zirkeln, beim Jazz in den Jam Sessions, in musikalischen Diskursen, in Nächten, in kleinen Clubs, oft, ohne dass die Ergebnisse aufgenommen würden, geleitet nur von einem losen Arrangement. Eine sehenswerte kleine Dokumentation von 1959 mit Roy Eldrige, Coleman Hawkins, Jonny Guarnieri (er spielte in den Bands von Benny Goodman und Artie Shaw), der Jazz-Sängerin Carol Stevens und einigen zufällig anderen Besuchern des Etablissements vermittelt genau diese Atmosphäre. Sie spielen und singen vor einer kleinen Schar von „after hours“ zum Publikum versammelten Angestellten, dem Zigaretten-Girl, einigen Kellnern, Türstehern und anderem Personal (<https://www.youtube.com/watch?v=zC6zz0ObNuU>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Nicht selten entsteht in solchen Situationen eine neue Musik, die – um auch den Nutzwertaspekt nicht zu vernachlässigen – eine Marktlücke eröffnet, von der keine Marktforschung etwas ahnen ließ.

Solle man davon lernen? Wenn ja: Was?

Sicher nicht, dass man im Management so agiert wie die Akteure des Metiers, das hier kurz beschrieben wurde und unter dem Link noch einmal ins Leben gerufen werden kann. Daher ist die aktuelle Managementmode, berühmte Dirigenten zu Vorträgen und Seminaren einzuladen, um aus ihrer Tätigkeit neue Impulse für die Orchestrierung des Unternehmens zu entwickeln, zwar unterhaltsam, aber nicht ziel führend, weil sie etwas auslässt: nämlich die mühseligen Übungsjahre, die einer einzigen Tätigkeit gelten. Gleichzeitig aber auch die Virtuosität, jederzeit aus dem vorgeschriebenen Arrangement herauszutreten und außerhalb der Anforderungen eines großen Konzerts zu improvisieren und Formen zu finden, die man nicht gesucht hat. Diesem Ziel dienen Jam Sessions. In ihnen herrschen eine gewisse Zwanglosigkeit und die instrumentale Kommunikation ohne feste Arrangements. In ihnen sind Einfühlsamkeit in das Ganze, sicher auch die konkurrierende Virtuosität der Solisten, dann aber wieder auch die hintergründige Dienstleistung der Rhythmusgruppe wichtig.

Dazu braucht es Orte, an denen eine solche Freiheit nicht nur denkbar, sondern Programm ist. Es sind und waren in der Regel kleinere Klubs, die das unprogrammierte Spiel zum Programm erhoben, meist sehr spät in der Nacht, wenn die offiziellen Konzerte absolviert waren. Die Musiker trafen ein, wie es ihre Zeit erlaubte, und bildeten auf diese Weise spontane Formationen. Es gab mitunter Arrangements, lose Rahmenwerke, in denen sich die Improvisationen der Solisten bewegten. Die Arrangements ergaben sich aus den aus dem Zufall geborenen Ideen der Virtuosen. Aus manchen dieser losen Zusammenkünfte entwickelten sich dann aber auch wiederholte Formate, in denen die Grenzen der Genres ausgetestet wurden.

Später dann wurden aus diesen musikalischen „Start-ups“ regelrechte Events. Berühmt sind etwa die Sessions des früheren Count-Basie-Trompeters Buck Clayton, die später zu einer Art neuem Genre erhoben und schließlich auf Schallplatten aufgenommen wurden. Hier ist, was die musikalische Variante der *Sprezzatura* betrifft, vor

allem einer dieser Virtuosen herauszuheben: Charles Thompson. Sein Name passt aus zwei Gründen in diese Aufzählung. Thompson, den man im Zuge der informellen Verleihung von Adelstiteln für Musiker (*Count* Basie; *Duke* Ellington; *President* Lester Young) mit dem Titel *Sir* bedachte, spielte eigentlich Zeit seines sehr langen Lebens (er starb mit 93 Jahren in Tokio, quasi immer noch am Klavier) in der zweiten Reihe, verließ aber durch seine unverwechselbaren Soli den jeweiligen Kongregationen, insbesondere den Jam Sessions von und mit Buck Clayton, eine schwungvolle Verspieltheit. Auf den wenigen Mitschnitten, die heute noch zu sehen sind, fällt auf, dass er in einer unglaublichen Konzentration mit seinem Instrument verwachsen schien, aber dieses Instrumente eben auch nach Belieben zu behandeln wusste. Er erhob das Stride-Pianospiel von Count Basie zu einer neuen Kunstform der Lässigkeit. Seine Finger gleiten über die Tasten, tänzeln herum, folgen den Eingebungen des Moments, und der Gesichtsausdruck ist einfach – cool. Thompson stammte, wie Buck Clayton, aus Kansas City, einer Stadt, die in den 30er Jahren Zentrum einer Variation des *Swing* war. Der wichtigste Protagonist dieser Stilrichtung war Benny Moten, in dessen Band Count Basie vor seiner Weltkarriere spielte.

Über diese Zeit und diese Musik hat Robert Altman, als Sidekick zum Gangster-Movie „Kansas City“, den Film „Jazz ‘34“ gedreht. Harry Belafonte ist der kongeniale Erzähler dieser Geschichte. Eine Reihe von Virtuosen spielt die Szenen in den Jazz-Joints der 30er Jahre nach, unter ihnen die Saxofonisten Craig Handy und Joshua Redman. Beachtenswert ist vor allem der legendäre Take von „Battle of the Saxes“. Handy und Redman stellen zwei Superstars dar, die sich in einer gemeinsamen Formation gegenseitig mit ihren Instrumenten an die Wand zu spielen suchen. In dieser fiebrigen Konkurrenz entsteht allerdings etwas, das sie nur zusammen schaffen konnten: ein mitreißendes Produkt. So endet diese Schlacht der Saxofone auch in einer nachahmenswerten Geste: mit einem Handschlag als Symbol wechselseitiger Anerkennung und Hochachtung (<https://www.youtube.com/watch?v=ltmwT7AktnA>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Virtuosität grenzüberschreitender Arrangements

Was dieses Material zusätzlich attraktiv macht, ist der Vergleich der dort gespielten Musik mit der, die die Protagonisten des Films in ihrem wirklichen Musikerleben pflegen: Handy (*1962) und Redman (*1969), zwei global berühmte Jazzgrößen der Gegenwart, stehen in der Realität für einen völlig anderen Stil als den, der gut 30 Jahre vor ihrer Geburt gespielt wurde: Free Jazz. Dennoch gelingt es ihnen mühelos, sich in Altmans Setting einzufügen, sowohl was die Kleidung der späten 30er Jahre als auch den Stil dieser Musik angeht, und so neben ihrem Improvisationstalent auch ihre professionelle Fähigkeit zur Vielfalt zu dokumentieren.

Experten und Amateure (gemeint hier im Wortsinne als Liebhaber des Genres) werden sicher auf den schon angedeuteten kleinen Widerspruch hinweisen: dass der Kansas City Jazz, dass auch Verspieltheiten des französischen Swing der 30er Jahre in den unzähligen Klubs der Hauptstadt nicht dem entspricht, was man den *Cool Jazz* nennt. Doch das Prinzip ist das gleiche: die mühelos erscheinende Improvisation, die sich niemals vor unerwarteten individuellen Mutproben drückt, lässig und „cool“ heruntergespielt. Diese Art der Musik, diese Entspanntheit, der Diskurs, mitunter auch die Debatte (wie in der „Battle of the Saxes“) faszinierte das Publikum auch außerhalb der Katakomben. Einen Kulminationspunkt fand diese Kunstform des diskursiven Jazz in den berühmten von Norman Granz realisierten Konzerten der Reihe *Jazz at the Philharmonic*, und da wiederum am ehesten im „JATP-Blues“, eingespielt am 22. April 1946 in Los Angeles mit Buck Clayton, Charlie Parker, Lester Young und Coleman Hawkins, um nur wenige der Stars zu nennen. In anderen Konzerten dieses und der folgenden Jahre spielten Dizzie Gillespie, Arnold Ross (Piano), Altsaxofonist Willie Smith Trompeter Howard McGhee und viele andere bedeutende Jazzgrößen wie Al Killian oder Charlie Ventura.

Ein paar Jahre später, in Paris am 28. September 1953, erweiterte dann Lionel Hampton das Potenzial der Improvisationen. Hampton lebte Spontaneität an den Instrumenten, die er meisterhaft beherrschte:

Piano, Schlagzeug und vor allem das Vibrafon. Mit dem Pianisten Teddy Wilson, dem Tensorsaxofonisten Lester Young und unter der Leitung von Benny Goodman war er Mitte der 30er Jahre der Promoter eines ganz neuen Formats: der „Small Groups“. Vier bis sechs Musiker aus Benny Goodmans Big Band fanden sich einfach zu einer Jam Session zusammen und adaptierten die Big-Band-Arrangements für die Combo. Sie waren, um bei dem Begriff zu bleiben, ebenfalls Start-ups, „Ausgründungen“ aus der Big-Band-Formation – klein, beweglich, innovativ. Die Stücke, die so entstanden, etablierten ein begehrtes und eigenständiges Genre, das noch bis spät in die 40er Jahre als Format die unterschiedlichsten Musiker vereinte.

Die Aufnahmen, die 1953 in der Band von Lionel Hampton in *École Normale de Musique* in der Rue Cardinet entstanden, dokumentieren wieder eine andere Quelle der improvisatorischen Leichtigkeit, die bislang nur in den durchspielten Nächten in den Jazz-Joints außerhalb der Studios denkbar gewesen waren: eine neue Aufnahmetechnik, um den Musikern auch außerhalb der Studios beliebig lange Improvisationen überhaupt erst zu ermöglichen. Bislang zog die Grenze bei etwas mehr als drei Minuten enge Rahmenbedingungen. Zudem wurde, was nicht minder wichtig war, Publikum eingeladen, das die Stimmung anheizte. Das Ergebnis ist eine neue Musik, die die Grenzen von Swing zu Bebop und Modern Jazz mühelos überwindet.

Dass diese Improvisationslust dem italienischen Genius entgegenkommt, den das Wort „*Sprezzatura*“ zu beschreiben sucht, verdeutlicht die Jazz-Pianistin Irene Monteverde im Dezember 2015 in ihren „Notes on *Sprezzatura*: Current Influences on Italian Jazz“. Sie bestätigt die Idee jener universellen Regel, der zufolge das Innovative und Meisterhafte nicht im Nachvollzug bereits erfolgreicher und marktgängiger Stilrichtungen entsteht, sondern in Nischen, und dass es einer grundsätzlichen experimentellen Bereitschaft bedarf. Gleichzeitig finden wir die Umsetzung der klassischen Regel: Innovative Ideen entstehen vor allem, wenn professionelle Virtuosität sich in Nischen beweisen muss, was gleichzeitig bedeutet, unabhängig von Vorgaben kommerziellen Mainstreams zu sein. „Italians have a certain ‚*Sprezzatura*‘ when it comes to art, and jazz in particular – an effortless mastery, a discreet modesty, accomplishment mixed with unaffectedness. [...] Stefano

Battaglia, Franco Santarnecchi, Enrico Rava, and Alessio Riccio are just a few Italian jazz musicians that embody the ‚effortless, unaffected modesty‘, whether on stage, in a classroom or during an interview“ (Monteverde 2015, o. S.). Diese letztzitierte Bemerkung ist wichtig: *egal* ob auf der Bühne, im Seminarraum oder im Interview.

Kulturelle Globalisierung

Renzo Arbore, der mit seinem *Orchestra Italiana* (vor allem mit „Come facette mamma“) weltberühmt wurde, hat die Melange aus italienischer Volksmusik der unterschiedlichsten Regionen, des amerikanischen Jazz, der Oper und regionaler Canzone-Kulturen definitiv als Quelle seiner Musik bezeichnet. Jazzelemente prägen auch die unvergleichliche Musik, die Nino Rota zu den Filmen Fellinis komponierte, auch Paolo Contes musikalische Referenzen an den Jazz sind unüberhörbar. Dazu kommt, dass die unterschiedlichsten Instrumente der traditionellen Musik auch in den neuen Formen eingesetzt wurden, etwa das Akkordeon oder die Geige. Diese Instrumentierung entstand aber nur zum Teil aus der jeweils nationalen oder regionalen Tradition.

Was diese Art des Jazz interessant und als Studienobjekt für die Entwicklung von Innovationen attraktiv macht, ist also die produktive Konfrontation unterschiedlichster Kulturen. Sie war auch Ergebnis einer Art Globalisierung, die insbesondere die pariserische Szene prägte. Hier spielten in Hunderten von Jazz Klubs seit den 20er Jahren die schwarzen Amerikaner (Louis Armstrong, Sidney Bechet, Freddie Johnson, Willie Lewis, Coleman Hawkins) neben den zugewanderten Musikern aus den Gebieten *outré mer*, wie der aus Guadeloupe stammende Robert Mavounzy und Harry Cooper, die mit ihrer karibischen Note den heimischen Tenorsaxofonisten wie Alix Combelle einen völlig neuen Zugang zu ihren Instrumenten eröffneten. So vermischten sich unvereinbar geltende Stilrichtungen: der Gipsy Jazz der Manouches, die Tanzmusik der Guinguettes, amerikanischer Swing und die Beguine der karibischen Zuwanderer, Big-Band-Stile aus Deutschland, Belgien und den Niederlanden (Haarlem!) zu einem neuen Sound – und,

um es wirtschaftlich auszudrücken: zu einem bis heute einträglichen Geschäftsfeld von Kulturprodukten.

Abgesehen von der zeitlosen Musik, die Generationen inspirierte und weiter fasziniert, sind es zum Beispiel Filme wie „Sweet and Low Down“ von Woody Allen mit Sean Penn als Provinz-Gitarrist, der „diesem Zigeuner aus Paris“ nacheiferte, Django Reinhardt. Der begründete eine neue Art von Klassik. Eine Musik, die auch jene Virtuosen fesselt, die man eigentlich der hoch kulturellen Klassik zuordnet, Bach, Beethoven, Mozart. Sehr eindrücklich lässt sich das Ergebnis im Mitschnitt eines Manouche-Konzerts in der Pariser *Chope des Puces* in der Rue Paul Bert am berühmten Flohmarkt nachvollziehen. Man erlebt einen Gastauftritt des Klassikvirtuosen Dimitri Naiditch (<https://www.youtube.com/watch?v=dLtaJoQu2u8>. Zugriffen: 22. März 2018).

Naiditch ist, das muss man wissen, spezialisiert auf Bach und Beethoven. Seine leider seltenen Konzerte sind aber immer Grenzüberschreitungen in die Sphären des Jazz. In seinen Konzerten „Bach en Jazz“ wird die Beiläufigkeit, mit der akademisch gezogene Grenzen überschritten werden, noch deutlicher als in der Swing-Performance der Free-Jazz-Musiker Craig Handy und Joshua Redman. Naiditch wählt zudem einen anderen Zugang, als man es von Jacques Loussier und seinen jazzigen Bach-Interpretationen kennt: Er spielt beide Versionen – die klassische und die jazzige, in einer Folge und führt das Publikum in einem fast unmerklichen Gleiten von einem in einen vermeintlich gegensätzlichen Musikstil. Die Grenzüberschreitung vom einen ins andere Genre ist kaum spürbar. Plötzlich erscheint es so, als hätten Bach oder Mozart nichts anderes geschrieben als Jazz und als wäre der Jazz nicht eine genuine Ausdrucksform der Klassik (<https://www.youtube.com/watch?v=F8pgky20L0U>. Zugriffen: 22. März 2018).

Im Übrigen ist diese Art von Grenzüberschreitungen der Virtuosen gar nicht so selten. Im Stil des Jazzpianisten Johnny Guarnieri zum Beispiel (in der Passage „Jazz for Managers: Anhörungsmaterial“ bereits erwähnt) waren unverkennbar Elemente von Scarlatti und Beethoven eingebunden. Benny Goodman spielte Mozarts Klarinettenkonzerte, Duke Ellington komponierte in seiner berühmten Sammlung „Afro-Eurasian Eclipse“ Weltmusik, die weder Klassik noch Jazz noch Folklore war und doch auch alles gleichzeitig.

Das kleine Konzert in der *Chope des Puces*, in dem Naiditch die Gipsy Band begleitet, liefert übrigens noch eine weitere Fußnote zum Thema Coolness. Denn an diesem Tag war der französische Altstar Jean Paul Belmondo unter den Gästen. Mit diesem Namen ist ein weiteres Stichwort für die Tiefenrecherche gegeben: Filme und ihre Stars. Über die Symbiose von Musik und Film war ja in den Absätzen zuvor schon die Rede, von Jeanne Moreaus kühlem Schauspiel und seiner Begleitung durch den Cool Jazz des Trompeters Miles Davis.

Wenn es aber einen Zeitpunkt gab, in dem sich Coolness in Europa endgültig in schauspielerischer Aktion manifestierte und damit ein Massenpublikum erreichte, dann war es der Abend des 16. März 1960, als in Paris der Film „A bout de souffle“ uraufgeführt wurde.

Nouvelle Vague und Authentizität

Sicher ist, dass eher die Hauptdarstellerin eine Menge Leute ins Kino zog: Jean Seberg als Patricia Franchini, die auf den Champs-Élysées den *Paris Herald Tribune* verkaufte. Was dann geschah, ist heute ein bedeutendes Kapitel der Filmgeschichte: Der junge Schauspieler Belmondo löste mit seiner – wie man heute sagen würde – Performance, die sich um keine Konvention scherte, unter der Regie von Jean Luc Godard, der ebenfalls völlig unkonventionell arbeitete, eine Revolution aus: *Belmondisme*, inkarnierte Coolness. Belmondo wurde vor Kurzem von einer Interviewerin der Zeitschrift *Madame Figaro* am 17. Februar 2017 gefragt, wie er es geschafft habe, zu einem „acteur ‚cool‘“ zu avancieren. „Mon image d’acteur ‚cool‘ je ne l’ai pas fabriqué“, erwiderte Belmondo. „Je n’ai rien fabriqué du tout. À notre époque, le marketing n’existait pas. Je m’habillais comme ça me venait, sans vouloir créer un personnage particulier, avec mon blouson américain et mon Borsalino. Et si je faisais des cascades, c’est que j’aimais ça“ (<http://madame.lefigaro.fr/celebrities/jean-paul-belmondo-on-me-soup%C3%A7on-nait-detre-lamant-de-toutes-ces-sublimes-actrices-100217-129652>. Zugriffen 22. März 2018). Kurz nach diesem Interview erschien eine Autobiografie, in der der nun 85 Jahre alte Star die vollkommen

entspannte Art der angstfreien und liberalen Erziehung durch seine Eltern als Basis für diese Haltung anführte.

Offensichtlich suchte das Publikum in den späten 50er und zu Beginn der 60er Jahre die Authentizität solcher Personen, von wem und in welchen Settings auch immer inszeniert. Chabrol, Malle, Truffaut, Godard lieferten die unterschiedlichsten Facetten dieser unbemühten, gleichsam schlafwandlerisch professionellen Eleganz, dieser Individualität und Unverwechselbarkeit. Sie verbildlichten ein Prinzip, das sich umso eher vermitteln ließ, als die Stars etwas Neues boten. Sie kamen wie ihre Regisseure aus einer neuen Generation und aus der zweiten Reihe. Die ersten Jahre des späteren Superstars Belmondo waren aufgrund dieser rebellischen Haltung alles andere als erfolgreich: mittelmäßige Benotungen am Konservatorium, amateurhafte Tourneen durch die Provinz mit den Freunden Guy Bedos, Jean Rochefort, Jean Pierre Marielle, Claude Rich, Bruno Cremer, dann der eine oder andere Film, aber immer getragen von einem brennenden Ehrgeiz, keinem Erfolgsprinzip nachzujagen, das durch eine Mode formuliert war, sondern den Erfolg durch die Persönlichkeit zu erringen, die man war.

Der Cool Jazz begleitete also die ersten filmischen Manifestationen dieser jugendlichen Abkehr vom Establishment, inszeniert zwischen Saint-Germain-des-Prés und dem 16. Arrondissement, wie etwa in „Les Tricheurs“ mit dem zu diesem Zeitpunkt noch relativ unbekannten Belmondo. Die Musik besorgte das Personal der Jazz at the Philharmonic. Der Tenorsaxofonist Barney Wilen komponierte die Musik zu „Un témoin dans la ville“, Art Blakey and the Jazz Messengers unterlegten mit der entsprechenden musikalischen Coolness „Des femmes disparaissent“, ein Film, der zu Recht vergessen ist, ebenso wie Roger Vadims „La bride sur le cou“ mit seiner Frau Brigitte Bardot, an dem einzig die Musik des Georges Avarnitas Quintet bemerkenswert ist. Das Tenorsaxofon und die mit dem Dämpfer gespielte Trompete und die Mode, die diese Coolness unterstreicht, wurden zu bezeichnenden Elementen dieses neuen aus der Kritik am alten erwachsenden Geschäftsfeldes. So notiert in ihrem Buch „Jazz and Postwar French Identity“ Elizabeth Vihlen McGregor: „By negotiating subjects such as youth culture, gender expectations, American consumer society, citizenship, racism, civil rights, and decolonization, the French jazz public expressed important beliefs about France's place in a fast-changing

world and a desire to maintain a strong national identity in the face of globalization.“ (Vihlen McGregor 2016, Klappentext). Hier vollzog sich eine Revolution der Jugend: bewusste Abgrenzung zur bürgerlichen Kultur durch symbolische Ortsbezogenheit, Mode und Musik. Auch in Deutschland spielten Filme eine wichtige Rolle, insbesondere „Die Halbstarken“ mit Karin Baal und Horst Buchholz.

Beides, die Musik und die Mode, verkaufte sich gut, beides allerdings verlor sich schließlich aber als vordergründige Beigaben des bloßen Konsums breiter Schichten, die das Revolutionäre und Innovative nur noch als Accessoire ihrer modischen Auftritte pflegten. Durch den Versuch, das Geschäftsfeld auszuweiten, ohne innovative Impulse zu setzen, verwandelte sich der originelle Charakter und wurde käuflich, bis die Übertreibung der Faszination ein Ende setzte. Schon im Mai 1951 beschrieb Hanns Mayer (der unter dem Pseudonym Jean Améry bekannt wurde) in seinem Essay „Existentialismus – Ein Geister-Begriff verwelkt“ diese Transformation: „Es ist dahin gekommen, daß sogar der Argot (proletarische, auch lumpenproletarische Umgangssprache) sich des ursprünglich philosophischen Begriffs bemächtigt hat und man heute in Paris von den ‚Keller Ratten‘, den oft ganz entzückend gewandten Bee Bop Tänzern der raucherfüllten, billigen ‚Caves‘ als ‚les existos‘ spricht, [...] beziehungsweise, daß Damen der Gesellschaft, wenn sie sich ein besonders kühnes Kleid machen lassen, von einer ‚robe tres existo‘ sprechen.“ Symptomatisch für die ganze Entwicklung sei das Schicksal der von Jean-Paul Sartre selbst künstlerisch aus der Taufe gehobenen „Keller Ratte“ Juliette Gréco, „die derzeit in Brasilien gastiert, woselbst sie einen Cadillac steuert, Abendkleider von Dior trägt und mit Baronen flirtet, nicht anders als irgendeine ganz und gar von des Gedankens Blässe verschonte Hollywooderin“ (<http://www.zeit.de/2001/21/zeit5021.xml/seite-2>. Zugegriffen 22. März 2018).

Literatur

- Blohme, A. (2012). Baldassare Castigliones *Sprezzatura* im beginnenden 21. Jahrhundert <https://anwesenheitsnotizen.wordpress.com/heft-4-winter-2012/annika-blohm-baldassare-castigliones-Sprezzatura-im-beginnenden-21-jahrhundert>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Fudge, T. (2010). Hip according to Cannonball. <http://www.kpbs.org/news/2010/sep/30/hip-according-cannonball>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Monteverde, I. (2015) Notes on *Sprezzatura*: Current Influences on Italian Jazz. <https://static1.squarespace.com/static/56e6705159827e4b847843f0/t/56f3a2812fe131f339f08f7a/1458807428093/Sprezzatura%2C+Jazz.pdf>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Thompson, R.F. (1973). An Aesthetic of the Cool. *African Arts*, Autumn 1973. (S. 40–4, 64–67, 89–91)
- Tulloch, C. (2016). The Birth of Cool Style Narratives of the African Diaspora. Hier zitiert nach: <https://www.theguardian.com/books/2016/mar/06/carol-tulloch-black-style-the-birth-of-cool-interview>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Vihlen McGregor, E. (2016). *Jazz and Postwar French Identity: Improvising the Nation*. Lanham: Lexington Books
- Vuolo, M. (2013). The Birth of Cool. Coul, coole, koole: How we got from cool temperatures to cool cats. http://www.slate.com/articles/life/cool_story/2013/10/cool_the_etymology_and_history_of_the_concept_of_coolness.html. Zugegriffen: 22. März 2018

6

Managermode

Das Geschäftsfeld Mode nährt sich global aus den Quellen unablässiger Innovation, wobei die Kommunikation auf den Internetplattformen im Prinzip einen inspirierenden Einfluss hat. Dieser Einfluss ist kurzfristig – vor allem dann, wenn versucht wird, die User mit gekauften Influencers zu manipulieren und damit die Originalität der Kommunikation zu algorithmisieren. Nach der Veranschaulichung dieser Dynamik in den vorstehenden Kapiteln an den Beispielen Jazz und Mode wird der Prozess nun insbesondere an der Globalisierung der amerikanischen Ivy-League- und Ostküstenmode illustriert. Diese ebenfalls global verbreitete Mode vereint die klassische Eleganz der Bekleidung von Professionals mit der farbenfrohen Lässigkeit sommerlicher Freizeit, reichert sich an mit Stilformen der Black-Ivy-Szene, nimmt die modischen Attitüden des Cool Jazz auf und erreicht schließlich die sogar politische Szene. Es ist eine dauerhaft erfolgreiche Mode. Weltkonzerne wie Ralph Lauren, Hilfiger, Gant u. a. haben diese Motive aufgegriffen. Die Optionalität erreicht auch das Management, nicht nur in der Freizeit. Auch die Konfrontation durch die neue Lässigkeit der IT-Branche und ihrer Interpretation des modischen Habitus verändert die klassische Szene der sogenannten „Anzugträger“.

Geschäftsfeld Eleganz und Lässigkeit

Die im Grunde äußerst kritisch inszenierten Charaktere der Abweichler avancierten sehr schnell vor allem in den modischen Attitüden zu faszinierenden Rollenmodellen. Das war bei Michel Poiccard so, dem von Belmondo in „Außer Atem“ gespielten Gangster; das war ebenso bei dem als zweite Inkarnation der Coolness international gefeierten Alain Delon, zuvor bei James Dean, und ist auch später oft noch geschehen, wenn auch in ganz anderen Kontexten. Um dieses gesellschaftliche und kulturelle Codesystem von Lässigkeit, Coolness und kleiner, aber signifikanter Normverletzung hat sich eine der machtvollsten und faszinierendsten Industrien gebildet – von der französischen und italienischen Haute Couture bis zum Prêt-à-porter, von der Edel-Boutique bis zum Outlet-Center, von den Dress-Codes für eine Soiree bis zu den Milliarden Postings auf Hunderten von Millionen Lifestyle-Blogs und Instagram-Accounts mit der persönlichen Inszenierung des lässigen amerikanischen Ostküsten-Freizeitstils.

Viele der Blogs, in denen diese Ikonen aufgestellt und diese modischen Glanzbilder eines erwünschten oder gepflegten Lifestyles geteilt werden, setzen mit den modernsten Mitteln eine Tradition fort und beziehen sich wiederum definitiv auf – *Sprezzatura*. Im Teil „Culture Desk“ des „New Yorker“ vom 3. März 2015 nutzte Roger Angell den Begriff als Titel eines Artikels, in dem er einen 1974 verstorbenen Journalisten in ehrenvolle Erinnerung rief: George Frazier, dessen programmatischer (und leicht elitärer) Beitrag über die Männermode „The Art of Wearing Clothes: The history of this rare masculine art and of the men who practice it supremely well“ im *Esquire* von 1960 erschienen ist und in Kap. 4 schon erwähnt wurde (Frazier 1960).

Frazier war Harvard-Absolvent des Jahres 1932, Journalist und Kolumnist des *Boston Globe* (mit der Jazzkolumne „Sweet and Lowdown“, nach der Woody Allen seinen Film benannte) und im illustren Jazz-Magazin *Down Beat*. Diese Kombination aus Belesenheit, Liebe zum Jazz und Faszination für die Mode inspirierte ihn zu einem Songtext, den sein Freund Count Basie im November 1941 in New York aufnahm, mit Don Byas am Tenor-Saxofon und Jimmy Rushing

als Sänger: „Harvard Blues“, ein Musikstück, in dem ein weltweit bekanntes Kaufhaus eine wichtige Rolle spielt. Die ersten Zeilen des Songs lauten:

*I wear Brooks clothes and white shoes all the time,
get three C's and a D, think cheques from home sublime!*

Eine originale Version unter: https://www.youtube.com/watch?v=A_aT7eOI_7A. Zugegriffen: 22. März 2018.

Das Stück avancierte zu einem solchen Klassiker, dass es von Benny Goodman ins Repertoire seiner Europatournee in den späten 50er Jahren aufgenommen und von Robert Altman für den Jazz-Film „Kansas City“ ausgewählt wurde, obwohl der fast sechs Jahre früher spielt. Aber der „Harvard Blues“ passt offensichtlich in jeden Kontext, genau wie die Mode, die da besungen wird. Es ist die Mode gehobener Bildungsschichten, die zwischen freizeithlicher Entspannung und karrieristischer Vorausschau zu vermitteln scheint, die Mode der East Coast Ivy League-Universitäten Princeton, Harvard, Yale.

Brooks Brothers, zunächst noch ausschließlich auf Herrenkleidung spezialisiert, war der Hoflieferant der arrivierten Studenten, die, inspiriert vom sportlichen Old England-Style, Tweed Jackets im Winter, Sakkos und Bermudas in Leinen- und Madras-Stoffen, Penny Loafer und farbige Hosen im Sommer trugen – vornehmlich in diesem verwaschenen Nantucket Red, das wirkt wie in jahrelangen Segeltörns ausgebleicht. Der so ausgerüstete Collegiate Guy wurde laut *Esquire* zum ersten Mal in den frühen 20er Jahren als Prototyp des erfolgsorientierten und dennoch lässig gekleideten, hoch gebildeten Aspiranten auf spätere Führungspositionen beschrieben, angesiedelt auf dem Campus der Harvard University. Vor nunmehr 90 Jahren also, immer noch und immer wieder hochaktuell. Auch diese Mode ist also – klassisch. Wie jeder Klassiker verarbeitete sie mit der Zeit die vorderhand unmöglichsten Impulse zu einem gemeinsamen Auftritt. Zum Beispiel – schwer zu glauben – Khaki-Hosen und anderes militärmodisches Inventar.

Das war die Folge eines Bildungs- und mithin Karriereversprechens. Bevor die GIs aus dem Zweiten Weltkrieg heimkehrten, hatte man ihnen mit einer 1944 erlassenen GI-Bill of Rights sozusagen einen roten Teppich an die Universitäten für ein Studium ohne Gebühren

ausgerollt. 1944 war auch das Jahr, in dem Count Basie den „Harvard Blues“ erneut einspielte – auf einer der *Victory-Discs*, die als musikalische Aufmunterung für die GIs an die Front geschickt wurden. Grüße aus der Ivy League, Motivation für die Zeit danach, in der sie ihre Kluft zivil tragen konnten und mit ihr modische Akzente setzten. So entstand ein Geschäftsfeld in doppelter Hinsicht: die Dokumentation von Erfolg und Karriere und Zugehörigkeit zu einem Business-Milieu einerseits (blaue Blazer auch in der Freizeit) sowie der Lässigkeit und Zugehörigkeit zu einer Leisure-Class andererseits (Hosen in ungewöhnlichen Farben). Gleichzeitig avancierte, wie noch ausgeführt werden wird, genau diese modische Attitüde zu einem globalen Geschäft, das bis heute gute Margen bietet.

Black Ivy League und Birth of Intellectual Cool

Damals, Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre, etablierte sich zudem, wie zuvor schon musikalisch in der Jazz-Szene, ein neues intellektuelles Milieu an bestimmten Universitäten, die hauptsächlich von Afroamerikanern besucht wurden: die Black Ivy League. Es waren Universitäten wie die Howard University in Washington DC, bis heute eines der größten Dokumentationszentren für afroamerikanische Kultur, die Lincoln University in Oxford, Pennsylvania, oder die Morgan State in Baltimore. Es gab keine direkte modische Opposition zum Ivy Style der WASPs, aber eine Menge Modifikationen: zweifarbige Parkwächter-Blousons mit den Emblemen der „schwarzen“ Universitäten, Rugged Jeans und Espadrillos sowie Adaptionen der Brooks Brothers-Elegance. Aber das ist nicht das Entscheidende. Tanner Guzy klärt in einem kulturhistorischen Beitrag in seinem Blog auf, dass es die Haltung war, die mit diesen Kleidungsstücken ausgedrückt wurde, und dass diese Haltung ebenfalls ihren Begriff fand: *Swagger*: „Men with swag stand out from the crowd. Swag and Style are in company with each other. [...] A Black man's swagger is not all in just his style; yet it is how he has learned to handle himself. He has realized that we spend a great amount of time in our clothes and how to make them work for him.“ (<http://masculine-style.com/black-ivy-style>. Zugegriffen:

22. März 2018). *Swag*: Offensichtlich strahlt diese Variation von *Sprezzatura* ihre Faszination wieder auch über das World Wide Web aus, alle Grenzen überwindend – Milieus, Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe. Das Wort wurde 2011 zum „Jugendwort des Jahres“ gewählt.

Wenn also heute jemand Regeln verbreitet, man solle alte Jeans und edle Marken-Sakkos kombinieren, um originell zu sein, dann zeigt das schlicht eines: mangelnde Kenntnis in der Kultur- und Wirtschaftsgeschichte des Themas. Diese Mode ist weit älter und die Botschaft, die mit ihr ursprünglich vermittelt wurde, keineswegs nur Äußerlichkeit. Sie war Symbolik politischer Emanzipation, kultureller Protest gegen Saturiertheit, sie war Radical Chic (wie der Journalist Tom Wolfe es beschreibt) und dokumentierte Ansprüche auf Gleichberechtigung, die ja bereits durch die Schöpfung neuer Kulturgüter wie des Jazz begründet waren. *Black Ivy* ist derweil in den Jahrzehnten zu einem eigenen Grundbegriff avanciert, zum Beispiel als Label in Unternehmensberatungen für afrikanische Enterprises wie der *Blackivy Group* und Leitbegriff von Mode-Blogs wie *streetetquette.com* oder <http://masculine-style.com/black-ivy-style>. Der angolansische Blogger Telmo Van-Dúnem weist 2016 in seinem Blog auf die Verwandtschaft zu Castigliones Ideen hin: „*Sprezzatura* está enraizada na sua atitude! Não há regras, há personalidade!“ Keine Attitüde, keine Regeln, sondern – Persönlichkeit (<http://itsvandunem.com/index.php/2016/07/26/Sprezzatura>). Zugegriffen: 22. März 2018).

Die einschlägigen Shops, die Start-ups früher Jahre, waren die Kristallisationspunkte für die Modeinnovationen. Der Journalist Christian Chensvold erinnerte vor Kurzem noch einmal daran, dass es immerhin Miles Davis war, der kurz nach der Eröffnung den Andover Shop am Harvard Square in Cambridge aufsuchte, sich dort seine Kleidung aussuchte und damit einen der Impulse lancierte, die diesen Stil beförderten. Mit der Wahl des Ivy League Styles bei seinen Auftritten zum Beispiel beim Newport Jazz Festival und in den Kellerlokalen von Paris habe Davis maßgeblich die Ausdruckskultur im Kampf der Afroamerikaner um Bildungsrechte beflügelt. „Intellectual prep“, wie der afroamerikanische Dichter Joe Kenneth Museau es später ausdrückte, „preparing the steps for success dressed in attire that

evidently reflects an inner drive that can rival a sustenance farmer cultivating his harvest. So we sew the ivy, invoke our flavor and reap cool“ (<http://joekenneth.tumblr.com/post/3220780623/black-ivy-we-are-the-intellectual-prep>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Die Shops waren und sind Impulsgeber und Multiplikatoren für alle erdenklichen Trends an den Universitäten oder in ihrer Nähe, darunter der Yale Coop mit den berühmten Hemden des 1914 aus der Ukraine eingewanderten Bernard Gantmacher (der seinen Namen später zu *Gant* verkürzte); genau wie der eben erwähnte 1953 gegründete Andover Shop des heute 87 Jahre alten Charlie Davidson in Cambridge, MA. Sein Stil? Klingt wie eine amerikanische Übersetzung von *Sprezzatura*: „English country attire with an American twist and a guiding spirit of jazz-hip.“ (<http://www.ivy-style.com/a-league-of-his-own-the-andover-shops-charlie-davidson.html>. Zugegriffen: 22. März 2018). Auf der Grundlage dieser Idee einer lässigen und dennoch eleganten Mode, die das Motiv aufnahm, wurden zahlreiche Labels gegründet, auch Nischenanbieter wie Vineyard Vines, 1998 gegründet von einer Gruppe Wall Street-Broker auf Martha's Vineyard. Allein zwischen 2003 und 2006 stieg der Umsatz von 5,7 auf 37,2 Mio. US\$. Andere Unternehmen, die diesen Stil schon früher aufgenommen hatten, entwickelten sich zu Weltkonzernen. Ihre Produkte waren zwar Kleidungsstücke, doch was sie eigentlich anboten, war das Lebensgefühl der in ein anspruchsvolles Prêt-à-porter übersetzten Lässigkeit: Ralph Lauren, Tommy Hilfiger und natürlich auch Gant, der Shop des Einwanderers in Yale.

Gant und der Kennedystil

Yale, Harvard und Princeton, Old Englands Style, die italienischen Einflüsse während der Yuppie-Ära Mitte der 80er Jahre, die US-Ostküsten-Freizeitmode, Sportbekleidung, GIs, Bebo-Jazz, die Afroamerikaner, später dann die jungen Leute mit asiatischen Wurzeln (Ivy Style wurde *die* Mode junger Japaner) – all das begründete ein Arsenal vielfältiger Module, das bis heute zeitlos und für alle Altersgruppen, für männliche und weibliche Kunden, für authentische

Läden und die Instagram-Kultur gleichermaßen attraktiv sind. Zeitweise erreichte dieser Stil selbst die politische Szene, verkörpert zum Beispiel von John F. Kennedy in den wenigen Jahren seiner Amtszeit. Er war es, der den Ivy League Style und seine lässige Eleganz, die gleichermaßen etabliert und individuell wirkte, weltweit sichtbar machte. Er war (und ist bis heute) *das* Testimonial der Vereinbarkeit der modischen Ausdrucksform mit Intellektualität und gesellschaftspolitischer Aufbruchsstimmung. Viele Jahre später schrieb man global die Rolle des coolen, modischen, inspirierenden, *Sprezzatura* verkörpernden Politikers Barack Obama zu, der bis heute eine ikonografische Figur im World Wide Web darstellt – weniger aus politischen als aus modischen Gründen. Das gilt im Übrigen für eine große Zahl solcher klassischen Prominenten, die durch die Internetkommunikation wiederauferstehen und sozusagen ihre *instagrammable quality* zeigen: in der männlichen Version Marcello Mastroianni, Steve McQueen oder Paul Newman, in der weiblichen Jeanne Moreau, Jean Seberg oder Anna Magnani.

Der Kontext, in dem diese Motive platziert („gepostet“) werden, ist meist der durch Mode dokumentierte Lebensstil. Musikalisch manifestiert in vielerlei Richtungen, insbesondere aber im Jazz und dort repräsentiert von Personen wie Miles Davis; dann auch vor allem in den 60er Jahren in der Politik, und dort weltweit in enger Verbindung mit dem Stil der Ivy League geradezu mythisch inszeniert durch jene Reminiszenz an John F. und Jacky Kennedy.

Gant lieferte mit dem Rückbezug seines Modestils bereits im Sommer 2011 in einem Katalog ein Beispiel für einen derartigen Prozess der sekundären Nutzung des verbreiteten Modulsystems mit der Inszenierung der Mode der 50er und 60er Jahre, wie sie (um einen Grundbegriff der „Soziologie der symbolischen Formen“ von Pierre Bourdieu zu gebrauchen) als kulturelles Kapital im Milieu der Hamptons dient, um Distinktionsgewinne zu erwirtschaften. Der Katalog dieses Sommers 2011 verfolgt diese Strategie sehr deutlich. Sie markiert allerdings nicht den Ursprung der sogenannten Preppy-Mode, sondern nutzt die Rekonstruktion von Einzelelementen dieses Stils für das Marketing, wodurch gleichzeitig eine zeitgemäße Innovation entsteht. Die entsteht durch die Rückgriffe auf eine frühere Avantgarde, die genutzt wird, um eine künftige stilistische Distinktion zu ermöglichen.

Ein Zusatzkatalog ging dann unmittelbar auf die heutigen Testimonials der Kennedy-Familie ein, wobei nun zusätzlich zur Mode noch das Ambiente dieser Mode inszeniert wurde, so wie es in der bereits angesprochenen ganzheitlichen Theorie Bourdieus erscheint: Gant widmet sich dem Wohnen und schafft damit ein Produkt-Ensemble, in dem kein Modul für sich allein so aussagekräftig ist wie im Zusammenspiel mit allen anderen (Gant Home Katalog Sommer 2011). Die Elemente, die diese modische Ausdrucksaktivität charakterisieren, finden sich nun auch in den milieutypischen Blogs wieder, die zu Tausenden (vor allem auf Plattformen wie *Pinterest* oder *Tumblr*) die ästhetischen Merkmale *posten* und *reposten* und damit reanimieren:

<http://edoublem.blogspot.com/2010/07/kennedys-2010-style.html>;

<http://www.ivy-style.com/jack-and-john-the-sartorial-dichotomy-of-jfk.html>. Zugegriffen: 22. März 2018.

Es war im Übrigen Jacky Kennedy, die den Stil der Ivy League für weibliche Konsumenten attraktiv machte. Denn das gab es bis dahin nicht: einen weiblichen Ivy League Style. Anfang der 60er Jahre änderte sich das. Es war keine feministische Revolution. Viel einfacher: Die Schwestern der Ostküsten-Elite-Jungs – Absolventinnen klassischer weiblicher Universitäten wie Vassar in Poughkeepsie, NY – nahmen die Provokation der männlich orientierten Herstellerkultur lässig an und kauften bei Brooks einfach das berühmte rosafarbene Button down-Shirt, die Bermudas, Sweaters und Sakkos. Nicht für die Brüder oder ihre Freunde – sondern für sich selbst. Diese modische Selbstbehauptung findet sich im Übrigen in der oben beschriebenen weiblichen Ikone des Films „Außer Atem“ wieder – im Auftritt von Jean Seberg: Hosen, Ringel-T-Shirt, Kurzhaar-Frisur und flache Schuhe; *die* amerikanische Studentin, im existenzialistischen Setting der Nouvelle Vague, modisch und doch revolutionär. Jazz hip und US-*Sprezzatura* in farblich ostentativer Codierung, bereits auf dem Weg zur globalen Geltung einer vielfältig begründeten Stilform.

Alter Italiener in schwarzem Kammgarn

Eine ikonografische Farbe dieses Stils war und ist das Nantucket Red, von Murray's Toggery Shop „erfunden“ (beziehungsweise den über Jahrzehnte des Tragens verblichenen Hosen der Segler *nachempfunden*). Der Laden war 1945 auf Nantucket Island, Massachusetts, gegründet worden und spezialisierte sich auf diese Farbe. Die Hosen wurden mit einem navyfarbenen Blazer kombiniert, also, wie ein weiterer Journalist schreibt, als offizieller Bestandteil der Sortiments von Brooks Brothers „juxtaposed colorful leisurewear with the grey-suit uniforms of the Atomic Age company man.“ (Chensvold 2016, o. S.).

Ohne große Schwierigkeit lässt sich die intellektuelle Symbolik der Mode an der Übernahme der modischen Kombinationen aus Business- und Leisure-Ästhetik, aus musikalischer Coolness und sportlicher Funktionskleidung an den Universitäten, ergänzt durch die wechselseitigen Adaptionen der unterschiedlichen Milieu-Symboliken aus den White- und Black-Ivy League-Institutionen demonstrieren. Was man trug – und nun weiterhin trägt –, ist gleichzeitig ein geistiges und wirtschaftliches Statement, mitunter – wie die Adaption des Kennedy-Stils zeigt – auch ein politisches. Und wenn man etwas trägt, das nicht nur alt aussieht, weil es auf alt getrimmt, sondern weil es alt *ist*, wirkt es wie eine unverwechselbare persönliche Note, die den Beobachter am Rande zu einer kleinen Bewunderung der Stilsicherheit animiert.

Wie jener „alte Italiener“, den 1970 in seinem Essay über „Radical Chic“ der Journalist Tom Wolfe beschrieb, auch er ein Modellathlet der *Sprezzatura*, sprachlich wie modisch und überhaupt: „...einer von jenen herrlich ehrwürdigen Italienern, in schwarzem, gediegenen Kammgarnanzug mit steifem Kragen, dessen schadhafte Faltstellen mit echter, feiner Stickerei ausgebessert waren, einer von jenen alten Europäern, die in Jahrhunderten wahrer Kultur getränkt, ausgereift und mariniert waren, in einem Land, das die Kunst zu leben und die Kunst zu fühlen bewahrt hatte und wo man sich nicht schämte, seinen Gefühlen Ausdruck zu verleihen“ (Wolfe 2001, S. 68). Man muss ihn sich vorstellen, diesen alten Italiener, wie jenen Protagonisten in der kongenialen Werbung von Loden Frey aus dem Jahre 1986, als es noch nicht chic war, abgerissene Jeans zu tragen oder zerfledderte Espadrilles.

Das Motiv der selbstbewussten Präsenz, die Tom Wolfe hier beschreibt und die nicht von modischer Affektiertheit abhängig ist, wird noch einmal, Jahrzehnte später und wieder im Internet am 28. Juni 2007 in einer Fotografie von Scott Schuman re-inszeniert. Das Foto zeigt Carlo Montanaro, den ehemaligen Chefredakteur des *Style Magazine* des *Corriere della Sera* und heutigen Herausgeber des *The Life Style Journal* der *Milano Fashion Library*. Er trägt einen Anzug seines Vaters, an den Ärmeln und auch sonst leicht verschlissen, etwas zerknittert, aber von unzerstörbarer Eleganz (<http://images.thesartorialist.com/photos/s1600/CMf.jpg>, Zugriffen: 22. März 2018).

Montanaro zeigte sich so (oder war einfach so gekleidet), als es noch nicht an der Tagesordnung war, künstlich zerschlossene oder gebleichte Modeartikel zu produzieren oder die schreiend-bunte Übertreibung zu pflegen, wie sie etwa im Umfeld der jährlichen Messe Pitti Uomo in Florenz im Overacting zu einer Karikatur degeneriert: Go to hell-Farben bei den Hosen wie bei den Jacketts, die Hosen auf „Hochwasser“ aufgekrempt, damit auch sichtbar wird, dass man zu bunten Tassel-Loafers keine (oder auch nicht weniger schrillfarbene) Socken trägt. Mittlerweile hat sich auch ein Begriff dafür eingebürgert: *Peacock-Style*.

Allerdings ist – wie typischerweise bei der Unterscheidung von *Sprezzatura* und *Affettazione* – auch das eine Frage des Kontextes. Manche Idiosynkrasie hat dann doch in diesem Zusammenhang ihre Berechtigung, wenn die Präsentationen der Werbung für das eigene Geschäft dienen, also für Schneidereien, Boutiquen und die Repräsentation anderer Ressorts der Modeindustrie. Ein Problem entsteht erst, wenn der Peacock-Style, also das Spiel mit der farblichen und stilistischen Übertreibung, in einen Alltag übernommen wird, in dem es nichts zu suchen hat, und das von Personen, denen dieser Stil nicht zu eigen ist. Die so entstehende Szenerie wirkt wie ein venezianischer Karneval mit seinen festgelegten Bekleidungsritualen und Maskeraden und nicht als Ausdrucksform der Zugehörigkeit zu einer Gruppe stilsicherer Individualisten. Genau das aber war das Motiv des Ivy League Style, bevor er *preppy* wurde: gut angezogen zu sein, ohne zwanghaft den Normen des Establishments folgen zu müssen. Es war ein kraftvolles Gemisch aus akademischen Konventionen und sportlicher Lässigkeit, aus studentischem Selbstbewusstsein

und vorweggenommener beruflicher Ernsthaftigkeit, aber auch aus Interpretationsfreude und dem beiläufigen Charme des Jazz-Age der 50er Jahre, offen und zeitlos, cool.

So kraftvoll, dass zum Jahreswechsel 2012/2013 das Museum des Fashion Institute of Technology in New York (FIT) eine große Ausstellung inszenierte, mit dem gesamten Arsenal: Madras-Sakkos, Sport-Mäntel, mit Chinos und Kaki-Hosen, Penny Loafers, Oxford Buttondown-Shirts und gestreiften Universitätskrawatten. Die gut besuchte Ausstellung feierte „one of the most enduring clothing styles of the 20th century“. Sie ist ein aktueller Beleg für die anhaltende Faszination eines Prinzips, das Mode war, doch dann zum Manierismus verkümmerte und seine Ursprünglichkeit verlor, als Dokumentation der Freiheit von Konventionen des Berufslebens, deren Alltag von dreiteiligen Nadelstreifanzügen geprägt war.

Modemodifikationen der Anzugträger

Die Nadelstreifen signalisierten (und tun das immer noch) Top-Positionen. Doch im Zuge der digitalen Transformationen der Betriebssysteme des globalen Wirtschaftens und der Veränderung der Machtstrukturen verliert der Anzug seine symbolgeladene Kraft. Tom Wolfe beschrieb das in seiner grandiosen Reportage über die Anfänge des Silicon Valley in den frühen 50er Jahren: „Zwei Männer auf dem Weg nach Westen“. Wer die Zukunftsindustrie in einer Garage oder einer einstöckigen Lagerhalle aufbaute, brauchte keine Anzüge, zumal offensichtlich das Geld der Investoren ohne die üblichen Meetings in New Yorks oder Washingtons Bürotürmen floss. *Keine Anzüge* zu tragen, wurde sozusagen automatisch zu einem Zeichen der Macht, wie auch vieles andere an Konsumgütern: Rennräder und dergleichen, die irgendwo am Arbeitsplatz herumstanden, Tennisschuhe zu Jeans und T-Shirts mit Aufschriften der West Coast-Kaderschmieden Stanford und Palo Alto.

Die Globalisierung dieser antithetischen Symbolik ging langsam voran, vor allem, weil die Bühne noch nicht bereitet war, auf der sich die Milieus präsentieren konnten: jene Open Source Software für

Hunderte Millionen Bilder-Blogs von *Tumblr*, *Pinterest*, *Instagram* und viele andere individuelle Blogs. Dennoch war auch in den traditionellen Milieus durch die gleichzeitige Entwicklung einer Dienstleistungswirtschaft die Verbindlichkeit der Kostümierung und der Farbcodes dieser Kostümierung außer Kraft gesetzt. Die „Yuppies“ kombinierten ja noch in der kurzen Zeit, in der sie die publizistische Konjunktur bestimmten, die klassischen blauen Anzüge mit weißen Sportschuhen („Sneakers“), hellblau gestreiften Hemden und roten Hosenträgern. Auch das war wie die Preppy-Mode eine Reminiszenz an die Sportlichkeit ihrer Universitätsjahre.

Das bedeutungsschwere Symbol der Arriviertheit wurde in der jungen Generation der ungeduldigen Nachwuchskräfte nicht mehr kopiert, zunächst aber auch nicht infrage gestellt, sondern modifiziert, auf eine Weise, die einen ganz anderen Anspruch als die klassische Attitüde älterer Manager demonstrierte. Die trugen traditionell den Nadelstreif in schweres anthrazitfarbenes Tuch kaum sichtbar silbern eingewebt, im dreiteiligen Anzug mit Weste natürlich, und selbstverständlich mit einer Bundfaltenhose, mit Aufschlägen am Fußende. Sommers durfte und darf es auch ein helleres Grau sein, nachtblaue Variationen sind ebenfalls erlaubt. Derlei farbliche Konventionen ignoriert die junge Garde unbekümmert und geht auch sonst recht munter um mit dem Anspruch auf das überkommene Führungssymbol, kombiniert alle erdenklichen Farben mit einem weit kräftiger ausgeprägten Nadelstreif als in den klassischen Modellen: Türkis findet sich nun auf Braun, Schwarz auf hellem Beige.

Doch ist das längst nicht alles: Man hat den Anzug einer Diät unterzogen. Ohne Bundfalte umfasst die Hose nun asketisch schlank den Leib und fällt röhrenförmig ohne Aufschlag auf den Schuh. Eine gewisse Windschnittigkeit zeigt sich in dieser Variante, und genauso legten sie auch die Choreografie ihrer professionellen Auftritte an: jugendlich. Meist mit einem Rollkoffer hinter sich.

Dass der Nadelstreifenanzug dann auch für Frauen tragbar wurde (wie Diane Keaton es in Filmen wie „Baby Boom“ oder „Annie Hall“ vortrug, im Letzteren sogar mit Krawatte und einer aus dem männlichen Dreiteiler herausgelösten – dekonstruierten – Weste), liefert ein weiteres und wichtiges Indiz des Wandels. Allerdings ist

zusätzlich zu vermerken, dass sich das Outfit im Laufe der weiblichen Karriere in einer Hinsicht nicht veränderte: Die Kolleginnen trugen von Anbeginn die farblich gedeckte Variante, zum Teil auch als Hosenanzug. Doch mit Beginn des 21. Jahrhunderts und mit zunehmender Bedeutung der digitalen Transformation und ihrer Agenten (der zunächst noch als Nerds verschrienen Top-Angestellten von *Apple*, *Google*, *Microsoft*, *Amazon* und vielen anderen Giganten eines neuen sektoralen Wirtschaftswunders) erinnerte man sich offensichtlich an die Widerborstigkeit der frühen Jahre. Ostentative Coolness und nicht mehr nur eine „gewisse“ Nachlässigkeit prägte in zunehmendem Maße die Mode. Die umworbenen IT-Nerds von der West Coast begannen gar, die East Coast-Anzugsträger zu verachten.

Sogar die Politik hat das Thema erreicht, wie in einer Bemerkung eines Jungpolitikers aus Herne, der beteuerte: „Wir sind nicht die Partei der Anzugträger und der Unternehmer.“ (WAZ 5. Oktober 2013). Das Foto zeigt einen jungen Mann in Kapuzen-T-Shirt und mit rechteckiger schwarzer Brille. Außengesteuerte Uniformierung auch hier. Die Absage an den klassischen Stil kann ebenso schematisch wirken wie seine Überwindung, womit der klassische Stil rehabilitiert oder gänzlich negiert wird. Was bislang eher kompliziert klang, wird nun komplex.

Krawatten-Los und falsche Lässigkeit

Die etablierte Garde reagierte in den letzten Jahren durch vorsichtige Annäherung und dokumentiert ihre Fähigkeit zur „gewissen Nachlässigkeit“ zunächst einmal dadurch, dass sie – fast konzeptionell – immer häufiger auf die Krawatte verzichtet. Das schaffte zwei ungeplante Probleme: Erstens erscheint dieser Akt als eine Art der Imitation, der nicht der Persönlichkeit, sondern einer ungeschriebenen Gesetzmäßigkeit sozialer Kontrolle entstammt, erscheint also „geborgt“. Das zweite Problem resultiert aus mangelnder Virtuosität, die „gewisse Nachlässigkeit“, wenn schon dann auch so zu inszenieren, dass sie elegant wirkt. Von Graevenitz kommentiert lakonisch: „Lässigkeit‘ ist mehr als nur Formel für einen rhetorischen und sozialen Stil. Sie ist die Pointe einer Ganzheitstheorie. Erst wenn alle Regeln, alles

Wissen, wenn die angelernten Kompetenzen durch beständige Praxis in Fleisch und Blut übergegangen sind, wenn sie scheinbar spontane Handlungskompetenz geworden sind, erst dann sind sie ganz Besitz der Person, erst dann handelt die ganze Persönlichkeit.“ (von Graevenitz 2005, S. 45).

Das Problem ist nur: Manager (und Politiker), die sich der Krawatte ostentativ entledigt haben und damit eine Pointe zu setzen suchen, tragen meist die üblichen Hemden weiterhin, obwohl man Hemden, die dazu gedacht sind, mit Krawatten getragen zu werden, eben nicht unbedingt ohne Krawatte vorführen sollte, weil die Kragen dann aussehen wie ein ungemachtes Bett. Vor allem aber sollte man eben dem krawattenlosen Auftritt genauso viel Beachtung gönnen wie dem Statement-Vorlauf, und zwar so, dass niemand das alles bemerkt, so als sei der Bruch mit der Konvention eine Idee des Augenblicks, der eine neue Eleganz begründet.

Eben das kann man nun von den meisten Protagonisten dieses *acte gratuit* kaum behaupten. Es schreit einen förmlich an: Hey, Leute, ich trage *keine Krawatte!* Der Syllogismus ist simpel: Krawatten sind Manifestationen einer traditionellen Autoritätsbeziehung. Um zu dokumentieren, dass diese Autoritätsbeziehung beendet sei, nimmt man die Krawatte ab. Damit ist ungefähr das Prinzip der Analogieschlüsse umschrieben, die viele Managementmoden generell prägen. Man spürt die Mühe, die es macht, so zu erscheinen, als sei man mühelos von einem modischen Paradigma zum anderen übergegangen. Wie auch immer: Das Hemd flattert um den Hals und vermittelt oft vor allem eines: Verkrampftheit, Ziererei, *Affetazione*.

Nun gab es diese krawattenlose Zeit ja schon zuvor, allerdings mit anderen Signalen, deren Bedeutung sich viel schwerer erschloss. Damals wurden vornehmlich von Kreativen der Werbeindustrie dunkle Hemden zu dunklen Jacketts krawattenlos getragen, dafür aber hochauf zugeknöpft. Während zur gleichen Zeit ein anderes modisches Milieu auf eher „tarzanische“ Weise die Hemden bis kurz über den Bauchnabel geöffnet hielt, um Goldkettchen und Brustbehaarung zu offenbaren. Das war noch ein echter Gegensatz, eine soziologische Symbolik, die *Coolness* auf beiden Seiten manifestierte, sozusagen den Widerspruch der Milieus.

Eine ikonografische Tiefenanalyse eröffnet allerdings einen weiteren knirschenden Widerspruch, im Grunde genommen sind es sogar zwei: Denn wer genau hinschaut, sieht, dass die meisten Künstler des Weglassens sich ein anderes Accessoire erkoren haben, mit dem sie die geliebte Krawatte ersetzen: das (manchmal sogar farbige) Einstecktuch. Was zum zweiten etwas heftigeren Widerspruch führt: Während westliche Manager ostentative Coolness pflegen und zwar Einstecktücher tragen, aber keine Krawatten mehr, sieht man die Delegierten des ZK der Chinesischen Kommunistischen Partei dagegen durchwegs mit Krawatten, aber ohne Einstecktücher. Nun erscheint aber der krawattenlose, an der *Italianità* geschulte Europäer eleganter und lässiger als die uniformierten Anzugträger politischer Großgremien.

Das „tarzanische“ Prinzip wird im Übrigen durch andere Accessoires dokumentiert, die ebenfalls eine deutliche Signalfunktion besitzen: teure Chronografen zum Anzug, die Tauchtiefen von Hunderten von Metern überleben, Klimaschocks aushalten und im Dschungel einsetzbar sind, die daher (?) demonstrativ auf Fotografien hergezeigt werden, indem das linke Handgelenk so inszeniert wird, dass die Uhr unübersehbar ist. Die breite Akzeptanz dieser Ikonografie ist relativ neu. Man mag sich nur die Aufregung in Erinnerung rufen, als der damalige Siemens-Spitzenmanager Klaus Kleinfeld sich mit einer überdeutlich ins Bild gerückten Rolex GMT-Master fotografieren ließ, sie dann aber, nachdem es öffentliche Stilproteste gegeben hatte, retuschieren ließ. Selbst der *Spiegel* sah sich inspiriert, über diese Symbolik zu berichten, unter der Überschrift „Der Siemens-Chef und die verschwundene Rolex“ (*Der Spiegel* 28. Januar 2005). Man argwöhnte, es sei die unpassende Symbolik, weil zum selben Zeitpunkt Stellenstreichungen im Konzern geplant waren.

Interessant ist, dass diese Uhren, insbesondere die der Nobelmarken, von der Internet-Community einer Überarbeitung unterzogen wurden. Zunächst vereinzelt, dann vermehrt tauchten Fotos auf, auf denen sie mit einem billigen bunten Stoffarmband versehen waren (dem sogenannten Nato-Strap nachempfunden). Mittlerweile haben die Unternehmen auf diese Ironisierung des Luxus reagiert und statten ihre Chronometer fabrikfertig mit diesen Armbändern aus.

Literatur

- Chensvold, C. (2016). Damned Dapper: The Preppy *Go-to-Hell*-Look <http://www.ivy-style.com/damned-dapper-chens-on-go-to-hell-for-the-rake.html>. Zugegriffen: 22. März 2018
- Frazier, G. (1960). The Art of Wearing Clothes. *Esquire Magazine*; hier zitiert nach: <https://parisiangentleman.co.uk/2010/01/07/the-art-of-wearing-clothes-by-george-frazier-esquire-september-1960>. Zugegriffen: 22. März 2018
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones »Il Cortegiano«). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Wolfe, T. (2001). *Radical Chic und Mau Mau bei der Wohlfahrtsbehörde*. Berlin/Wien: Philo Verlag



7

Managementmoden

Inszenierte Eleganz ist immer auch mit einem strategisch gedachten Statement verbunden. Aus diesem Grund richtet sich die Aufmerksamkeit nun auf die Zusammenhänge zwischen Dress Codes für das Management und Management-Moden. Dem Thema gelten viele Untersuchungen insbesondere amerikanischer Wissenschaftler und Unternehmensberatungen. Es wird deutlich, dass die auf Mode konzentrierte Bedeutung von Castigliones *Sprezzatura* nun auch auf diese Sphäre angewendet werden kann. Die heutigen Höfe, ihre Fürsten und Hofleute sind also unter anderem die Unternehmen. Auch in der Managementmode-Industrie werden Regeln verabreicht, die eine Illusion müheloser und eleganter Problemlösungen nähren, und das zigtausendfach: *Outfitting*-Kataloge mit Traktaten, Trend-Reports und ungezählten seltsam alchimistisch anmutenden Rezepturen. In diesem Geschäftsfeld lassen sich, was Eleganz und Gelassenheit der Handlungskompetenzen angeht, die gleichen Prozesse beobachten wie in der Mode selbst. Ausdrucksformen wie etwa ein gespreizter Sprach-Habitus oder übertrieben formatierte technische Kommunikationspraktiken offenbaren, wie die Versuche, lässig zu sein, in ihr Gegenteil umschlagen und zur Karikatur verkommen.

Dress follows Fashion

Die vorangehenden Beispiele modischer Symbolik zeigen die enge Verknüpfung von *Managermode* und *Managementmoden*. Nicht zufällig hat sich im Deutschen dafür dieser beide Bedeutungen umfassende Begriff der „Mode“ eingebürgert. Das Englische unterscheidet zwar gelegentlich deutlicher zwischen *Management Dress* und *Management Fashion*. Die semantische Verwandtschaft der Worte legt die Schlussfolgerung nahe, dass es auch bei *Managementmoden* so etwas wie unbemühte Eleganz auf der einen und Affektiertheit auf der anderen Seite geben könne. Dass zwar Maßschneiderei und *Prêt-à-porter* beide Aspekte dominieren, auch in den professionellen Handhabungen (so die wörtliche Übersetzung des Wortes *Management*), sehr schwierig zu unterscheiden ist, wann die Exklusivität einer maßgeschneiderten Mode wirklich einzigartig und innovativ ist und wann nichts anderes als die *Economy of Scale* von *Managementmodemachern*, die sich ein gutes Geschäft mit der Unsicherheit versprechen.

Führend, was die grundlegende Auseinandersetzung – also die Theorie der Entstehung und Verbreitung von *Managementmoden* – betrifft, ist ein Wirtschaftsprofessor an der Columbia University in New York, Eric Abrahamson. Bekannt und verbreitet sind seine seit den 90er Jahren veröffentlichten kritischen Auseinandersetzungen mit, wie er selbst formuliert, „fads and fashions in management techniques“. Wenn man diese Ausführungen liest, bestätigt sich anschaulich, dass die Haltung zur Bekleidung tatsächlich eine Dokumentation der Haltung zum beruflichen Handeln allgemein darstellt. Das wird schon deutlich, wenn man auch nur einen kurzen Blick auf die Arbeit wirft, vor allem auf die Diffusionsanalysen modischer Attitüden. Abrahamson nennt die Urheber der Moden „*Management fashion setters*“, Beratungsunternehmen in erster Linie, dann *Management Gurus*, *Business-Medien* und *Business Schools*. Er beschreibt drei Stufen, die der Verbreitungsdynamik der Kleidermoden sehr ähnlich sind:

To sustain their images as fashion setters, they must lead in a race

- (a) to sense the emergent collective preferences of man-agers for new management techniques,
- (b) to develop rhetorics that describe these techniques as the forefront of management progress, and
- (c) to disseminate these rhetorics back to managers and organizational stakeholders before other fashion setters (<http://amr.aom.org/content/21/1/254.abstract>. Zugriffen: 22. März 2018).

Sicher ist eines: Die Strategiemoden wechseln saisonal und werden mit großem Getöse an Erfolgsversprechen verbreitet und dann wie in der genuinen Modewelt nachgeschneidert. Jeder kennt sie, insbesondere aus inflationär konkurrierenden Büchern mit ihren modischen Regelwerken und die Best-Practice-Literatur. Es war ja mal – und ist eigentlich immer noch – die große Mode, vor allem der Import aus den USA. „In Search for Excellence“; „Peak Performance“; „Profit from the Core“; „Creative Destruction“; „Good to Great“; „What Really Works“; „Blueprint to a Billion“; „Big Winners and Big Losers“; „The Breakthrough Company“; „Stall Points“; „The Momentum Effect“ und so fort – allesamt Bestseller und Garanten der Prominenz ihrer Autoren, die fortan auf den Top-Positionen der Listen von Vordenkern für das globale Management rangierten.

Das Versprechen beinhaltet immer die Mühelosigkeit durch das Outsourcing von persönlichen Leistungen und die Übernahme vorgefertigter (also „geborgter“) Handlungsoptionen, für die es einen riesigen Markt gibt. Ernst zu nehmende Kritiker etwa in den Forschungsabteilungen der großen Unternehmensberatungen, die sich mit hintergründigen Erfolgsfaktoren beschäftigen, sprechen offen von moderner Scharlatanerie! Bevor wir jedoch diesen Begriff ausführlich erörtern, der seinen Ursprung ja auch in den Zeiten Castigliones und Machiavellis hat, soll ein Blick auf die zeitgenössische Affektiertheit der Managementmoden (im Sinne Abrahamsons) geworfen werden, ehe dann, wie im Gespräch in Urbino durch eine virtuelle Elisabetta, den Kritikern das Wort erteilt wird.

Auch in dieser Managementmode-Industrie also werden Regeln verabreicht, die eine Illusion müheloser und eleganter Problemlösungen nähren: wie man mühelos Erfolge erringt. In Traktaten, Seminaren, Trend-Reports

und ungezählten anderen Lernmodulen von Umsetzungsexperten, Stärketrainern, Kommunikationsexperten, Managementtrainern, Experten für Echtzeitkommunikation, 5-Sterne-Rednern: Führen lernen mit Pferden, von Bergsteigern, Dirigenten oder gleich von TV-Prominenten, wie der Wettermoderatorin Claudia Kleinert, die nun auch ein Buch für Manager geschrieben – über „Charisma“.

Castiglione statt Machiavelli?

Viele der lärmenden Konzepte und aufdringlichen Anglizismen suggerieren ebenso wie eine Mode, die nur aus ostentativen Gründen getragen wird, eine Kompetenz, die nicht vorhanden ist. Sie stellen einen simplen Transfer aus artfremden und möglichst exotischen Gefilden ins Management dar, um das Handeln so mühelos erscheinen zu lassen wie die Lockerung einer Krawatte. Doch selbst das ist, wie andere Vordergründigkeiten (etwa vor einem TV-Statement mit bedeutsamer Miene erst einmal durchs Bild zu traben oder Treppen auf- und abzustiegen) einstudiert. Schulungen und Seminare, Videos und Traktate, Vorträge und Kaminabende umfassen zum Beispiel diese aus dem unglaublichen Angebot herausgegriffenen Ziele: die kommunikative Kompetenz zu mehr, Persönlichkeit zu stärken, eine Vision zu erarbeiten; die Rollen in Firma und Familie zu erkennen; sich seiner selbst bewusst zu werden und Vertrauen in eigenes Denken und Handeln zu bekommen; mit Mut und nachhaltigem Handeln in die positive Aufwärtsspirale zu gelangen.

Die unendliche Liste der Versprechen wirkt wie die Rezeptur für das, was Castiglione seinem idealen Hofmann zuschreibt. Das Problem ist nur, dass all diese Versprechen der Kosmetik gelten, nicht den inneren Überzeugungen, also machiavellistische Manöver darstellen. Die soll man also lernen können, zum Beispiel mit Ratschlägen von Florian Hamann dazu, „wie Banker von Machiavelli lernen können“ (Hamann 2017, o. S.). Werner Schwanfelder wird in einer Rezension deutlicher: „Der Dozent, Schriftsteller und Übersetzer Claus Eckermann [...] fördert so eine erstaunliche Blaupause der Mechanik des modernen

Herrschens zutage. Eckermanns Seminar ist ein überdisziplinäres Muss für alle Führungskräfte, Manager und Politiker, die die Infrastruktur ihres Handelns erhalten und erweitern wollen. Und die von ihm entwickelte Führungsfibel ‚Machiavelli für Manager‘ sollte in keiner Manager- oder Vorstandsschublade mehr fehlen.“ (<https://www.openpr.de/news/417289/Seminar-Machiavelli-fuer-Manager.html>. Zugriffen: 22. März 2018). Das Geschäft ist gleich einbegriffen und wird meist so oder ähnlich annonciert: „Lernen Sie in unseren Trainings am konkreten Beispiel, was Machiavelli heute tun würde, und welche Möglichkeiten es gibt, wenn ‚Schluss mit lustig‘ ist. Das Angebot richtet sich an Führungskräfte, die unter Druck entscheiden und handeln müssen.“ (<http://blog.prozesspsychologen.de/machiavelli-fur-manager-oder-was-fuhrungskrafte-von-offizieren-lernen-konnen>. Zugriffen: 22. März 2018).

Der Übertrag ist also plausibel, die Konfrontation mit den Adepten Castigliones wird interessant, insbesondere nach den Gedanken zur Reaktion der Cortegiani auf Fürsten, die ihren moralischen Normen nicht entsprechen, also die Konfrontation zwischen Vorgesetzten und Nachwuchs oder zwischen Führung und Bereichsvorständen. Die Ideen einer ganzheitlichen und verantwortlichen Managementkultur sind nicht neu, sondern Bestandteile „klassischer“ und theoretisch auch Grundlagen der heutigen professionellen Bildung. Das heißt nun keineswegs, dass man Passagen aus Goethes „Faust“ auswendig hersagen kann (obwohl auch das gelegentlich nicht schaden kann). Auch die Wirtschaftswissenschaft verfügt über ein Repertoire klassischer Einsichten, die jenseits der popularisierten Moden die gesamte Bandbreite zwischen Milton Friedman und Thomas Piketty erfasst, identifiziert durch Namen wie Amartya Sen, Paul Krugman, Joseph Stiglitz, Paul Romer, David Kahnemann und eine Reihe junger Frauen und Männer, die die neoklassischen Beengtheiten längst ignorieren und auf eine „pluralistische Ökonomie“ setzen. Seriöse Studien formulierten schon vor Jahrzehnten dieses Prinzip.

1989 zum Beispiel, in der großen Studie der *Columbia University* mit dem Personalberatungsunternehmen *Korn Ferry* unter dem Titel „Reinventing the CEO. The 21st Century-Manager“. Gegenstand der Untersuchung waren die wesentlichen Merkmale, die den Manager des

21. Jahrhunderts auszeichnen würden: visionäre Kraft, Diskurs und Ethik die Kernthemen und gleichzeitig die unzweifelhaft identifizierten Erfolgsfaktoren. Zehn Jahre später bestärkte eine außergewöhnlich umfangreiche Studie von Spencer Stuarts Vorstand Thomas Neff und dem Kommunikationschef James Citrin den Befund: „Lessons from the Top“ (Neff und Citrin 1999). Unverwechselbare Persönlichkeit und Respekt für die zweite Führungsebene sowie deren Mitarbeitern gegenüber wurden als herausragende Gründe für Erfolg identifiziert. Erfolgreiche Führungskräfte umgaben sich mit Menschen, die anders waren als sie selbst, mieden geschmeidige Jasager; verjagten aber auch notorische Neinsager. Sie sammelten Erfahrungen, auch wenn mancher Weg wie ein Umweg und mancher Zufall wie ein Rückschlag erschien. Sie misstrauten allen Rezeptologien, Traktaten, Trendberichten und Studienempfehlungen.

Kurz: Geist und Unabhängigkeit scheinen die Voraussetzungen für die selbstbewusste Bestimmung der Position in einem System von unkalkulierbaren Trends, unsystematischen Entwicklungen einer offenen Zukunft, die man selber mitgestalten und nur dann bewältigen kann, wenn die Kräfte aller Geister des Unternehmens genau auf dieses Phänomen eingestellt sind. Das ist Herausforderung und Motivation gleichermaßen. Nicht eine göttliche oder historisch materialistische Logik steuert das Denken, kein Rezept und schon gar keine Mode, sondern die fruchtbare Konfrontation von Gedanken ohne karrieristische Hintergedanken. Insofern ist jede Universität und jede unternehmerische Bildungseinrichtung, von Graevenitz hat das am Beispiel von St. Gallen explizit betont, eine Art Urbino.

***Sprezzatura* an den Höfen des 21. Jahrhunderts**

Sicher – auch wenn die Gedanken Castigliones weiterhin aktuell erscheinen und *Sprezzatura*, wie sich gezeigt hat, ein Grundbegriff für Lässigkeit und Eleganz im 21. Jahrhundert darstellt, bleibt die Frage, ob es die Höfe, die denen der Renaissance ähnlich wären, überhaupt noch gibt. „Gone are the courtiers of the renaissance, those sophisticated factotums who pleased their monarchs with every deep bow and apt

compliment,“ schreibt John Horlivy in seinem Internetforum wordsworthonline.blogspot.de, wo er der Bedeutung von häufig gebrauchten Begriffen nachspürt, ihre Ursprünge und ihren Bedeutungswandel ergründet und nach ihrer Aktualität fragt. Horlivy findet trotz aller Skepsis eine deutliche „strukturelle Äquivalenz“, eine prinzipielle Gleichartigkeit der Höfe der Renaissance und der Unternehmenswelt von heute. Gleichzeitig mit diesem Gedanken wird auch noch einmal die Konfrontation von Castiglione und Machiavelli zugespitzt. Die heutigen Cortegiani seien, so Horlivy, die „handlers, staff assistants, aides, and press officers who continue to aspire to and sometimes achieve a form of *dark Sprezzatura*, as they mediate business executives and political personages with their respective publics, each word carefully chosen and syntactically in place, each physical gesture calm and natural, while, perhaps beneath the calculated show, some uncertainty ruminates about the wisdom of their superior’s intentions and competence“ (<http://wordsworthonline.blogspot.de/2009/10/sprezzatura.html>. Zugriffen: 22. März 2018).

Annika Blohme, die zu diesem Thema eine bereits in Kap. 5 erwähnte wissenschaftliche Arbeit vorgelegt hat, bestärkt die Idee, dass man zumindest im übertragenen Sinne von Höfen, genauer, von „sozialen Höfen“ sprechen könne. „Unter einem sozialen Hof werden im Folgenden sozial konstruierte Orte verstanden, an denen zwischen Herrscher und Hofleuten Machtverhältnisse bestehen. Die höfische Macht drückt sich a) aus durch Verhaltensweisen, Codes, sowie Anteile an Statussymbolen und beschränkt sich b) auf den Herrschaftsbereich. Verorten lassen sich solche Höfe in den unterschiedlichsten Teilgesellschaften. Ein großes Unternehmen z. B. ist ein Hof: Die Geschäftsführung ist der Herrscher, das *General Management* beheimatet die Hofleute.“ (Blohme 2012). Indirekt bestätigt einer der meistgelesenen Kritiker der Management-Parvenüs, Manfred Kets de Vries, diese Metapher von den modernen Höfen, wenn er dazu rät, den vielen „Geltungssüchtigen“, „emotionalen Analphabeten“ und „Hochstaplern“ einen „Hofnarren“ entgegenzusetzen, der nach mittelalterlichem Vorbild in der Lage wäre, dem Führer die Wahrheit zu sagen, sozusagen die zeitgenössische Version des Cortegiano, der seinen Fürsten zu verlassen droht, weil ihm dessen Moral suspekt ist.

Nur wie geht das? Wenn also viele Fragen einfach nicht beantwortet sind? Zum Beispiel, wenn man befürchten muss, dass verdiente Gratifikationen nicht verliehen werden, ein Problem, das sich insbesondere in den Karrieren weiblichen Führungsnachwuchses niederschlägt? Wenn wie weiter oben angedeutet, die Führungskräfte grob machiavellistische Ideale pflegen? Wenn andererseits die offene Dokumentation der eigenen Kompetenz, mag sie auch noch so bescheiden vorgetragen werden, auch als Gegenteil dessen interpretiert werden kann, was sie bezweckt: als eine Art von peinlichem Karrierismus? Wie mit den Krawatten zum Beispiel oder der Mode, neuerdings vor einem Statement im Fernsehen erst noch einmal ein paar Meter durch die Gegend zu laufen oder eine Treppe auf- oder absteigen, um die Beiläufigkeit der Aussage zu unterstreichen oder die lässige Kompetenz zu dokumentieren, dass man gewissermaßen im Vorübergehen wichtige Dingen sagen kann.

Auch dieses unausweichliche Problem wird von den Damen und Herren in Urbino 1507, und zwar schon am ersten Abend angesprochen, wenn es um den Tanz geht, den einer der Männer zum Anlass nimmt, die selbstvergessene und doch perfekte Bewegung eines Tänzers zu kommentieren: „Bemerkt Ihr denn nicht, dass das, was ihr [...] eine Nachlässigkeit (*Sprezzatura*) nennt, in Wirklichkeit nichts als Ziererei ist? Sieht man doch ganz deutlich, wie er sich befließt zu zeigen, dass er sich nicht darum kümmere; und das heißt sich allzu viel kümmern; und weil [...] die Nachlässigkeit nur angelernt ist, so steht sie ihm schlecht, und wiewohl seine Absicht dahin geht, über sein Können zu täuschen, schlägt ihm sein Vorhaben ins Gegenteil um.“ (Castiglione, I/27).

Strategiemoden zwischen *Sprezzatura* und *Affetazione*

Eine müßevolle Lektüre des „Cortegiano“ eröffnet einen größeren Blickwinkel. Da wird zwar die Mühe, sich selbst zu stilisieren, nicht verleugnet, aber nur als ein Mittel, die eigene Persönlichkeit in

diesem Prozess so weit zu entwickeln, dass sie keine Hilfsmittel mehr braucht, um zu sein, wie sie sein will, und dies nicht einmal mehr merkt. Eine kleine Bemerkung, ebenfalls am ersten Abend, umreißt das Kernelement der wahren *Sprezzatura*, lange bevor der Begriff ins Spiel kommt, ein Kernelement, mit dem eine klare Abgrenzung gegen Affektiertheit möglich ist: sich entsprechend zu verhalten, auch wenn keiner in der Nähe ist, der es sieht. Castiglione demonstriert diese Tugend des perfekten Hofmannes am Beispiel seiner zu jener Zeit unerlässlichen strategischen Fähigkeiten an der Waffe, wo offensichtlich eine Lust herrschte, sich als Virtuose in gefährlich wirkenden Situationen mit einem Overacting in Szene zu setzen. Gerade das Gegenteil aber macht die Tugend aus: „... nelle cose che poco premono e dove par che possano senza esser notati restar di mettersi a pericolo.“ (Castiglione, I/17). Denn *Sprezzatura* besitze, so von Graevenitz, „nicht der wild bastelnde Autodidakt oder der anmaßende Halbwisser, sondern der kontrollierte Dilettant eben, der einen begrenzten Teil des Wissens und der Fertigkeiten zur Verfügung hat und der zugleich ein sicheres Gespür hat für den größeren Bereich, der jenseits seiner Grenzen liegt. Der *Cortegiano* ist auch eine hohe Schule dieses kontrollierten Dilettantismus, des Mitreden- und Mithaltenkönnens, das ohne Mühe die größere Könnern- und Kennerschaft anerkennt“ (von Graevenitz 2005, S. 43).

Diese Haltung erlebt man im Alltag der ostentativen Affektiertheit vieler *Ich-AGs* oder der *Marke Ich* oder anderer solcher Marketingmetaphern selten, in einem Alltag zudem, der Verhaltensmaßstäbe nach instagrammatischer Bildhaftigkeit inszeniert, so als sei auch das echte Leben ein Social-Media-Programm: *Pitti Uomo* (Vorplatz-Inszenierungen) statt Coolness, *Peacock Style* statt Persönlichkeit. Tools und lärmende Trendwörter statt Diskurs. Auch und gerade in Zeiten von Big Data und Algorithmen-Hype, der ja, wie sich im Laufe der Recherche gezeigt hat, für modische Attitüden immer wichtiger wird. Und wenn es eine Mode gibt, die schneller verderblich ist als Kleidung, dann die Managementmode. „Fashion setters“, schrieb Abrahamson im bereits zitierten Abstract, „who fall behind in this race (e. g., business schools or certain scholarly professional societies) are condemned to be perceived as lagging rather than leading management

progress, as peripheral to the business community, and as undeserving of societal support.“

Vor allem in der Sprache wird das deutlich, oder besser: in einer geteilten Sprachkultur, die zwanghaft wirkt oder wie ein mühsam einstudiertes Theaterstück, das, wie der berühmte Soziologe David Riesman es in seinem Weltbestseller „The Lonely Crowd“ bereits 1950 (deutsch: Die einsame Masse, 1958) ausdrückte:

Die ungeheure Mannigfaltigkeit der Natur und die Fähigkeit des Menschen zur Differenzierung seiner Erfahrung kann von dem Individuum selbst als ein Wert erfahren werden, so daß es zur Anpassung weder versucht noch gezwungen, noch, wenn diese mißlingt, zur Anomalie getrieben wird. Die Idee, daß die Menschen frei und gleich geschaffen sind, ist wahr und zugleich irreführend: die Menschen sind verschieden geschaffen und sie verlieren ihre soziale Freiheit und ihre individuelle Autonomie, wenn sie versuchen, einander gleich zu werden (Riesman 1958, S. 320).

Wer Riesmans Arbeiten kennt, weiß, dass diese Bemerkung nicht politisch zu verstehen ist, sondern als kritischer Hinweis auf die Selbstaufgabe der individuellen Charakterzüge zugunsten einer fremd bestimmten Selbstverleugnung. Zum Beispiel durch die zwanghafte Übernahme eines managementmodischen Kommunikationsstils und seines Vokabulars.

Die folgende E-Mail ist authentisch, ohne dass jetzt hier eine Quelle angegeben werden soll. Sie ist exemplarisch für ungezählte solcher Botschaften, die von den Parvenüs der heutigen Businesshöfe in den Kommunikations-Orbit geschossen werden, sozusagen die sprachliche Variante des Peacock-Style:

Attention mal Leute, most important message: Nach dem Strategy-Meeting ist wohl klar, wir wollen nicht Second Mover sein wie die Underperformer aus Sales. Was unser Projekt betrifft: Der erste Approach aus Finance liegt vor, damit ist der Take off programmiert. Und vergesst nicht die Outlines für die Exec Summary upzudaten. Also: Nix mit Comfort

Zone, bis das alles on time und on budget läuft. Wenn wir das straight angehen, haben wir den impact vor den Osterferien. Dann muss das am Ende des Tages noch den Employees announced werden, dann bekommen die dafür auch ein look and feel. Und bitte asap.

P. S. Aber an Mike. Bin bis Mittwoch auf einem Seminar für Soft Skills, um meine kommunikative Performance zu optimieren.

Scheineleganz des BWL-Sprachhabitus

Eine Nachricht, scheinschwanger mit Bedeutung. Irgendwie groß. Drängend. Professionell. Vielleicht als Dokumentation der professionellen Sprachmächtigkeit auch als Karriere fördernd gemeint. Aber was steht eigentlich wirklich drin, wenn man es übersetzt? Dies vielleicht:

Wir haben einen Anschiss gekriegt, weil wir nicht vernünftig gearbeitet haben, also reißt euch am Riemen, denn ich würd ungern wegen euch Tränen meine Karriere beschädigen. Termin bitte umgehend, klar? Aber nicht, wenn ich nicht dabei bin. Hab eigentlich Wichtigeres zu tun.

Oder ist es nur die Unfähigkeit (vielleicht sogar die Angst), in höflicher Umgangssprache auszudrücken, dass noch eine Menge Arbeit zu tun ist, ohne Begriffe zu gebrauchen, die mittlerweile als Bestandteile eines „Bullshit Bingo“ Entzücken im Netz verursachen: *Down-side-risk, Up-Side-Potential, People Business, Mindset, Gamechanger*, eine Kampagne *launchen*, *Can do attitude* und so fort? Etwa so:

Wir müssen uns mal zusammensetzen, liebe Kolleginnen und Kollegen, weil wir offensichtlich noch nicht da sind, wo wir hinwollen und -sollen. Und das möglichst bald. Was Termine betrifft, ist es bei mir leider bis Mittwoch ein bisschen schwierig, aber dann. Bitte um Vorschläge.

So ginge es ja auch.

Aber: Das Problem liegt leider nicht nur beim Absender, es liegt auch bei denen, die solche E-Mails ernst nehmen und versuchen, ihre eigene *kommunikative Performance* darauf abzustellen, die sich bei normalen Formulierungen fragen würden, ob die *Chief Executives* möglicherweise einen *Cultural Change gelauncht* haben, von dem man nichts weiß. Ob sie vielleicht in den wöchentlichen Besprechungen auch den Stil ändern sollten: Es könnte ja gut sein fürs Weiterkommen. Das geht nun seit Jahren so, und was lange währt, wirkt irgendwann natürlich. So auch

der dominierende Kennzahlformalismus, der sich ja in der algorithmischen Zugriffsmethodologie auf das „echte“ Leben als eine Art unheiliger Gral erweist. Höhepunkt und Endpunkt einer Entwicklung der Kontrolle, Berechenbarkeit, Darstellbarkeit in Organigrammen und Power Points oder deren raffiniert „stylistischen“ Nachfolgetechniken.

Denn die Zeiten sind vorbei, in denen die Erträge von Meetings auf sogenannten Flip-Charts aufgemalt beziehungsweise wenn es sich um ausgedehnte Strategie-Meetings handelte, auf Stellwänden festgehalten wurden, die mit Packpapier bespannt waren: *Brown Paper Presentations*. Deren mutmaßlicher Ewigkeitswert wurde dadurch dokumentiert, dass man die mit fahlfarbenen Papptäfelchen sortierten Inhalte fotografierte. Dieser Ewigkeitswert kollidierte allerdings mit der Halbwertszeit, denn diese Sitzungen führten regelmäßig zu neuen Sitzungen, auf deren Tagesordnungen die Probleme standen, die durch die Lösungen von gestern entstanden waren.

Prinzipiell hat sich nicht viel geändert, aber die Sache ist durchsichtiger geworden. Nun nämlich wird nicht mehr mit Flip-Charts oder Packpapier gearbeitet. Nun dominiert das ins Innere fortgesetzte Grundprinzip der schwungvollen Head-Quarter-Architekturen: Glas. Da in vielen modernen Firmen zudem Glaswände die Abteilungen und Büros voneinander trennen, sodass das damit inszenierte Ambiente durch Packpapier und wacklige Flip-Chart-Ständer erheblich gestört würde, sind findige Geister drauf gekommen, gleich die Wände zu bemalen, eine Ausweitung der Symbolzone.

So zu sehen vor einiger Zeit z. B. in einem Fernsehspiel über Ränke und Rankünen in einer sogenannten „Bank der Deutschen“. Es blieb zwar völlig unverständlich, was da an dieser Glaswand (nach einem schwungvollen „Go!“ durch den Chef und einer bedrohlich „zeitnahen Deadline“) getrieben wurde, aber es sah toll aus.

Zuvor schon konnte man den Einzug dieser ja eher analogen Mittel in den Unternehmensalltag in schön aufgemachten Corporate Magazines diverser Großkonzerne beobachten, immer mit diesen hochkonzentrierten Gesichtern von Young Professionals, die ihre Entwürfe aufs Glas applizierten – und zwar, glaubt man den Texten: meist in Form von Algorithmen. Oft sieht man aber auch Kästchen, kybernetische Regelkreise, Pfeile mit Querverweisen oder wilde mutmaßlich

ökonometrische Formeln über den Return eines riskanten Investments. Die auf dem Flur vorübergehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachten die Rückseite dieser für sie völlig intransparenten Hinterglasmalerei mit verständnisleerem Blick und haben plötzlich das Gefühl, Publikum einer Theateraufführung zu sein.

Theatralische Inszenierungen

Die Bühne reagiert in der Tat, und tut das schon seit mehr als 20 Jahren: Zum Beispiel mit dem Welterfolg des Schweizer Romanciers und Dramatikers Urs Widmer, uraufgeführt in Zürich, 1996 im Theater am Neumarkt unter der Regie von Volker Hesse: „Top Dogs“. Widmer fasste seine Vorrecherchen so zusammen:

Manager denken wie Manager, Feuerwehrleute wie Feuerwehrleute und Dichter wie Dichter. Bekanntlich prägt, nach einem oft zitierten Wort dessen, den heute keiner mehr zitiert, das gesellschaftliche Sein das Bewusstsein. Und so waren viele unserer Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zwar sensibel und differenziert, schlichtweg sympathisch: aber kaum einer und kaum eine taten jenen Schritt aus dem Denken der freien Marktwirtschaft hinaus, der sie instand gesetzt hätte, diese mit einem radikalen Blick von außen zu sehen. [...] Es gab, bei allen schlechten Erfahrungen, nur eine Welt. Und wer redet seine Welt kaputt, wenn er keine bessere hat (Widmer 1997, S. 48/49).

In einer Szene in diesem Stück wälzen sich die Protagonisten verzweifelt auf dem Boden herum und schreien Worte heraus, wie sie oben zitiert wurden, 123 Vokabeln der formalistischen Verzweiflung.

Immer schon wurden kritische Stimmen laut, wenn eine Modewelle das Management heimsuchte, das heißt, wenn ein unterhaltendes Best-Practice-Beispiel als Blaupause für das gesamte strategische Management verbreitet wurde. Meist waren es Wissenschaftler mit praktischen Erfahrungen oder Consultants mit wissenschaftlicher Ausbildung, die ihre profunden Zweifel an diesen vorschnellen Analogieschlüssen äußerten und die Beispiele als das entlarvten, was sie

waren: unwiederholbare Einzelfälle. Man erinnere sich an die Stimmen wie die von Jeffrey Pfeffer (Professor für Organizational Behavior an der Stanford Graduate School of Business) und Robert I. Sutton (Professor für Management Science in Stanford): „Hard facts, Dangerous Half-truths and Total Nonsense“; Elemente, die Phil Rosenzweig (Wirtschaftswissenschaftler an der Harvard University und Berater) in seiner Mahnung „The Halo Effect and the Eight other Delusions that Deceive Managers“ beschwor; die der Stanford-Ökonom Jerker Denrell in einem klugen Beitrag aus statistischer Sicht als „Undersampling of Failure“ bezeichnete (Denrell [2003](#)).

Wer nur die erfolgreichen Fälle studiere, so Denrell, laufe Gefahr, die Unternehmen und Managements zu übersehen, die nach denselben Prinzipien gearbeitet haben, aber nicht erfolgreich waren und daher nicht mehr am Markt seien. Diesen Diskurs, eine Art virtuelles Zeitgespräch, wahrzunehmen, in dem die Autoren lebhaft auch miteinander korrespondieren und sich auf Tagungen wechselseitig den kritischen Einwänden der Kollegen und Konkurrenten aussetzen, ist die Ur-Strategie der Erkenntnis: Bildung. Aber eine solche Bildung, das hat von Graevenitz deutlich gemacht, erfordert Mühe. Stattdessen unterwerfen sich auch heutige „Cortegiani“, also die oft unbewusst in ein solches System hineinwachsenden Nachwuchskräfte auf dem Weg nach oben, einem systemdominierenden Formalismus. Möglicherweise handelt es sich bei einem Teil dieser Fraktion des Managements auch um jene opportunistischen Karrieristen, die weiter oben mit dem Begriff des Parvenüs charakterisiert wurden und die mit großspurigem Vokabular Modernität suggerieren und statt der Diskurse an ihren Höfen opportune Agenturen beschäftigten, die ihnen maßgeschneiderte Modebegriffe, meist lärmende Anglizismen liefern. Ihr Versuch einer Näherung an die zauberhaften Wirklichkeiten der „echten“ Welt, zum Beispiel über die Musik und die Entdeckungen der Lässigkeit, werden einer formatierten Logik geopfert.

So werden Dirigenten berühmter Orchester zu Strategievorträgen für das Management eingeladen. „Ein rundes Dutzend engagiert Takt klatschender Manager hat sich an einem heißen Nachmittag im Forum der Berliner Philharmonie versammelt, um der Frage auf den Grund zu gehen. Bei ‚Dirigieren und Führen‘ beweist sich, dass

Unternehmenslenker von den Erben Bernsteins sehr viel lernen können.“ (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/dirigieren-und-fuehren-als-ein-maestro-demut-lernte/3203006.html>. Zugriffen: 22. März 2018).

Was aus der Musik eigentlich zu lernen wäre und in Kap. 5 bereits ausführlich erörtert wurde, wird nicht einmal thematisiert: die Unerklärlichkeit der Wirkung, der ständige Versuch der Improvisation, der Überwindung von Grenzen; die mühevoll Vorbereitung, die das alles erst möglich macht; die Übung bis zur Perfektion, aus der erst die Leichtigkeit erwächst, die auf der Premiere zu erleben ist (zu der man sich mit Krawatte zeigt). All das wird einem externen Regelwerk unterworfen, einer Art Alchimie, in der hunderterlei Mittel immer nur einem Zweck dienen: Gewinn. Darauf hat sich ein gigantischer Markt eingerichtet. Eine Nachwuchsführungskraft erlebt im Laufe des seminarbegleiteten Lebens Veranstaltungen mit Sportlern, Äbten, Philosophen, Fußballtrainern, Wettermoderatorinnen, alles, um „messbare Transfers in den Führungsalltag“ zu „generieren“.

Literatur

- Blohme, A. (2012). Baldassare Castigliones *Sprezzatura* im beginnenden 21. Jahrhundert <https://anwesenheitsnotizen.wordpress.com/heft-4-winter-2012/annika-blohm-baldassare-castigliones-sprezzatura-im-beginnen-den-21-jahrhundert>. Zugriffen: 22. März 2018
- Denrell, J. (2003). Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management. *Organization Science* 14 Issue 3, May 2003 (S. 227–243)
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones »Il Cortegiano“). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Hamann, F. (2017). Neun Dinge, die Banker von Machiavelli lernen können. <https://news.efinancialcareers.com/de-de/140836/500-jahre-der-furst-was-banker-von-machiavelli-lernen-konnen>. Zugriffen: 22. März 2018
- Neff, T.J. & Citrin, J.M. (1999). *Lessons from the Top*. New York: Crown Business
- Riesman, D. (1958). *Die einsame Masse*. Reinbek: Rowohlt
- Widmer, U. (1997). *Top Dogs. Entstehung, Hintergründe, Materialien*. Zürich: Kontrast Verlag



8

Scharlatanerie

Als schlichte Nachahmung und motiviert von den Verkaufserfolgen amerikanischer Success-Literatur hat sich auch in Deutschland ein florierendes Geschäftsfeld für Managementmoden mit dem Versprechen strategischer Eleganz etabliert. Vom schlichten Stilberater über den Charisma-Coach bis hin zum Anbieter pseudoakademischer Titel zielt dieses Angebot vorgeblich auf „Führungskräfte“. Im Zuge „der“ Digitalisierung technisiert sich die Szene und predigt einen rückhaltlosen „Digitalismus“, insbesondere was die Entdeckung von Kundenbedürfnissen in Echtzeit angeht. Zudem soll die Unsicherheit durch die üblichen Erfolgstraktate und Trend-Reports mit lärmenden Anglizismen und Aberhunderten von Tools bewältigt werden. Vieles mutet an wie Scharlatanerie. Ein Blick auf die vorgeblich nicht minder fundamentalen Ansätze von gestern und vorgestern mit der gleichen Verheißung – vor allem die durch die Neuroökonomie –, zeigt, wie anfällig die Szene für intellektuelle Alchimie ist. Aus diesem Grund widmen sich die beiden Schlussteile dieses Kapitels der Bedeutung der Scharlatanerie, ausgehend von einem Essay, der auf die Zeiten Castigliones und Machiavellis verweist.

Content Provider und Degree Mills

Damals, 1507, wie heute diene und dient neben den beschriebenen „Lernen von ...“-Formaten auch und in nicht unerheblichem Maße pseudowissenschaftlicher Krawall der Sicherung des Geschäfts, das im Wesentlichen davon lebt, den Auftraggebern Rezepturen und Vokabular zu liefern, die ihnen ins Konzept passen. Dieser „strategische Opportunismus“ aller Beteiligten bietet also die Gewähr, berechenbare Ergebnisse zu erhalten, mit deren Hilfe die Produkte und Dienstleistungen mit dem Hinweis auf eine tieferliegende kulturelle Logik (Megatrends) beworben werden können. Der affirmative Zirkel (das heißt: die sich im Kreis drehende wechselseitige Bestätigung) bewirkt die Mehrfachvermarktung der Befunde. Zunächst werden sie als „Studie“ publiziert, dann als „Content“ für die Medien und schließlich als „Tools“ für die involvierten Unternehmen, die wiederum auf die Medien und die dort legitimierte wissenschaftliche Qualität zurückverweisen können und daher offensichtlich ein Interesse haben, diese Art von Forschung als seriöse Basis neuer Erkenntnisse zu nutzen oder gar gleich selbst zu finanzieren. Und zwar so lange, bis man jede beliebige Äußerung aus dem gigantischen Fundus der Content-Provider dieser Branche selbst zur Werbung nutzen kann, obwohl sie ja von jemandem stammt, dem zuvor selbst man die analytische Kompetenz zur Bewertung des eigenen Produkts verliehen hat, Affetazione, Anmaßung, denn die wenigsten dieser Studien erfüllen die Kriterien wissenschaftlicher Arbeit.

So grassieren Worthuberei und neu geschöpfte Anglizismen, die zudem eines nur belegen: professionelle Wichtigtuerei. Dabei muss noch einmal betont werden, dass dieses Gewerbe sich in einem seltsamen Widerspruch verfängt, der genau das Thema dieses Buches trifft: Zwar steht in fast allen Angeboten die Behauptung im Raum, derartige Angebote seien „für Führungskräfte“ gedacht. Immer gleiche Formulierungen suggerieren die Nähe zu dieser Klientel (wie sie die seriösen Berater, Forscher und Konzeptionisten aufweisen): „berät DAX 30-Konzerne“; „berät Unternehmen bei der Strategieimplementierung“; „berät Firmen und Konzerne“ oder auch nur: „Führungskräfte“ mit

besonderem Fokus auf die Herausforderungen von diesem oder jenem, also Digitalisierung, Change, Zukunft, ergänzt durch das Versprechen der Exklusivität. Die allerdings wirkt deshalb irritierend, weil gleichzeitig endlose Kundenlisten veröffentlicht werden, auf denen heftig konkurrierende Unternehmen auftauchen. Seltsam vor allem, weil alle *Erlösungs-* von einem *Exklusivitäts*versprechen begleitet sind, dass jeder Kunde, siehe oben, „als Erster“ in den Genuss des Geheimwissens komme.

Eine tiefergehende Recherche aber zeigt, dass es gar nicht die Führungskräfte sind, die diese Agenturen in Anspruch nehmen, sondern eine zweite und dritte Hierarchieebene der Beratungsdienstleister selbst, die sich in der Regel als „Höflinge“ mit den Konzepten andienen wollen, die ihnen aus Aufsteigern aus ihren eigenen Rängen vermittelt werden. Sie können sich zum Beispiel auf demselben Markt, auf dem sie agieren, mit fantasievollen „Titeln“ versorgen, die ihren Kunden Kompetenz suggerieren. In den USA sind derartige *Degree Mills* mittlerweile zu Hunderten im Geschäft. 2014 und in den folgenden Jahren bot dann auch das in Frankfurt am Main und Wien firmierende Zukunftsinstitut eine solche testierte Qualifikation mit einem akademisch klingenden Titel an: den „Master of Future Administration“. Das Euroforum veranstaltete diese „Ein-Tages-Ausbildung zum Zukunftsexperten“. Man erwerbe einen „einmaligen Abschluss“, wie die einschlägige Bereichsleiterin beim Euroforum verkündete. Im Abschlussprotokoll des MFA 2015 heißt es: „Die Teilnehmer können sich [...] mit Stolz ‚Master of Future Administration‘ nennen.“ Der Master of Future Administration (MFA) sei ein „Titel“ der ganz besonderen Art. „Er lässt aufhorchen, gerade weil er so ungewöhnlich ist, und gibt Ihnen einen entscheidenden Vorteil, immer wenn es in Ihrem Berufsleben um das Thema ‚Zukunft‘ geht. Wer würde sich nicht gerne Zukunftsexperte nennen?“ (<http://www.euroforum.de/future/zurueck-in-die-zukunft-das-war-der-master-of-future-administration-2015>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Tatsächlich finden sich im Netz zahlreiche Personen, die diesen „Titel“ als Ausbildungsmodul ihrer Vita anführen – Consultants, Trainer, Informatiker, Autoren, Künstler, Unternehmer, Freie Sachverständige,

Strategieberater, Trend-Scouts und Trendforschungsunternehmen. Beispiele sind hier nicht nötig, wer Belege braucht, wird sie finden.

Mittlerweile ist das Format aufgelöst, warum ist nicht bekannt. In einem Interview auf *YouTube* relativierte seltsamerweise der Erfinder dieses Titels: „Einen Master of Future Administration gibt es natürlich nicht und wird es auch nie geben.“ Man spiele nur mit den klassischen universitären Ausbildungen (<https://www.youtube.com/watch?v=YyJ-5wvG42oo> und https://www.youtube.com/watch?v=DJzDW_yGXMq, Zugriffen: 22. März 2018).

„Digitalisierung“ als Mode der Saison

Die Symbolik der Innovation wird derzeit vor allem an der Status fördernden Nutzung von Big Data und algorithmischer Zurüstung der Managementstrategien abgearbeitet. Die Bedeutung dieser Neuausrichtung braucht sicher keine Begründung. Beweis genug ist schon die Tatsache, dass das Thema dieses Buches, *Sprezzatura*, ein Begriff des beginnenden 16. Jahrhunderts, im 21. Jahrhundert deshalb berühmt ist, weil er in den digitalen Medien als Grundbegriff kursiert und wie sich ebenfalls gezeigt hat auch als Grundbegriff eines globalen Geschäftsfeldes wie der Mode etablieren konnte. Gleichzeitig ist allerdings unübersehbar, dass die Behandlung dieser technischen Transformation des Managements und der Alltagswirklichkeit, der kulturellen Ausdrucksaktivitäten also, in rechnerkompatible Strukturen kaum originelle Reaktionen stimuliert. Mitunter lässt sich der Eindruck nicht verdrängen, eine Mode löse nur die andere ab.

Dass also nach der Chaosforschung (Stichwort: „fraktaler Markt“), der Evolutionstheorie (Stichwort „Technolution“), der Hirnforschung (Stichwort „limbisches Marketing“) nun „die“ Digitalisierung und mit einhergehend vor allem „die“ Algorithmen neue „Megatrends“ darstellen, ist vor dem Hintergrund der großsprecherischen Programmatik dieser Dienstleistungssparte nicht verwunderlich. Allerdings ist es doch erstaunlich, mit welcher Geschwindigkeit immer wieder *dieselben* Personen vorgeben, je nach Konjunktur die unterschiedlichsten, meist

hochkomplexen Disziplinen durchschauen und als Grundlage neuer strategischer Modelle für das Management nutzen zu können.

Unbestritten ist, dass eine gesellschaftliche, kulturelle, politische und vor allem wirtschaftliche Transformation durch die immer umfangreichere und immer schneller zugreifende technische Möglichkeit entsteht, alle Prozesse in rechnerkompatible Strukturen zu fassen. Insbesondere die komplexen (das heißt also zum Teil nicht mehr durchschaubaren) Software-Applikationen, nämlich „Algorithmen“, sind zu hypermodernen Tools einer neuen Mode avanciert, auch wenn das Prinzip, das dieser Begriff erfasst, und der Begriff selber uralte sind. Dass es legitim ist, auch im Sinne Abrahamsons, von einer Mode zu sprechen, zeigt sich nicht nur als Ergebnis der vorangehenden Argumente. Aktualisierungen seiner Studien zu Managementfashions finden sich seit 2000 in Arbeiten etwa am Massachusetts Institute of Technology unter dem Titel „Information Technology Fashions: Building on the Theory of Management Fashions“ oder in den in diesen Fragen habituell führenden skandinavischen Business Schools, zum Beispiel in der Studie „Big Data viewed through the lens of management fashion theory“ von Dag Øivind Madsen am University College of Southeast Norway.

Beginnen wir also mit dem Neuen, das zum Statussymbol wird, weil man auf der Konjunkturwelle des dominanten Diskurses (meist getragen von Interessenten) surft, mit den nur schwach definierten neuen Begriffen, die gegenwärtig die wirtschaftliche Diskussion bestimmen: Big Data und Algorithmen. Beide sind Codeworte der Zugehörigkeit, so wie vor fünf Jahren noch, als noch keiner von Big Data redete, die Kürzel MRT und der Hinweis auf „die“ Hirnforschung ultimative Modernität signalisierten und einen Theoriezweig etablierten, der fast schon wieder vergessen ist: Neuroökonomie! In „Geist“ sind einige der damals als bahnbrechend angesehenen Experimente und die weitreichenden Interpretationen beschrieben (Rust 2007). Sie sollen hier nur auszugsweise zitiert werden, um den Eindruck zu vermeiden, dies sei eine versteckte Werbung und Product-Placement für gestrige Produkte des Autors: „Attraktive Marken scheinen also mehr mit Träumen an Prestigeobjekte zu tun zu haben und die Fantasie anzuregen, während Produkte von Marken, die man wirklich kaufen würde, deutlich rationaler wahrgenommen werden“, schrieb damals, in einem Kommentar zur

vorgelblich bahnbrechenden Pepsi-versus-Coca-Cola-Studie, der Soziologe Michael Schaefer, der an der Universität Magdeburg im Center for Advanced Imaging arbeitet (Schäfer 2006, o. S.).

Dass in diesem Umfeld so revolutionäre Ratschläge verbreitet wurden wie die Aktivierung der positiven Hirnregionen durch Schnäppchen und die Auszeichnung von Waren durch Preise, die auf 0,99,- ausgingen, provoziert verwundertes Kopfschütteln (vermutlich als Folge der Aktivierung eines Irritationszentrums im Kopf: das wusste man ja schon vorher, alles). Der Psychologe Clotaire Rapaille, nach eigenen Aussagen immerhin Berater von Weltkonzernen, verkündete vollmundig: „einen Reptilienschalter“ entdeckt zu haben, „auf den jede Frau in der Welt reagiert.“ Ein Unternehmen, spitzte Rapaille seine These bedrohlich zu, das sich auf den Verstand des Menschen bezieht, habe schon verloren. „If you don't have a reptilian hot button, then you have to deal with the cortex; you have to work on price issues and stuff like that“ (Rapaille 2006, o. S.).

Big Data ohne Hirn

Nun, ein knappes Jahrzehnt später, redet keiner mehr darüber, auch wenn einige selbsternannte Gurus immer noch unterwegs sind und von der Bedeutung der *limbischen Hirnregionen*, vom *Reptilienhirn* oder „*unserem Hirn*“ generell fabulieren und das alles in der Werbezeile zusammenfassen, wie „Chefs von der Neuroökonomie profitieren“ können. Den späteren Betrachter weht heute aus der Sicht derselben unbändigen Hoffnungen, die sich an Big Data knüpfen, ein *Déjà-vu* an. So wie mit Hirnströmen zu messen sein sollte, was Menschen zum Kauf bewegt, soll nun Big Data Informationen über den Kunden liefern, die dieser nicht einmal selber hat, und zwar um dann passgenaue Werbung zu konstruieren, die wieder neue Daten liefert, mit denen dann Informationen über den Kunden eingehen, die der selber nicht hat, um die Werbung noch passgenauer zuzuschneiden ... *period*.

Diese neue Mode also gebiert nun, wie bereits erwähnt, neue Vokabeln, obwohl sie grundlegend nichts anderes bietet als die alte: Sehnsucht nach Inklusion für den – um den Begriff von David

Riesman zu nutzen – außengeleiteten Charakter, der vorgibt, originell zu sein, sich aber nur modischer Vorgaben bedient, statt diese neuen Techniken innovativ zu nutzen. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es notwendig, darauf hinzuweisen, dass diese Kritik nicht auf die Transformation selbst zielt. Doch sind auch nach Meinung führender Technologieexperten viele der Strategien, die mit Big Data und Algorithmen entstehen, noch gar nicht hinreichend genug definiert, um ihr Potenzial auch nur für zwei Jahre im Voraus einschätzen zu können. Das zumindest ist der klare empirische Befund einer Analyse einschlägiger Unternehmensmeinungen zur Frage der Zukunftstalente, die wir am Institut für Soziologie der Universität Hannover 2015 und 2016 durchgeführt haben.

Wo aber Definitionen fehlen, floriert der semantische Kommerz: Ratgeber prägen wie gewohnt mit Hilfe von „Studien“ lärmende Zukunftsvokabeln, die dann ins professionelle Vokabular gedrängt werden und zu unverbrüchlichen Bestandteilen der Power-Point-Vorträge avancieren. Der Kontext wird durch einen generellen Grundbegriff der neuen Zeit markiert: Industrie 4.0. Immerhin: *Industrie 4.0*. Das ist insofern bemerkenswert, als noch vor knapp einem Jahrzehnt alle erdenklichen selbsternannten Analysten und Trendforscher mit geradezu enthusiastischem Tenor eine „postindustrielle“ Ära eingeläutet und dem Dienstleistungssektor die gestalterische Kraft für Millionen Jobs zugeschrieben hatten. Reden wir nicht mehr drüber, es war ohnehin eine komische Idee, weil ja irgendwo ein produktiver Kern bestehen muss, der Dienstleistungen überhaupt erst stimuliert, darunter auch die beiden meistgenannten Charakteristika dieser Industrie 4.0: *Datafication* und *Digitalisierung*, die zwei großen Ds des künftigen Business. Derart buchstäblich etikettierte Aide-Memoires für erfolgreiches Management sind zurzeit ganz groß in Mode. Die einschlägige Literatur ist voll davon: die fünf A des erfolgreichen Projektmanagements, die vier F der Kommunikation oder Richard Floridas drei T der kreativen Klasse; das Alphabet rauf und runter. Es fällt übrigens auf, dass die eben erwähnten Ds ein wenig ärmlich nur zu zweit daherkommen, ein drittes wäre ganz schön, damit das Konzept konkurrenzfähig und die metaphorische

Referenz zur *Dreidimensionalität* erhalten bleibt. Ist ja eine gute Managementvokabel: sagt wenig, klingt gehaltvoll.

Nun ist aber die Sache leider so einfach auch wieder nicht, denn es tauchten jede Menge Unterbegriffe auf, bei Datafication und Digitalisierung im Wesentlichen geprägt durch ein B- und D-Doppelwort: *Big Data*. Bei dessen weiterer Differenzierung nun widerfuhr den Analysten Erstaunliches. Denn weder B noch D avancierten zu Initialen erhellender Erläuterungen, sondern – das V. Initialzündung war vermutlich eine Studie der META Group, die schon 2007 drei Charakteristika der Datenkommunikation ausmachte: *Volume, Velocity, Variety*.

In der Folge dann immer wieder diese drei – meist da, wo man nach einer klaren Definition von Big Data und nach einer Antwort auf die Frage nach den Konsequenzen für die Arbeit der Zukunft suchte. So ging das eine Zeit lang im Kreis. Doch da man einen Erkenntniszuwachs anstrebte oder auch, weil sich die Big-Data-Welt doch schneller und unübersichtlicher entwickelte als erwartet, suchte der eine oder andere nach tiefergehenden Charakteristika und fand zum Beispiel und in lockerer Folge neue Begriffe für die Power-Point-Präsentationen: *Value, Veracity, Viability, Visibility, Validity* oder *Volatility*. Die Inflation der V-Worte schürte den Verdacht, das Geschäft mit den Definitionen stelle – nach einer trefflichen Bemerkung des Soziologen Hans Albert – nichts weiter dar als ein Sprachspiel zur Weltorientierung und, auf einer etwas pragmatischeren Ebene, ein Spiel der Verständigung im Sinne des oben bereits skizzierten BWL-Esperanto.

Zukunft aus Berechnung

Von Graevenitz, der hier schon mehrfach in den Zeugenstand gerufene Sprachwissenschaftler und Bildungstheoretiker, schrieb: „Jeder, der die Öde von Präsentationen durchlitten hat, die dem immer gleichen Trainingsprogramm folgen und der das menschenverachtende Vorlesen von *charts* ertragen hat, weiß was mit der natürlichen Lässigkeit eines Vortrags gemeint ist, der allen Regeln der Kunst folgt

und seinen Perfektionismus doch in natürlicher Leichtigkeit verbirgt.“ (von Graevenitz 2005, S. 45). Stattdessen entwickelt sich eine Form der Kommunikation, die längst zu ihrer Karikatur zu verkommen droht. So hören wir heute auf Symposien für – wahlweise – den Einkauf, die Personalabteilungen, das Marketing, den Vertrieb, die Entwicklungsabteilung, das Design und das Kundenmanagement oder das Recruiting, vor allem aber für Research & Development von algorithmischen Erfassungssystemen des Kundenverhaltens in „Echtzeit“, genau da, wo man vor sieben Jahren noch von einer Revolution der „Neuroökonomie“ schwärmte. Die Begründungen von damals lassen sich weiterhin zitieren, etwa, dass dem Marketing mit *der Hirnforschung* ein weiteres Mittel zur Optimierung von Maßnahmen zur Verfügung stehe, die zu einem besseren Verständnis des Konsumenten beitragen könnten, da viele Mechanismen der Kaufentscheidung mit den neuen Methoden besser erklärt würden. Nur ein Begriff muss ersetzt werden, um sie zu modernisieren: Statt *Hirnforschung* füge man einfach *Big Data* ein.

Das gestrige Gehirn wird durch morgige künstliche Intelligenz ersetzt. Algorithmen werden statt der auf den MRT-Grafiken eingefärbten Hirnaktivitäten einem Prozess des „Deep Learning“ ausgesetzt. Dieser mathematische Lernprozess erfolgt durch die automatische und vorprogrammierte Erfassung aller Aktivitäten eines oder mehrerer Nutzer. Dieser algorithmisch vorstrukturierte Konsum basiert auf der Analyse des bereits eine Runde zuvor algorithmisch vorstrukturierten Konsums, zum Beispiel auf Playlists von beliebten Musikstücken, der Erfassung von Modestilen und Ernährungsgewohnheiten, Sportaktivitäten und Tagesrhythmen, um also dem Nutzer das Gefühl zu geben, dass ihn jemand hundertprozentig kennt und ernst nimmt. Auf diese Weise werden zwar individuelle Zugänge zu einzelnen Kunden möglich, dennoch aber ist ein solches Programm erst lukrativ, wenn es als Passepartout angelegt ist und den gesamten alltagskulturellen Raum umfasst. Das alles machten die Nutzer komplett kostenlos, liest man immer wieder von enthusiastischen Anbietern.

Neue Firmen ersetzen die plötzlich uralte wirkenden Trendforscher: Google Doubleclick, Pubmatic, Open X, Adexchange, Nuggadd, Experian, Next Atlas, We are social oder Radian 6. Sie durchsuchen

die „Social“ Media nach nutzbaren Informationen, die sich an Unternehmen verkaufen lassen. Ein Beispiel nur für einen solchen Werbetext:

Nextatlas transforms social media streams into actionable information, providing clients with an indispensable warning system for emerging consumer trends. Using finely tuned algorithms, it offers brands a new way to tap into social data to identify emerging consumer trends and fuels creativity with visually stunning trend forecasts. Nextatlas provides *real time information* that can be quickly exported into beautiful, inspiring, and completely customizable trend reports. Using real-time dashboard views, Nextatlas allows brands to track trends, tags, network relations between emerging trends, their location and epidemiology, and browse through thousands of inspiring visual examples (<https://www.nextatlas.com>. Zugriffen: 22. März 2018).

Solche Fragen sind es dann: Was wird in den Social Media geteilt? Welche Farben und Farb-Nuancen kommen? Was ist „the Next Big Sound“, „the next fashion Hype“? Immer kompiliert aus dem Vorgefundenen. Von dem, was es zu entdecken gilt, wird nur in den Erkenntniskreislauf eingegeben, was sich verkaufen lässt. Und die Ergebnisse? Sie muten an wie die gewohnte Worthuberei und dieselben Hirngespinnste, die man von den bisherigen Dienstleistungen dieser Art gewohnt war, als Hunderte von trendigen Typologien kursierten, die schon ein Jahr nach ihrer Kreation auf dem Friedhof der Marketingstrategien gelandet waren: *Yeppies*, *Lohas*, *Tiger Ladies* und *Business Nomads*, *Hypersmart Shopper*, *Uprising Foreigners* (Migranten der zweiten Generation), die *Generationen X*, *Golf*, *Golf II*, *Alley*, *@*, *y*, *Z*. Was liefern nun die Big Data Analysts? *Fashionistas*, *Kaffeeenthusiasten*, *Early Adopters*, *Street Snobs*, *Post Soviet Trash Kids*, *Skandinavische Minimalisten*, *Cosy Dads*. Interessant ist nur, dass bei der Zahl von Treffern, die der hier verhandelte Grundbegriff im World Wide Web erzielt, keine *Sprezzati* in der Riege der Avatare auftauchen.

Skeptiker unter den IT- und Big-Data-Spezialisten warnen schon länger vor dieser Trivialisierungsfalle und einer *deformation professionelle*, die das Vordergründige zur tiefgründigen Substanz des Wirtschaftens

verklärt. Der weltbekannte Physiker und Analytiker biologischer und urbaner Netzwerke Geoffrey West warnte schon 2013: „Big data‘ without a ‚big theory‘ to go with it loses much of its potency and usefulness, potentially generating new unintended consequences.“ (West 2013, o. S.). Ein Vorstandsmitglied der Beratungsfirma *Booz Allen Hamilton* ergänzte: „Data scientists alone won’t cut it.“ (Booz, Allen, Hamilton 2013, o. S.). Ähnlich argumentieren zwei Berater und Forscher der *Deloitte Consulting*: „Much of the grunt work is carried out by computers, while much of the thinking is dependent on specific human beings with specific skills and experience that are hard to replace and hard to scale“ (Ronanki und Steier 2014). Letztendlich scheuen Kritiker auch nicht davor zurück, den Hype um die Big-Data-Tools und vieles dessen, was man dem Management auf diesem Gebiet andient, als „Scharlatanerie“ zu bezeichnen.

Scharlatanerie statt Diskurs

Der Begriff ist nicht nur so dahingesagt. Er erscheint durchaus angebracht, die eben beispielhaft dokumentierten Kreationen und manche Methode, mit der sie „entdeckt“ wurden, zu beschreiben. Immerhin erinnert das alles an eine Art Alchimie, die nun Daten statt seltsamer Erden nutzt, um Gold daraus zu schlagen. Leider wird auch der Begriff der „Scharlatanerie“ so häufig und so achtlos verwendet, dass er ein wenig abgenutzt erscheint. Daher ist es wichtig, die Frage zu beantworten, was konkret gemeint ist. Was also ist und was tut ein *Scharlatan*?

Bei der Beantwortung befinden wir uns in einem Glücksfall, weil es eine aus unerklärlichen Gründen vergessene, aber ganz und gar grandiose Analyse wiederzuentdecken gilt, die zudem noch einen ganz besonderen Charme besitzt: die bis heute maßgebliche Analyse der Figur des Scharlatans der Journalistin Grete de Francesco und ihrer oben bereits skizzierten Korrektur der Verwechslung von Renaissance und Aufklärung. Noch einmal: „Die“ Renaissance war ja keineswegs nur eine Epoche leuchtender Innovationen, sondern auch eine des Zweifels und der Irritationen, der Krisen, Umbrüche und auch Kriege. Aus diesem Motivbündel resultiert ja Castigliones Idee, sich mit der Frage

nach den humanistischen Idealen von Führungspersönlichkeiten und der Ethik der Führung zu beschäftigen, so wie es Machiavelli zur selben Zeit auch tat – wenngleich mit anderen Schlussfolgerungen. „Als geistige Einheit betrachtet“, schreibt de Francesco, stelle die Renaissance sich dar als „eine Zeit, in der sich die Auflösung des religiösen Dogmas des Mittelalters vollzieht, ohne einen Ersatz gefunden zu haben, eine Zeit, die nicht mehr den Glauben und noch nicht das Wissen hat“ (de Francesco 1936, o. S.). Eine Zeit, der „durch zahlreiche Entdeckungen und die schnelle Entwicklung der Wissenschaften zuviel an neuem Wissen zugemutet worden ist“.

So erkläre sich der merkwürdige Widerspruch, dass „die Erfolge und die Überlegenheit des Charlatans von seinen Anhängern und ihm selbst, wie später die Aufklärung formuliert, mit einem ‚necken-den Triumphton gegen Vernunft und Wissenschaft‘ unterstrichen wurden“. Doch gleichzeitig wurde, was dem Ratgeber-Gewerbe aus der Wissenschaft dienlich erschien, einfach in die Erlösungsstrategien eingebaut und sozusagen dem arbiträren Geschäft als seriöses Partikel angehängt. „Anleihen ohne Quellenangabe bei der Wissenschaft zu machen, deren Glaubenskredit man sich zunutze macht und ihn zugleich erschüttert, das ist die charakteristische Methode für diejenigen, deren Wissen Halbwissen, deren Bildung Scheinbildung ist.“ Und: „Im Kleide der Wissenschaft tritt ein verwandelter Unwissender auf, im Kleide der Fremde stellt sich der Scharlatan vor, der als ein besseres, ein wissenderes Wesen aus einer andern Welt kommt, die sich wiederum dem kritischen Blick entzieht.“ (de Francesco 1936, o. S.).

Das war vor Jahrhunderten, vor den aufgeklärten Zeiten des modernen strategischen Managements. Daher stellt sich die Frage, ob der Verweis auf die Scharlatanerien tatsächlich mehr als wohlfeiler Feuilletonismus ist, um die Geschäfte von Esoterikern, Traktateschreibern und boulevardesken Trendforschern zu charakterisieren. Denn: Wer fällt darauf herein? Heute noch? Eine Recherche, die ich 2017 für den *Harvard Business Manager* durchgeführt habe, zeigte, dass der Begriff bei den Kommentatoren der intellektuellen Wertschöpfungskette in der Wirtschaft durchaus verbreitet ist.

Es sei „eine großartige Zeit für Scharlatane“ schrieb der Insolvenzrechtler Hans Haarmeyer (<https://www.ingenieur.de/karriere/arbeitsrecht/es-grossartige-zeit-fuer-scharlatane>. Zugriffen: 22. März 2018). Juliane Lutz und Katrin Terpitz warnten im Februar desselben Jahres im *Handelsblatt* vor „Scharlatanen mit grauen Schläfen“ (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/coachs-scharlatane-mit-grauen-schlaefen/2618932.html>. Zugriffen: 22. März 2018). Da waren nun nicht geldgierige Heiratsschwindler gemeint, sondern großsprecherische Experten für Lösungen hoch komplizierter strategischer Herausforderungen ohne entsprechende Kompetenzen. Mit ungewöhnlich boulevardesker Formulierung warnte Stephan Meyer in der Fachzeitschrift *Personalwirtschaft* bereits im August 2007: „Scharlatane unterwegs“ (<http://denkstelle.com/snacks/scharlatane-unterwegs.html>. Zugriffen: 22. März 2018). Nur Monate zuvor diagnostizierte der renommierte Wirtschaftssoziologe Stefan Kühl eine verbreitete „Scharlatanerie“ in vielen Coaching-Angeboten. Noch früher, im September 1988, konstatierte die Zeitschrift *Computerwoche*: „Nur Scharlatane versprechen Integrationslösungen ohne Probleme.“ (<https://www.computerwoche.de/a/der-steinige-weg-zur-erfolgreichen-integration,1156570>. Zugriffen: 22. März 2018).

Als Gipfel der Entrüstung konnte man in einem Editorial des Mittelstandsmagazins *impulse* von Johannes Gross lesen: „Meistens geht es um Theorien zum angeblich richtigen Management, die einander halbjährlich ablösen, oder um pompöse Wortballungen. [...] Diese Theorie- Scharlatane, besonders in den USA und bei uns in pestizidenzialischer Menge auftretend, sind vor allem aus einem Grund schädlich: Sie rauben den echten Unternehmern das, was für diese am kostbarsten ist, nämlich Zeit.“ Der Scharlatan – eine ewig und offensichtlich auch heute irrlichternde Figur. Er passt seine Heilsversprechungen offensichtlich unablässig und geschmeidig jedem Zeitgeist an. Daher ist es schwer, klare Züge seines Wirkens auszumachen und zu erkennen, was nun den *geschulten* Berater, den *erfahrenen* Coach, den *legitimen* Kompetenzträger, den *seriösen* Zukunftsforscher ausmacht – und was die von Johannes Gross empört so genannten „Theorie-Scharlatane“ (Impulse Juni 1997, Leitartikel).

Expertendarsteller Dr. Myron L. Fox

Folgt man weiter den kritischen und unumstritten erfahrungsgesättigten Geistern, zum Beispiel Manfred Kets de Vries, erscheint die Analogie zu dem, was de Francesco in den 30er Jahren dokumentierte, noch weniger abwegig. Der INSEAD-Professor und Autor des *Harvard Business Manager*, weltweit anerkannt als Berater und Psychologe, macht (am pointiertesten in seinem Essayband „Führer, Narren und Hochstapler“) die durch eine in sich geschlossene Kommunikationskultur blockierte Berührung der Spitzenkräfte mit der Wirklichkeit für ihre Fehlentscheidungen verantwortlich. Der Grund ist schon vor Jahrzehnten von Grete de Francesco identifiziert worden: Scharlatane sind die dubiosen Zeugen einer Zeit, die nicht mehr den Glauben (an die alten Modelle) und noch nicht das Wissen (über den Umgang mit den rasenden Veränderungen) hat; einer Zeit, der, um es noch einmal zu zitieren „zuviel an neuem Wissen“ zugemutet worden ist und in der das Wort *Zukunft* ebenso inflationär gebraucht wird wie das strapazierte Wort *Strategie*. Diese geradezu inflationäre Beliebigkeit an Management-Strategien, die dann zu Moden avancieren, ersetzt den grundsätzlich skeptischen Optimismus, der das unternehmerische Abenteuer des Aufbruchs in eine unbekannte Zukunft begründet und auf der Grundlage von Bildung, Erfahrung und der Kommunikation mit unterschiedlichsten Geistern beruht.

Doch an ihre Stelle drängen sich, wie beschrieben, zunächst „Trendforscher“, gefolgt von den Zweitnutzern komplexer Wissenschaften wie der Hirnforschung, dann nach einem kurzen Intermezzo, in dem alles modisch wurde, was mit Genen und Evolutionsbiologie zu tun hatte, nun also die „Digitalisten“ mit ihrem Algorithmen-Werkzeugkoffer, der sogar jede Erkenntnistheorie und die klassische Empire überflüssig machen soll. Der unheilige Gral also – endlich gefunden. Die Protagonisten der Adaption „für Manager“ versprechen Erkenntnisse in Windeseile, obwohl in den meisten Disziplinen, die hier beschrieben sind, Jahrzehnte vergangen waren, ehe die Fachvertreter halbwegs erklären konnten, was man erreicht hatte. Da wundert es schon, dass die Adepten daherkommen und sich

als neue Universalwissenschaftler inszenieren, wie zum Beispiel der „Trendforscher“ Matthias Horx, im *Migros*-Magazin vom 30. Dezember 2013 (und in ähnlicher Form in vielen anderen Medien): „Ich sehe mich als Universalist mit einem Hang zu trockenen, aber spannenden neuen Wissenschaftsdisziplinen: Sozioökonomie, Systemtheorie, Probabilistik, Spieltheorie bis hin zu Evolutionspsychologie, Neurologie und Quantenphysik. Ich versuche, die Erkenntnisse dieser Disziplinen neu zu sortieren und zu kombinieren und sehe mich in der Tradition jener Denker, die versuchen, über ihren Fachbereich hinauszudenken.“ (<https://www.migrosmagazin.ch/archiv/in-wirklichkeit-bringt-die-zukunft-keinen-mangel-sondern-neue-moeglichkeiten>. Zugriffen: 22. März 2018).

Über diese pseudowissenschaftlichen Triebe an den Stämmen der harten wissenschaftlichen Disziplinen ist so viel geschrieben worden, dass hier keine vertiefenden Bemerkungen notwendig sind. Die wenigen Passagen zur Trendforschung weiter oben bieten ja schon eine vielsagende Illustration über ein Recycling-System, das nichts Neues bringt, sondern der kristallinen Sprachkultur eines verbreiteten BWL-Esperanto die Anmutung von Kreativität und Fantasie gibt und dies natürlich auch in Seminaren und Vortragsreihen verbreitet. Aber auch das ist nichts Neues.

Schon vor vielen Jahren, nämlich 1970, lieferte Dr. Myron L. Fox den Beweis für diese Verführbarkeit durch Scharlatanerie, als er für einen Vortrag vor Experten den folgenden eindrucksvollen Titel wählte: „Die Anwendung der mathematischen Spieltheorie in der Ausbildung von Ärzten“. Den Teilnehmern wurde Fox als Autorität auf dem Gebiet der Anwendung von Mathematik auf menschliches Verhalten vorgestellt. Die Zuhörer, allesamt Akademiker, waren durchwegs inspiriert. Manche erinnerten sich sogar, schon einige Schriften von Dr. Fox gelesen zu haben. Eine höchst seltsame Belesenheit, denn Dr. Fox hatte in seinem Leben noch nichts geschrieben. Er war Schauspieler, engagiert von drei pfiffigen Psychologen mit den Namen Frank Donnelly, Donald Naftulin und John Ware. Sie hatten ihm den Auftrag gegeben, eine Rede zu halten, die keinen Sinn ergeben durfte. In der Diskussion danach sollten Fragen dann derart konfus beantwortet werden, dass auch hier nachweislich kein Sinn entstehen konnte. Was überzeugte,

waren der Auftritt, die Lässigkeit, mit der Fox zur Fragerunde schließlich sein Jackett auszog, die Körperhaltung bei der Beantwortung der Fragen und natürlich der Glaube an die Autorität der als Autorität vorgestellten Person. Mit anderen Worten: Dr. Myron L. Fox erschien als Experte. Zwar nicht für das, was er sagte, dafür aber wie er es sagte. Wer sich ein Bild machen möchte, kann dieses Kabinettstück abrufen (http://ecclesiastes911.net/dr_fox/video.html. Zugriffen: 22. März 2018).

Um derartigen Scharlatanerien mit echten Managementargumenten zu begegnen, ist eine breite Bildung notwendig. Doch Bildung erfolgt langsam, sie setzt jahrelange Erfahrungen voraus. Die Geschwindigkeit, mit der die Rohdaten eingehen, ist indes nicht mehr zu messen; sie kommen in Echtzeit. Das bedeutet wiederum, dass eine müßevolle und intelligente Auseinandersetzung mit den gelieferten Korrelationen immer kurzatmiger wird. Der Diskurs wäre das einzige Mittel, um diesem Closed Circuit zu entkommen. Bildung ist also gefragt, um die Strategie zu schärfen. Das bedeutet, dem produktiven Zweifel seinen Raum zu geben.

Literatur

- Booz Allen Hamilton (2013). <http://www.biztechmagazine.com/article/2013/08/physicists-and-musicians-could-unlock-big-datas-secrets>. Zugriffen: 22. März 2018
- de Francesco, G. (1936). Der Scharlatan. <http://www.amuseum.de/medizin/cibazeitung/sep36.htm>. Zugriffen: 22. März 2018
- von Graevenitz, G. (2005). Persönlichkeitsbildung – die Erneuerung einer Tradition der Neuzeit (Castigliones „Il Cortegiano“). In: Sascha Spoun/Werner Wunderlich: *Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus (S. 39–47)
- Rapaille, C. 2006: Gespräch mit GDI Impuls, Ausgabe Winter 2006; siehe auch: Interview mit Public Broadcasting System, 9. November 2004 unter: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/persuaders/interviews/rapaille.html>. Zugriffen: 22. März 2018
- Ronanki, R. und D. Steier (2014). Cognitive Analytics. <http://dupress.com/articles/2014-tech-trends-cognitive-analytics>. Zugriffen: 22. März 2018

- Rust, H. (2007). *Geist. Die Kraft der klugen Köpfe in Management und Marketing*. Wiesbaden Gabler
- Schäfer, M. (2006). Planung & Analyse Nr. 04 vom 21.08.2006; auch unter http://www.gbi.de/r_profisuche/PA.htx. Zugegriffen: 22. März 2018
- West, G. (2013). Big Data needs a big Theory to Go with It. Scientific American. <http://www.scientificamerican.com/article/big-data-needs-big-theory>. Zugegriffen: 22. März 2018

9

Bildungsstädte

Urbino und Bologna stehen beide für die Bedeutung der Bildung: Urbino für die Ideen der untrennbar verknüpften strategischen und intellektuellen Fähigkeiten, Bologna für eine Bildungsreform, die effektives und das heißt wirtschaftsnahes Studieren organisiert. Dieser 1999 eingeleitete „Bologna-Prozess“ hat die Anteile der intellektuellen Ausbildung zumindest aus dem ersten Studienabschnitt weitgehend reduziert. Die bislang beschriebenen Voraussetzungen für professionelle Eleganz und Gelassenheit können zwar unter Angebots-Begriffen wie „Soft Skills“ mit einem festgelegten Gratifikationssystem von Credit Points erworben werden. Die Kritik an dieser Formatierung nährt aber den Verdacht, dass „neoliberale“ Ziele verfolgt würden. Dem entspricht eine zunehmende Skepsis, ja mitunter sogar offene Abneigung gegenüber „Eliten“. Ein wirtschaftshistorischer Exkurs klärt über die wahre Bedeutung des Begriffs auf, die durchaus eine Nähe zur *Sprezzatura* aufweist: gelassen und elegant dem pluralistischen Diskurs Impulse für die innovative Bewältigung drängender Herausforderungen zu bieten. Als aktuelle Übersetzung und weitverbreiteter Grundbegriff bietet sich an: Flexibilität. Es ist jene Eigenschaft, die Nachwuchskräfte an ihren Vorgesetzten am meisten schätzten.

Der Traum von Urbino

Diese Bildung war der Traum von Urbino. Bildung war das Ziel und die Grundlage der Gespräche im Palazzo Ducale, und sie erschien den Gesprächspartnern wichtiger als oder mindestens ebenso wichtig wie die Strategie. Lebenslanges Lernen und vielfältige Erfahrung, der Austausch mit Personen anderer Berufe, die Gastfreundschaft am Hofe, an dem immer eine große Schar von Intellektuellen und Künstlern wirkte, eingefasst in einer Architektur der „città ideale“: Manches erscheint wie die stolze Beschwörung der Einweihung eines von einem Stararchitekten entworfenen Glaspalastes eines modernen IT-Unternehmens in den Festreden des Vorstandes. Man übt sich im Mäzenatentum, stiftet Lehrstühle und sammelt Kunst, vielleicht sogar alte Bücher, und möglicherweise ist eine Originalausgabe des „Cortegiano“ darunter.

Schon zu Castigliones Zeiten verwies der Fürst in Urbino mit Stolz auf eine Universität, an der auch die Diskursethik des Cicero gelehrt wurde, eine Tradition, die in Castigliones Partitur des „Hofmanns“ wieder aufgenommen wird. Der Verfasser des Vorworts der deutschen Ausgabe, Andreas Beyer, und viele andere Autoren haben diese Tradition betont, insbesondere was die wie selbstverständliche und nicht zur wechselseitigen Beeindruckung verwendete rhetorische Brillanz anbetraf. „Bei Cicero etwa“, schreibt Eugen Bader, „wird mit der *neglegentia diligens* ein der *Sprezzatura* direkt vergleichbares Prinzip beschrieben.“ (Bader 1993, S. 124).

Auch Ralf Dahrendorf wies auf Studien dieser Art von Lebens- und Gesprächskunst hin, auf ein Wissen, das nicht als nutzwertorientierte „Praxisorientierung“ diente und sich in einer rein technischen Intelligenz erschöpfte. „Die Universität“, betonte er 1979 in einer Abhandlung über die Bedeutung der von ihm so genannten repräsentativen Tätigkeiten der intellektuellen und kulturellen Eliten, „ist in gewisser Weise die moderne, demokratische Form der alten aristokratischen Familie, die sich einen hervorragenden, manchmal brillanten Hauslehrer hielt, um die junge Brut nach Italien und zu den Palästen von Cicero und Euklid zu führen.“ (Dahrendorf 1979, S. 223). Repräsentative Tätigkeiten, so erläuterte Dahrendorf, „werden

ausgeübt im Namen von Menschen, um Zukünfte für sie offenzuhalten. Es ist eine Pflicht und Verantwortung, nicht ein Privileg oder eine Auszeichnung, Dinge im Namen von anderen zu tun. Bei repräsentativen Tätigkeiten geht es darum, den Inhalt neuer und andersartiger Dinge hervorzubringen, Arten von Lebenschancen. Sie stellen das Reservoir möglicher Zukünfte dar. Repräsentative Tätigkeiten schaffen den Horizont von Möglichkeiten, die das soziale Leben begleiten“ (Dahrendorf 1979, S. 206).

Heute studiert „die junge Brut“, studieren die „Cortegiani“ tatsächlich im Zeichen einer italienischen Stadt – aber es ist nicht Urbino, sondern Bologna. Zum Erscheinungstermin von Castigliones Werk, 1528, gehörte Bologna zum Kirchenstaat. Da war die Universität allerdings (akzeptiert man das Datum der Gründung, das Bologneser gern verteidigen, nämlich 1088) schon fast fünfhundert Jahre alt. Die offizielle Gründung der auch nach korporativen Gesichtspunkten als solche zu bezeichnenden „Universität“ wird zwischen 1130 und 1140 datiert, was nicht weniger spektakulär ist. Zu ihren vielen bedeutenden Professoren gehörte Umberto Eco, einer der modernen Repräsentanten eines renaissanceartigen Universalgelehrten – was deshalb erwähnenswert ist, weil der Name der Stadt, was Bildung betrifft, heute weltweit als Synonym für die Reduktion dieses Prinzips auf einen frugalen Funktionalismus gilt, realisiert in einem 1999 inaugurierten sogenannten „Bologna-Prozess“.

Der Alltag von Bologna

Im Juni jenes Jahres nämlich trafen die Bildungsminister der Europäischen Union einander in der Stadt, die aufgrund ihrer kulinarischen Hochkultur den Beinamen „*la grassa*“, die Opulente, trägt. Dort verabredeten sie eine Bildungsreform, die im krassen Gegenteil zu diesem schönen Attribut intellektuell höchst asketisch daherkommt: die Umstellung aller Studiengänge in Europa auf eine sechssemestrige Basis („Bachelor“ genannt), ergänzt durch die Möglichkeit eines viersemestrigen Aufbaus (das „Master-Studium“).

Man kann freilich mit ziemlicher Sicherheit annehmen, dass im Hintergrund auch die Argumente der wirtschaftlichen Lobbyisten und der ihnen nahestehenden Stiftungen und konservativen Thinktanks eine wichtige Rolle gespielt haben. Drei Gründe der Reform wurden angeführt: schnellere Berufsqualifizierung, globale Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse und Internationalisierung der jungen Geister, die in absehbarer Zeit zu den „Hofleuten“ der Unternehmen gehören werden, als Aspiranten auf große Karrieren in Feldern, die aufgrund des digitalen Transformationsprozesses heute noch niemand mit Bestimmtheit definieren kann. So tritt denn auch in einer Analyse der Zukunftstalente sehr deutlich der Befund in den Vordergrund, dass zwar Fachqualifikationen unerlässlich seien, aber niemand weiß, wie genau die in vier Jahren aussehen werden. Bildung bedeutet also mehr denn je die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen, und das gemeinsam mit einer Kollegenschaft, die möglichst heterogene Erfahrungen besitzt.

Interessant an den Begründungen für den „Bologna“-Prozess sind vor allem zwei Aspekte: Erstens wird auf das zu hohe Alter der Absolventinnen und Absolventen früherer Studiensysteme verwiesen, aber eigentlich nicht begründet, *wozu* denn eigentlich sie zu alt seien; und zweitens lässt sich nachweisen, dass namhafte Vertreter der Verjüngungskur selbst durchaus sehr lange Studienzeiten in Anspruch genommen haben – und oft war eben dies sogar der Grund für ihren späteren Erfolg. Das Gegenargument, das in einschlägigen Diskussionen immer wieder angestrengt wird, zielt auf die Veränderungsgeschwindigkeit der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts, mit ihren unvorhersehbaren Herausforderungen und Möglichkeiten, besonders aber der Zwang zur steten Innovation.

Aber auch dieses Argument macht, wie sich gleich zeigen wird, die Forderung nicht sinnvoller. Ungeachtet der Tatsache, dass Innovationskultur am ehesten dort entsteht, wo sehr unterschiedliche Persönlichkeiten eine lebhaft geistige Atmosphäre erzeugen und eine kooperative Führung diese geistige Atmosphäre pflegt und fördert, setzen vor allem globale Unternehmensberatungen auf den Typus des jungen und damit in Trainee-Programmen noch formbaren Absolventen. Als Ausweis zielstrebigter Konsequenz wird eben dieses zügige Studium erwartet, das natürlich mit einer exzellenten Note abgeschlossen werden

soll. Dazu dienen ein Auslandsaufenthalt und mehrere für den Beruf einschlägige Praktika. Der „Bologna“-Prozess startete in einer Zeit, in der diese Diskussion nicht stattgefunden hatte. Einer der Kernbegriffe wurde „Wirtschaftsnähe“, ein weiterer „Praxistauglichkeit“, ein dritter „Employability“. Jeder dieser Begriffe leidet unter einer vorschnellen Überalterung und vor allem einer Reduktion der nicht funktionalen Bildungsanteile. Als Kompensation dieses Defizits erwartet man von den strebsamen jungen Menschen soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur Entwicklung von *Schlüsselqualifikationen*. Etwa 15 % des gesamten „Workloads“ – das sind 180 *Credit Points* im Gegenwert von 30 h Arbeitsaufwand pro Punkt – sollen auf diesem Feld investiert werden. Bedauerlicherweise ist nie genau definiert worden, was diese Schlüsselqualifikationen eigentlich sind.

Eine (aus authentischen Beigaben dieser humankapitalistischen Konstruktionen kompilierte) Stellenanzeige mag verdeutlichen, welcher Unsinn zusammenkommt, wenn man den idealen Mitarbeiter algorithmisch errechnen lässt:

Für ein am Markt starkes und sich im Aufwind befindliches Unternehmen suchen wir den/die künftige/n Leiter/in der Entwicklung. Sie kombinieren Ihre bisherigen Praxiserfahrungen im Bereich technologischer Innovationen mit neuen Ideen und agieren dabei äußerst erfolgreich für das Unternehmen und gleichzeitig für Ihre Karriere. Sie verfügen über Eigeninitiative, Engagement und Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick und Kreativität, Durchsetzungsvermögen, und kommunikative Kompetenz. Sie haben Erfahrung mit der Kooperation in ambitionierten Teams, sind in den Methoden des Projektmanagements bewandert, haben ein sicheres Auftreten und besitzen Humor. Ihre Offenheit für Innovationen und Ihre persönliche Ausstrahlung sind motivierend. Ihre bisherigen Mitarbeiter schätzen Ihr Delegationsgeschick und die inspirierende Feedback-Bereitschaft. Sofern Sie nicht älter sind als 29 Jahre sind, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Das einzige, was (noch) nicht verlangt wird, ist die Fertigkeit der Aspiranten auf Führungspositionen, übers Wasser zu wandeln.

Geistige Dreijahrespläne

Alle im Laufe der drei Jahre Regelstudienzeit erworbenen Testate werden anteilig für die Endnote herangezogen. Selbst der vorgeschriebene „Erwerb“ von Schlüsselqualifikationen, also jener irgendwie ebenso unabdingbaren wie undefinierten Persönlichkeitsmerkmale, muss in der Regel durch eine benotete Abschlussprüfung belegt werden. Kurz: Das Studium verändert sich stark von einem intellektuellen Moratorium zwischen der Schulzeit und der Berufstätigkeit zu einem vorgezogenen Trainee-Verfahren mit dem erklärten Ziel wesentlich früherer Beschäftigungsfähigkeit – im BWL-Esperanto wie erwähnt auch „Employability“ genannt. Was Dahrendorf beschrieb, die universell gebildete junge Elite, reduziert sich einen neuen Sozialisationstypus, der Effektivität und Effizienz vom Studium fordert, vor allem voraussetzende Praxisorientierung, seltsamerweise ohne ein Zukunftskonzept, das die herrschende Entwicklungen auch einmal infrage stellt und nach neuen Lebenschancen fragt.

Gegenwärtig dominiert indes global der „Digitalist“. Unter diesem Sozialisationstypus ist, um Missverständnisse zu vermeiden, keine biologische Vorgabe verstanden, sondern das Ergebnis einer systematischen Persönlichkeitsbildung, die in bestimmten Settings dominiert und sämtliche Fragen, seien sie kultureller, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Natur, einer mathematisch-ökonomischen Logik unterwirft – und das um jeden Preis. Es war immerhin einer Reihe meinungsführender Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine zumindest eine Meldung, wenn nicht eine Hintergrundrecherche wie die von Henning Hinze unter dem Titel „Schlag dich durch“ wert, als Über-Chef Travis Kalanick und Oliver Samwer unabhängig voneinander Aggressivität zum Erfolgskriterium der neuen Ökonomie erhoben (Süddeutsche Zeitung, 3. Januar 2015).

Die Reportagen der *Bloomberg*-Journalistin Emily Chang in ihrem Buch: „Brotopia: Breaking Up the Boys’ Club of Silicon Valley“ offenbarten zugleich eine erschütternd hyper-machiavellistische Weltsicht auch in den privaten Attitüden vieler Repräsentanten der führenden IT-Firmen. Chang belässt es in ihrem Report allerdings nicht bei der

Beschreibung der Rekrutierungspraktiken und Sex-Partys mächtiger Männer des Silicon Valley, sondern stellt auch die Frage nach dem Einfluss dieser Mentalität auf das Innovationsklima und die Folgen für die globale Kultur (Chang 2018). Der Cambridge-Kriminologe Manual Eisner zog gar, so Hinze, eine mittelbare Analogie: Wenn Nachwuchskräfte das Gefühl hätten, die Gültigkeit der klassischen Normen sei unsinnig, liege es nahe, dieses Verhalten zu kopieren oder sich ihm zumindest aus karrieristischen Beweggründen zu unterwerfen.

Nun mag das nur für einen Teil der „Eliten“ und der Nachwuchskräfte gelten. Doch diese quantitative Relativierung ist nicht aussagekräftig. Es kommt darauf an, wer die Definitionsmacht über die Gestaltung der Wirtschaft besitzt. Die rein technische Machbarkeit und damit die Reduktion aller anderen Aspekte der Alltagskultur ist auf jeden Fall die leitende Norm in der Ausbildung. Das zeigt sich an den Ergebnissen der Studie über die Zukunftstalente: In den Mission Statements von mehr als drei Viertel der führenden Universitäten wird der globale Anspruch auf Führungspositionen und Karrieren gleichlautend formuliert und dies unmissverständlich aus der Perspektive zweier Disziplin-Cluster: MINT und Economics.

Der Innovationsbegriff ist ebenfalls fast ausschließlich in Beschreibungen dieser Studienfächer, also Ingenieurwesen, Wirtschaftswissenschaften und Informatik, enthalten, vermutlich da sich die Nennung von Innovationen häufig auf die wissenschaftliche und technologische Innovation bezieht. Damit verbunden sind nicht nur wirtschaftliche Führungspositionen, sondern auch die Definition dessen, was Dahrendorf *repräsentative Tätigkeiten* genannt hat: „Not only we do deliver technological innovation to society, we also raise community awareness of how advancements [...] are enriching people's daily lives“ (Australian National University). So auch in Stanford.

Sinngemäß (übersetzt) heißt es im Mission Statement der *Graduate School of Business*: „Unsere Mission ist es, Ideen zu entwickeln, die unser Verständnis von Management vertiefen und weiterentwickeln um mit diesem Verständnis innovative, prinzipientreue und einfühlsame Führungskräfte zu schaffen, die die Welt verändern können. Alle Studenten sollen mit möglichst hohem Führungspotenzial ausgestattet werden.“ Gleichlautend das Mission Statement der Wirtschaftsfakultät

der *University of Tokyo*: „People with expertise in economics and business management are increasingly in demand in today's society. The fact that many of this Faculty's graduates go on to become global economists, business leaders and the core personnel of government and international organizations is evidence of this demand.“ Interessant ist die Begründung für die Tatsache, dass Wirtschaftswissenschaften als „Sozialwissenschaften“ zu verstehen seien. Grund dieser Definition ist das Netzwerk der Studierenden mit der Praxis – also die analoge Fassung der Social Media, ein Beziehungsgeflecht.

In den Sozialwissenschaften, den Humanities und der Philosophie werden zwar gesellschaftliche und erkenntnistheoretische Ansprüche formuliert, aber nur in Ausnahmefällen auch Ansprüche auf Führungspositionen in den entsprechenden gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Institutionen verknüpft. In keinem Fall werden wirtschaftspolitische, volkswirtschaftliche oder gar betriebswirtschaftliche Kompetenzen unterstellt. Entsprechend betrachten daher viele Novizen, die sich durchaus für die Erträge der nicht karriereorientierten Disziplinen interessieren, die hegemonialen Ansprüche gleichaltriger Studierender der arrivierten Karrierefächer auf spätere Führungspositionen und ihre vorausseilende Anpassung an die Normen der gegenwärtigen Elite mit großer Skepsis – und das nicht erst heute. Ihre Reaktion ist eindeutig: Sie entscheiden sich gegen das herrschende Wirtschaftssystem, das auf diese Weise ein erhebliches Potenzial an Personen und Kompetenzen verliert.

Modisches Elitebashing und die Folgen

Die Überschrift zu diesem Kapitel nimmt die Gedanken wieder auf, die in meinem Buch „Das Elitemissverständnis“ 2005 ausgebreitet wurden. Damals setzte die erste Diskussion um die Etablierung von Elite-Universitäten ein, auch um der Sicherung der wirtschaftlichen Prosperität Deutschlands willen. Die Geschichte ist nun bekannt, der Erfolg greifbar. Eine Frage, der schon damals nur am Rande diskutiert und im Grunde genommen verworfen wurde, war die nach dem geisteswissenschaftlichen Bildungskontext des wirtschaftlich orientierten

Umbaus der deutschen Bildungslandschaft. In der Einleitung des Buches wurde folgende zusammenfassende Einschätzung formuliert:

Elite ist mehr, viel mehr als eine Gruppe von Modellathleten aus dem Business-Windkanal. Elite, so zeigt sich in der Recherche dieser Abhandlung, entsteht als Resultat einer aus gesellschaftlichen Bereichen genährten Geisteshaltung, die Menschen miteinander teilen – Menschen, die als Ingenieure und Manager, Künstler, Schriftsteller, Politiker oder Pädagogen eine gemeinsame Verantwortung für die Alltags- und Wirtschaftskultur dieses Landes spüren und eine gleichzeitig wirtschaftlich attraktive und lebenswerte Zukunft gestalten wollen (Rust 2005, S. 10).

Nur die Praxis ist eine andere, nämlich die, dass die „Elite“, auf die sich *Sprezzatura* programmatisch richtet, ja mehr noch, deren Geisteshaltung und Habitus sie im Kern beschreibt, in den letzten zehn Jahren einen desaströsen Bedeutungswandel erlebt hat und somit zur Kurzbeschreibung dieses Habitus heute denkbar ungeeignet erscheint. Elite verkommt zum Schimpfwort, „Eliteverdacht“ zur Vokabel des Misstrauens; politische Kampagnen gegen etablierte Eliten versprechen Erfolge; immer in Assoziation mit dem Vorwurf „neoliberaler Umtriebe“, die nicht selten mit eben jenem anderen Konzept des beginnenden 16. Jahrhunderts illustriert werden: dem „Machiavellismus“ – das alles nur anderthalb Jahrzehnte, nachdem in der Bundesrepublik diese von der Sozialdemokratischen Partei initiierte Politik mit Exzellenzinitiativen und allem Drum und Dran die Aufwertung von Universitäten als Bildungsstätten künftiger Eliten in Gang gesetzt hatte, begleitet vom obligatorischen Verweis auf die Vorbilder der amerikanischen Ivy League, insbesondere Harvard.

Die schon mehrfach erwähnte Studie über „Zukunftstalente“ zeigt, dass es zwei Gründe gibt, die zu diesem „Elitemissverständnis“ geführt haben: erstens und wie eben skizziert die Identifikation mit bestimmten Positionen und fachlichen Disziplinen, insbesondere Wirtschaftswissenschaften und MINT-Fächer und die Verknüpfung des Begriffs mit materiellen Gratifikationen, Reichtum, Erfolg und den sichtbaren Insignien dieses Erfolgs – das heißt sichtbar für die, die das Codesystem des Erfolgs verstehen. Die Diskreditierung der „Eliten“

erfährt eine weitere Zuspitzung, die nicht minder überraschend ist, durch ein Attribut, das vielen der Mitglieder dieser Eliten zugeschrieben wird: *neoliberal* zu sein. Warum überraschend? Weil Neoliberalismus im Ursprung das Gegenteil seiner heutigen Bedeutungszuweisung markierte: Der Begriff wurde als wirtschaftspolitische Alternative zum Laissez-faire-Liberalismus auf der einen und zur kommunistischen Planwirtschaft auf der anderen Seite formuliert, 1938 anlässlich des sogenannten Colloque Walter Lippmann im Institut International de Coopération Intellectuelle Paris. Eine informative und lebendige Beschreibung der Entstehung und des Diskurses, der im Namen und zu Ehren des weltberühmten amerikanischen Journalisten stattfand, liefert die kurze Serie von Wolfgang Köhler in der *ZEIT* (<http://www.zeit.de/2008/33/A-Neoliberalismus/seite-2>). Zugriffen: 22. März 2018).

Ähnlich ist es mit dem Begriff der „Elite“. Ihre Aufgabe, so noch einmal Dahrendorf, sei es, „den Inhalt neuer und andersartiger Dinge hervorzubringen – Theorien, Kunstwerke, Arten von Lebenschancen. Sie stellen das Reservoir möglicher Zukünfte dar. [...] Insoweit sind repräsentative Tätigkeiten sowohl unentbehrlich als auch Verschwendung, Luxus. Wer sie einzuschränken sucht, wird im Sumpf der Unzulänglichkeiten des Bestehenden versinken, doch wer sie bewusst fördert, wird sich den Unbequemlichkeiten des Noch-Nichts ausgesetzt finden“ (Dahrendorf 1979, S. 206–207).

Der zweite Grund liegt offensichtlich dann doch im Mangel an Bildung, oder neutraler ausgedrückt: in der Überbewertung „sektoraler Intelligenz“. Damit ist eine Art von Wissen gemeint, das sich stark der Lösung konkreter, vor allem technischer Probleme widmet, und hier vor allem wiederum „der“ Digitalisierung. Dabei gerät in Vergessenheit, dass es eine lange Tradition gibt, die gleichermaßen wirtschaftsaffin wie pluralistisch ist. Die These lautet: Um die Potenziale der Digitalisierung produktiv zu nutzen, sind klassische Qualifikationen wie kreative Intelligenz, unabhängiges Denken, interpretative Fähigkeiten und soziologische Sensibilität für die Ausdrucksformen der Alltagskultur unabdingbar.

Daran erinnerten in einem Abschluss-Kommuniqué die Teilnehmer einer Versammlung von Nobelpreisträgern in Lindau am Bodensee im Juli 2010, die Karin Hollricher kommentierte: „Lasst uns an großen

fundamentalen Fragestellungen arbeiten. Oder mit den Worten von Ivar Gieaver: ‚Let imaginative people work, let imagination flow – that’s the best way.‘ Anwendungen finden sich dann automatisch.“ (<http://www.laborjournal.de/blog/?p=1569>. Zugegriffen: 22. März 2018).

Flexibilität als Eleganz und Gelassenheit

Sucht man ein aktuelles Stichwort für das Prinzip *Sprezzatura* und alle Erläuterungen sowie Illustrationen der vorangehenden Kapitel, ein Stichwort zudem, das ins instrumentelle Vokabular der heutigen Managementsprache passte, dann wäre es: *Flexibilität*. Es ist eines der zurzeit meistgebrauchten Worte. Tatsächlich zeichnet sich in den Ergebnissen unserer Studien über die Anforderungen an die Zukunftstalente und deren Erwartungen an die Unternehmen genau dies ab, begleitet von einer überraschenden Verschiebung der Akzente von konkret umrissenen Fachqualifikationen auf extrafunktionale Kompetenzen. Die Strategien der Zukunftsbewältigung scheinen (in allen Studiengängen) weniger der mathematisch-objektiven Systematik zu folgen oder gar Sache des kennzahlorientierten Controllings zu sein. Die herausragende Rolle als Elemente der Handlungsoptionen, die als selbstbestimmte, aktive Möglichkeiten der Reaktion auf äußere Herausforderungen charakterisiert sind, spielen Kommunikation und Information. Die Einschätzung der Mathematik hat sich unter dem Eindruck der Big-Data-Angebote und ihrer Kritik offensichtlich verändert. Denn diese Kritik aus den Reihen der unabhängigen Analysten von Managementstrategien an der Vagheit und an den überzogenen Erwartungen an die algorithmisch begründete Durchdringung der letzten Geheimnisse des Konsumenten wird lauter.

Aus dem vorangehenden Diskurs ist zu schlussfolgern, dass diese Flexibilität (und ihre Förderung durch organisatorische *Flexibilisierung*) auch die Digitalisierung erfasst. Dabei gehen die Anforderungen weit über das hinaus, was zurzeit unter dem Begriff der Digitalisierung zusammengefasst wird. Die Tendenzen weisen eindeutig auf eine Art „Cultural Turn“ – eine Synthese aus analogen und digitalen, sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Faktoren – hin. Diese Entwicklung

hat zwei konkrete Ausprägungen: einmal die betriebsame, ja geradezu hektische Entwicklung von Modellen der Künstlichen Intelligenz bei den IT-Giganten, zum anderen die nicht minder betriebsame Suche nach Möglichkeiten der Innovation und Wettbewerbsfähigkeit durch Kreativität.

Geisteswissenschaftliche Kompetenzen sind zwar karriere-technisch gesehen weiterhin relativ belanglos, doch zeigen sich heute in den Befunden häufiger Hinweise auf einen bevorstehenden Bedeutungswandel auch dieses Moduls. Einschränkend ist aber anzumerken, dass die klassische Kombination aus möglichst unterschiedlich zusammengesetzten Teams diesen Bedeutungswandel nicht erfasst. Flexibilität zur Sicherung der Kreativität ist vielmehr gleichzusetzen mit individuell pluralistischem Talent – oder auch: breiter Bildung. Die Forderung von Personalverantwortlichen nach intellektueller Freiheit von systembedingten Zwängen wird folgerichtig lauter. Das heißt weder, dass wirtschaftliche, kulturelle oder politische Positionen gänzlich durch diese Freiheit definiert seien (sozusagen als „freischwebende Intelligenz“), noch dass sich die Personen, die eine solche Freiheit genießen (Universitätsprofessoren nichtwirtschaftlicher Disziplinen beispielsweise) jeder nutzwertorientierten Zielsetzung enthalten müssten. Doch gerade an den Universitäten ist es wichtig, der Idee eines kritischen Rationalismus zu folgen, nach dessen Programm Skepsis gegenüber jeder Lösung angebracht ist. Die Idee: Je länger eine Lösung, eine Theorie, eine Strategie den Versuchen standhält, sie zu widerlegen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie richtig ist.

Bislang ist Flexibilität noch eine Art „Fluchtwort“, in das man sich rettet, wenn die Beschreibung der Wirklichkeit zu komplex wird und die vielfältigen Widersprüche nicht mehr in einer Synthese zu überwinden sind. Dieses Definitionsdefizit betrifft generell alle Grundbegriffe einer zukunftsorientierten Strategie, wie sich zeigen wird: Digitalisierung, die neuen Anforderungen an das zunehmend ins Zentrum der Zukunftsstrategien rückende Ressort Forschung & Entwicklung, die Qualität und die Strukturen der Führung, die Veränderung der Arbeitsroutinen und nicht zuletzt die Konkretisierung der künftigen Fachkompetenzen.

Vor diesem Hintergrund einer alle Bereiche des Wirtschaftens umfassenden Ungewissheit gewinnt der Begriff der Volatilität über seine finanzmathematische und physikalische Konnotation hinaus eine weitere Bedeutung: die der grundsätzlichen Flüchtigkeit aller Entscheidungen und der Unberechenbarkeit ihrer Geltungsdauer sowie der zunehmenden Zahl von nicht erfassbaren Parametern, die auf individuelle Entscheidungen einwirken – als Charakteristikum der heutigen – renaissanceähnlichen – Zeit. In diesem Punkt sind sich, den erwähnten Studien über die Zukunftstalente zufolge, Konzern-Repräsentanten, Mittelständler, führende Universitäts-Institute, Thinktanks und natürlich Nachwuchskräfte selbst einig.

Montefeltro des 21. Jahrhunderts

Allerdings herrscht in der Folge der zusehends schematisierten Recruiting- und Weiterbildungspraktiken in den Unternehmen statt der Diskurse meist eine Kultur der zertifizierbaren „Challenges“, in denen vorgegebene Aufgaben zu lösen sind, mitunter, wie viele Novizen des Managements am Beginn ihrer Karriere und in Trainee-Programmen erfahren, in äußerst kindischen Settings. Auch dieses Motiv klingt in den Gesprächen im Palazzo Ducale an: Denn bei der Frage nach der Gestaltung der vier Abende war zunächst die Idee, Spiele zu veranstalten. Einige der Vorschläge erinnern schon stark an die Programme simpler Assessment-Centers oder der beliebten Seminarangebote, von denen weiter oben die Rede war. Aber die Besucher entschieden sich auf den Rat Fregosos anders und vereinbarten jene lose Folge von Gesprächen, in denen sie diskutierend und debattierend Ideen zum Ideal des Hofmannes entwickeln wollten. Damit führt Castiglione ein hintergründiges Motiv ein: Diskurs statt Ritual. Ideal ist das Setting, das allen erlaubt, im Rahmen der Regeln eines offenen Gesprächs unabhängig von ihren beruflichen inhaltliche Positionen einnehmen zu können.

Die heute 25 bis 40 Jahre alten „Cortegiani“ und „donne dei palazi“ zeigen durchaus eine Bereitschaft zu dieser Art von intellektueller Strategieführung. Wenn man sie fragt, und das ist in der

Reihe unserer Studien über Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration der letzten anderthalb Jahrzehnte oft geschehen, wie sie ihrerseits den idealen CEO von morgen und sich selbst als zukünftige Führungskräfte sehen, ist das Ergebnis eindeutig: Sie suchen eine geistig offene, inspirierende, kooperative, ermutigende Führung, die bereit ist, sich mit ihnen zusammen den drängenden wirtschaftlichen und moralischen Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Sie selbst wollen zu solchen Virtuosi und Virtuosae reifen. Das Problem ist nur, dass in vielen Jahren dieser Recherchen vor allem auf der Ebene des mittleren Managements diese idealen Führungskräfte selten anzutreffen waren.

Dennoch gibt es sie. Viele der von uns befragten jungen Leute nannten auf die Frage nach einflussreichen Personen nicht etwa die Namen von Gurus oder sogenannten Managementvordenkern. Selbst Peter F. Drucker wurde in der Liste von etwa 120 verschiedenen Autoren über Managementstrategien nur achtmal erwähnt und erreichte damit den absoluten Spitzenplatz. Die wesentlichen Einflüsse gingen offensichtlich von gesprächsfreudigen älteren Kolleginnen und Kollegen oder ihren Chefs aus. Diese Personen werden bewundert. Für sie ließen sich eine Reihe der oben für die Beschreibung Federico da Montefeltros zitierten Eigenschaften anwenden: „*prudente, saggio e invincibile, magnificente e liberale ...*“. Die These Castigliones, dass die Eigenschaften der idealen Cortegiani umso besser zur Geltung gelangten, je mehr von diesen Eigenschaften auch in den Vorgesetzten, den „Fürsten“, zu erkennen sei, hält sich erkennbar als Leitmotiv über die Jahrhunderte.

Eine 26 Jahre alte Marketingmanagerin einer Internet-Community sagte in einem unserer Tiefen-Interviews zu den Vordenkern und Vorbildern: „Ich muss ehrlich sagen, dass mein Chef da ein großes Vorbild ist. Also er hat neben der Arbeit in der Firma seine Dissertation geschrieben. Das war natürlich auch ein jahrelanger Prozess, aber er war trotzdem immer präsent, immer für uns da, aber er ist jemand, der nicht in festen Strukturen arbeitet, sondern, wenn was anliegt und man braucht ein Gespräch, dann hat er eine Stunde Zeit.“ Desgleichen eine junge Unternehmensberaterin: „Zum Beispiel meine Chefs, das ist schon immer beeindruckend, gerade mal, wenn man mal auf so ein Training mitfährt und sieht, wie die mit Menschen umgehen, was die

so machen, was die alles wissen, wie die so präsentieren können. Dann denk ich schon so ja, das könnten meine Vorbilder sein, aber jetzt nicht irgendwer Bekanntes.“

Was dabei offensichtlich besonders beeindruckt und eines der tragenden Motive darstellt, das sich durch die Gespräche und die Charakterisierungen der Vorbilder zieht, ist die klare Struktur des Denkens und Handelns. „Wie die sich verkaufen, wie die reden, wie die sich auf Trainings präsentieren! Da denkt man: wow! das möchte ich auch gerne mal, so vor einer großen Gruppe so frei zu reden den ganzen Tag lang, also acht Stunden vor Leuten stehen, denen irgendwas präsentieren, sagen, wie sie was machen müssen. Oder auch Leute, die wirklich an Probleme gehen. Die das zum ersten Mal hören und da gleich eine Struktur reinbringen. Wenn man als Teamassistent so daneben sitzt, dann denkst du dir: Wie hat er das denn so schnell hingekriegt?“

Die Marketingmanagerin einer Internet-Community ergänzt: „Gleichwertige Teamarbeit, Austausch und klar strukturierte Ziele – dass man nicht nur kurz, sondern auch mittel- und langfristig immer eine Agenda auf dem Schirm hat.“ Und wie erreicht man das? „Natürlich dadurch, dass alle informiert sind, um was es geht, damit jeder sein Bestes geben kann und auch sieht, wie sich das im Erfolg umsetzt.“ Dazu brauche es, ergänzt eine ebenfalls 26-jährige Unternehmensberaterin „Führungspersönlichkeiten, die uns [...] positiv beeinflussen, wie unser Managementboard zum Beispiel“, das vor allem ausreichende Informationen liefere, auf deren Grundlage auch bei den Mitarbeitern ein tieferes Verständnis für das Ganze entstehe.

„Ich mag es überhaupt nicht, wenn Geheimnisse kursieren, wenn z. B. in einem Team zwei Mitarbeiter an einem Projekt arbeiten von dem sie den anderen nichts erzählen dürfen, weil es geheim ist“, klagt ein Projektmanager aus der Versicherungsbranche (28). Damit das nicht passiere, sei die Führung in der Pflicht, egal auf welchen Ebenen. Der kaufmännische Leiter eines metallverarbeitenden Betriebs (47) fasst lehrbuchmäßig zusammen: „Ein ‚gutes‘ Unternehmen schafft es, bei bestmöglichem Zusammenwirken aller Kräfte, eine planmäßige und ganzheitliche Zuordnung von Menschen- und Sachmitteln zur Erreichung und dauerhaften Sicherung eines gesetzten Zieles zu organisieren. Bestmöglich heißt, ausreichende Informationen bereitzustellen,

um alle immer auf dem neuesten Stand zu halten.“ Allerdings ist diese Praxis der wechselseitigen Verständigung nicht nur durch machiavellistische „Fürsten“, gestört, die sich gern mit Jasagern umgeben. Störfaktoren seien vielmehr, so eine kontinuierliche Klage junger Aspiranten auf spätere Verantwortungspositionen, gleichaltrige opportunistische „Höflinge“ (Vollständige Interviews siehe Rust [2012](#)).

Literatur

- Bader, E. (1993). *Rede-Rhetorik, Schreib-Rhetorik, Konversationsrhetorik*. Tübingen: Gunter Narr
- Chang, E. (2018). *Brotopia: Breaking Up the Boys' Club of Silicon Valley*. New York: Penguin Random House
- Dahrendorf, R. (1979). *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp
- Rust, H. (2005). *Das Elitemissverständnis. Warum die Besten nicht immer die Richtigen sind*. Wiesbaden: VS Verlag/Financial Times
- Rust, H. (2012). *Strategie? Genie? Oder Zufall? Was wirklich hinter Managererfolgen steckt*. Wiesbaden: Springer Gabler.



10

Social Places

Was geschieht an den Höfen von heute? Statusspielchen und Wichtigtuerei sind weiterhin verbreitet. Aber die Faszination für andersartige Führungskräfte, die im vorangehenden Kapitel beschrieben wurden, zeigt auch, dass diese Affektiertheiten zusehends in Misskredit geraten. Was aber aufhorchen lässt, ist die Faszination der Führungskräfte für offene Biografien. Wo immer Gespräche stattfinden, die im Sinne der Abende in Urbino des Jahres 1507 als nutzwertfreie Diskurse gelten können, geht es um die Frage persönlicher Flexibilität und Gelassenheit bei der Planung individueller Zukünfte und um Austausch. Eine Erinnerung von Peter F. Drucker, dem großen Managementvordenker, an die Soireen im Hause seiner Eltern im Wiener Vorort Döbling legt den Gedanken nahe, klassische Orte der Kommunikation wiederzubeleben: Social Places. Statt der autistischen Kommunikation über Chats in den sogenannten Social Media aus Hotelzimmern mit Minibar, bieten Orte der Einkehr – Kaffeehäuser, Bars oder auch informelle Zusammenkünfte am Rande von Klausurtagungen – ungewohnte Konfrontationen. In diesen lässigen Settings erfahren Novizen, Parvenüs und Virtuosi gleichermaßen die Kraft der kommunikativen Eleganz. Sie ist die Voraussetzung zur innovativen Bewältigung der Unsicherheiten in der gegenwärtigen Wirtschaftskultur – und Führungsaufgabe.

Statusspielchen auf dem Business-Parkett

Robert Coles und seine Nachfahren würden vermutlich (und werden es vielleicht auch tatsächlich tun) ein weiteres Werk der jüngeren Weltliteratur zur Lektüre anbieten, in dem die Attitüden der Parvenus amüsant und zeitlos beschrieben sind: Albert Cohens „Die Schöne des Herrn“ von 1968. Die Szenen spielen in den 20er Jahren im Umkreis des Völkerbundes in Genf. Cohen beschreibt die Wichtigtuer, die in einer seltsamen Hass-Sympathie einander verbunden sind, weil das Netzwerk mit potenziellen Konkurrenten ihre Karrieren bestimmt, jetzt oder eventuell später. Zudem ist nie sicher, wer von den gegenwärtig unwichtigen Personen demnächst aus unerklärlichen Gründen wichtig sein könnte. Aus dieser opportunistischen Konstellation ergibt sich ein absurdes Theater, frei nach Machiavelli. Die Bühne ist der monatliche Cocktail bei Benedetti, dem Direktor der Informationsabteilung im Sekretariat des Völkerbundes. „Von den wenigen Ideen, die das kleine Hirn Benedettis barg, war jene am festesten verankert, daß es im Leben vor allem darauf ankommt, viele gute Beziehungen zu pflegen“ (Cohen 1983, S. 237).

Die Soiree vollzieht sich als gespenstisches Kabarett.

In der großen Halle liefen Minister und Diplomaten umher, diskutierten mit ernsthafter Miene, blickten kompetent drein, waren von der Bedeutung ihrer schnell vergänglichen Ameisengeschäftigkeit und auch von der eigenen Bedeutung überzeugt, tauschten tiefsinnig nutzlose Ansichten aus, stolzierten komisch feierlich und imposant einher, lächelten dann plötzlich wieder und spielten die Liebenswürdigen. Von Machtverhältnissen diktierte Höflichkeit, Perückenlächeln, Freundlichkeiten und grausame Falten um die Mundwinkel, durch edle Gesten getarnter Ehrgeiz, Berechnungen und Manöver, Schmeicheleien und Misstrauen, Komplizitäten und Komplotte (Cohen 1983, S. 104).

Und die Gäste? Sie spielen das Beziehungsspiel, das einzig der Darstellung und Sicherung ihrer Position dient. Wie ein psychiatrisch inspirierter Ethnologe (wenngleich mit einem bissigen Humor)

diagnostiziert Cohen diese Aufstellung, die durch eine oberflächliche Freundlichkeit geprägt ist.

Doch hinter diesem Lachen, diesem Lächeln und der jovialen Herzlichkeit verbargen sich tiefer Ernst, Unruhe und Vorsicht, denn jeder Gast suchte verbissen seine mondänen Interessen zu wahren. Man schüttelte das Eis im Glas, zwang sich zu einem Lächeln, war in Wirklichkeit jedoch übler Laune und angewidert von jenem unvermeidlichen Untergebenen, der einem auf die Nerven ging, hielt sich sprungbereit, um sich endlich dem schon vor einiger Zeit erspähten, aber bereits von einem anderen Langweiler mit Beschlag belegten Oberwichtigen zu nähern, den Rivalen hassend, und die erhoffte Beute nicht aus den Augen lassend, indem man immer noch tat, als hörte man dem Bedeutungslosen zu. [...] Aber der Oberwichtige war auch nicht dumm und hatte die Gefahr gewittert.

Schnell hatte er sich, dieser Oberwichtige,

geschickt an einen noch Wichtigeren, einen Oberoberwichtigen herangemacht, der leider von einem ganzen Hofstaat von Jasagern umringt war. [...] Sanft und geduldig wie der Seehund vor dem Loch im Eis, aus dem vielleicht ein Fisch auftauchen wird, wartete er und bereitete schon in seinem gesellschaftlichen Hinterkopf ein anregendes und amüsantes Gesprächsthema vor, das den Oberoberwichtigen interessieren und ihm selbst Sympathien einbringen könnte. (Cohen 1983, S. 239).

Man braucht sich nur anzuhören, was heute auf manch edlen Soireen zu vorgerückter Stunde an biografischen Details herumgereicht wird. Dass man Kunst gekauft habe, als „dooropener zur high society“, wie man es in Boulevardmagazinen oft liest? Dass man den einen oder anderen Künstler gar selbst kennengelernt habe? Ebenso oft, dass auch die Preise für Edelarmbanduhren wieder gestiegen seien und neulich ein 1956er 300 SL Flügeltürer zu einem sagenhaften Preis versteigert worden sei? Natürlich toprestauriert und mit Matching Numbers. Ein so selbstverständliches Smalltalk-Thema wie die Designs und Designer des angesagten Mobiliars im Mid Century Style oder die neuesten skandinavischen Küchentrends. Dann sind da die Statusgespräche der Parvenüs, meist auch „Cortegiani“, aber schon erfahrene, die den

Stil der Affetazione so internalisiert haben, dass es aussieht, als sei das alles, was sie da sagen, cool und gelassen, natürlich auch durchaus von einer gewissen Eleganz. Aber es ist eine trügerische, um nicht zu sagen machiavellistische Eleganz, deren Ziel zuallererst gespreizte Selbstdarstellung und Verdrängung der anderen ist.

Das beherrschen diese Wichtigtuer nämlich sehr gut: sich in den Mittelpunkt zu rücken. Wenn etwa von allgemeinen Lebensumständen die Rede ist, schaltet der Wichtigtuer ein persönliches Erlebnis ein, mit dem er sich selbst zum bedeutenden Accessoire dieses Umstandes erhebt, allerdings so tut, als diene er damit nur der Sache. Oder er setzt ein Thema, indem er seine persönliche Kompetenz der Inkompetenz anderer gegenüberstellt und seine Sätze mit dieser oder einer ähnlichen Formulierung beginnt: „*Ich werde oft gefragt*, auf welche Weise ...“. *Oft* gefragt: ein gefragter Mensch also, dem man ein Urteil zutraut. *Wer* da fragt, ist unerheblich, denn diese Formulierung dokumentiert breites Interesse. Die Raffinesse des nächsten Schritts besteht dann im Eingeständnis früherer Fehleinschätzungen. Ginge es zum Beispiel in einem solchen Gespräch um das Chaos des innerstädtischen Verkehrs, dessen Dichte mittlerweile zu erheblichen wirtschaftlichen Einbußen führt, weil durch Staus Termine nicht eingehalten oder Flugzeuge verpasst werden, ist die Lösung: *Motorrad!* Aber nicht einfach nur so, sondern als Einleitung zu einem weiteren Beleg der Wichtigkeit: seiner kosmopolitischen Erfahrung: „Im Grunde bin ich absolut kein Motorradfan. Aber ich sage Ihnen, mit diesen neuen Motorradtaxi, die sie jetzt in Paris haben, kommen Sie mit Sicherheit pünktlich aus der Stadt nach CDG.“

Gespräche, Salons, Freiheit der Ideen

Was diese Art von selbstbezoglicher *Inszenierung* von einem Diskurs unterscheidet, ist das Motiv des egozentrischen Nutzwerts. Ein Gespräch indes zielt auf die gemeinsame Sondierung eines Themas, zum Nutzen oder auch nur zur Unterhaltung aller. Die Kompetenz zu diesem Diskurs ist eine der wichtigsten Fertigkeiten, die den Hofleuten im Gespräch in Urbino zugeschrieben wird. Die zurückhaltende Selbstdarstellung, die schlafwandlerische Handlungskompetenz, die

Sicherheit bei der Auswahl von Kleidung, die mitunter durchaus ein wenig von der Norm abweicht, auch die Kenntnis der Strategie, eine ruhige und unaffektierte Virtuosität, natürliche Anmut und gleichsam absichtslos hervorgebrachte Perfektion – das alles, was weiter oben aus den verschiedensten Quellen zitiert und in den verschiedensten Bereichen wie Mode, Musik und Alltag illustriert wurde, dient letztlich nur dazu, eine breite Basis an Bildung aufzubauen, mit der sich unerwartete Herausforderungen bewältigen lassen.

Doch trotz aller Bekundungen, man suche solche Persönlichkeiten, ist die Realität anders: voller Regeln, Tipps und findiger Strategien, wie man sich bei Bewerbungsgesprächen am besten verkauft, wie man den Small Talk nutzt, um Karriere zu machen, wann eine Krawatte angelegt sein muss und wann nicht, ob man am Sakko-Ärmel die Knöpfe offen lassen soll oder nicht, weil Erstes als Angeberei, Letzteres als affektierter Bescheidenheitsexzess missverstanden werden könnte, und hunderterlei anderes, und dies vor allem in den Gazetten, die auf den Höfen der Bildung ausliegen, in den Mensen der Universitäten. Diese Drucksachen über strategischen Opportunismus sind geprägt von einer bestürzenden Einseitigkeit. Aber was erzählen die Führungskräfte, wenn die Gespräche über Karrieren einmal nicht dem nächsten Assessment-Center oder der großen Transformation des Unternehmens gelten, die mit grandiosen Wortspielen etikettiert werden – vorausgesetzt, solche Gespräche finden überhaupt statt?

Sie sollten es. Man sollte diese Kultur pflegen, dieses Motiv des Buches über den Hofmann und das Vermächtnis eines Fürsten, der von Castiglione und nicht von Machiavelli erdacht wurde. Der Nachwuchs, es wurde schon erwähnt, sucht diese Vorbilder. Seit anderthalb Jahrzehnten rangieren in den Befunden unserer Befragungen auf den ersten Rängen der Beschreibung des „idealen CEO“ und der Selbsteinschätzung Förderung, Verständnis, Geduld und vor allem Kommunikation. Diese Gespräche sollten nicht in Konferenzräumen stattfinden, und in Stuhlkreisen schon gar nicht. Es sollten Soireen sein, im traditionellen Sinne der ergebnisoffenen Diskurse, wie Castiglione sie in seinem Buch und Peter F. Drucker in seinen Memoiren beispielhaft beschreiben. Druckers erlebte sein Urbino im Haus seiner Eltern im Wiener Vorort Döbling, wo er mit bewunderten und gefragten

Geistesgrößen des frühen 20. Jahrhunderts erstmals in Berührung gekommen sei. Es seien „illustre Soireen“ gewesen.

Irgendwie soll dieser Hinweis wohl auch erklären, wie ein junger Mensch aus konventionellem Haus später zu einem so unkonventionellen Managementvordenker avancieren kann. Aber da ist mutmaßlich noch etwas anderes im Spiel, etwas typisch Wienerisches, das sich eben nur im unmittelbaren Austausch offenbart: die in vielen kleinen Redeschlachten geschärfte rhetorische Kampfeslust, Schlachten, wie sie stattfanden und weiterhin täglich stattfinden beim Frühstück im Kaffeehaus als vielfältige Interpretation der morgendlichen Zeitungsmeldungen bis hin zur Neuerfindung aller Welten am Abend im Stammbeisl im Wiener Innenstadtbezirk. Es ist wahrscheinlich, dass auf den „illustren Soireen“ damals genau diese Atmosphäre herrschte, wenn etwa der recht eitle Schumpeter oder der rationalistische Hayek auf psychoanalytische Durchblicker und scharfzüngige Autoren trafen, deren beißende Bonmots bis heute jeden Streit würzen könnten, gäbe es denn die Gelegenheit dazu.

Wenn Drucker später sagte: „Das war meine Erziehung“, meinte er sicher also auch das Wienerische dieser Zeit. Was leicht zu belegen ist: Wo, wenn nicht in dieser Atmosphäre hätte das Fundament für die große Philosophie des Karl Popper (geboren in Wien 1902) gelegt werden können? Was später als „Falsifikationstheorem“ die Grundfesten aller Wissenschaft prägte: kritisches Hinterfragen, ist nur, was im Beisl täglich tausendfach geschieht, wenn, egal was jemand erzählt, die Antwort zunächst einmal lautet: „Des glab i net!“ Wo, wenn nicht im Kaffeehaus, wo jeder zu jeder Zeitungszeile drei widerstreitende Meinungen hat und sich als Meinungsführer präsentiert, konnte die spätere Idee der „Opinion Leaders“ von Paul Felix Lazarsfeld keimen (geboren in Wien 1901 und Autor von „Die Arbeitslosen von Marienthal“)? Wo, wenn nicht in Wien, musste sich dem Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick die Einsicht aufdrängen, dass es nicht möglich sei, nicht zu kommunizieren, und dann gleich auch noch die Frage, wie wirklich eigentlich die Wirklichkeit sei? Und wo, wenn nicht in der multikulturellen Wiener Vorstadt, die Verlagerung der Gestaltpsychologie ins Marketing durch den heute global gerühmten „Vater der Motivforschung“, Ernest Dichter (geboren in

Wien 1907)? Er kreierte einfach einen neuen, heute gängigen Begriff zur Beflügelung der Konsumentenfantasie: „Image“. All dies wird die Abende geprägt haben, die den Geist des jungen Peter F. Drucker dazu inspirierten, viele Worte zu erfinden, die es vorher nicht gab.

Sich treiben lassen

Was also reden sie nun heute, die „Fürsten“ oder besser: die Virtuosi? Ein Motiv solcher Abende ist für den Novizen, der die Vorbilder aufmerksam beobachtet, um ihre Erfolgsstrategien zu durchschauen, äußerst verwirrend, ein Motiv, das man auch in den launigen Interviews nicht ganz so ernsthafter Wirtschaftsgazetten findet, in denen die nun Erfolgreichen zufrieden auf ihre Lebenswege zurückblicken und sich, obwohl sie „Bologna“ heftig befürworten, wie bereits angedeutet, ganz anders positionieren. Man spürt einen doch recht unverhohlenen Stolz, wenn weise lächelnd von eher durchschnittlichen Schulkarrieren und abgebrochenen Studien berichtet wird, seltener mit Hinweis auf außergewöhnliche Universitätsabschlüsse, dafür eine Reihe von märchenhaften Orten, an denen sie eine Universität besucht haben – das Wort *besuchen* darf man wörtlich nehmen. Denn das, was sie von diesem Studium (mitunter recht exotischer Disziplinen) erzählen, hat mit Zielstrebigkeit nur wenig zu tun! Und als sie endlich ihren Abschluss hatten, war es ja doch bei vielen keineswegs so, dass sie sich schnurstracks ins nächste Trainee-Programm warfen.

Im Gegenteil, sie unternahmen, so hört (und liest) man, planlose Reisen durch unwegsame Gegenden. Sie feiern nostalgisch ihre „wilden Zeiten“ in kalifornischen Kommunen, auf Goa, in den Backpacker-Hotels letztklassiger Viertel asiatischer Metropolen oder in den Armen südamerikanischer Schönheiten. Hier und da wurde, oho, sogar was geraucht, schmunzeln sie, in verklärter Erinnerung ihr Weinglas schwenkend, in dem heute edlerer Stoff verabreicht wird. Wenn sie auf erste Jobs zu sprechen kommen, haben die aber so ganz und gar nichts mit ihrer heutigen Position zu tun: Sie waren Lkw-Fahrer, Tourist-Guide oder gar Barmixer in eher zweifelhaft beleumundeten Etablissements. Sie waren Comiczeichner, Redakteure von abstrusen

Magazinen oder Filmemacher in widerspenstigen Independent-Produktionen.

Es ist ja wohl so, dass das Langzeitgedächtnis im Alter zunimmt, die Fabulierkunst übrigens auch. Dennoch: Man sollte ernst nehmen, was da im Gespräch behauptet wird: Es ist die Sehnsucht nach einem anderen Konzept, auch wenn es sich um retrograde Inszenierungen handelt. Insofern ist es egal, ob irgendetwas erfunden ist. James M. Citrin, Personalberater und Mitautor bahnbrechender Studien über die Charakteristik des Erfolgs (Neff & Citrin 1999) und die Autoren des viel beachteten Werks „First Break all the Rules“, Marcus Buckingham und Curt Coffman, weisen in den Resümees ihrer jahrzehntelangen Forschungen darauf hin, dass gerade erfolgreiche Führungskräfte es lieben, sich in einem frühen Stadium ihrer Karriere treiben zu lassen, um herauszufinden, wo ihre wahren Stärken, Leidenschaften und Passionen liegen (Buckingham & Coffman 1999). Die übrigen geraten in Gefahr, wie der Biologe und Essayist John Zachary Young einst sagte, sich zu Persönlichkeiten zu entwickeln, die ihren „Tools“ immer ähnlicher werden, weil sie es verlernt haben, die Welt unvoreingenommen auf sich wirken zu lassen. Es wird Zeit, sich an eine elegante und lässige Kunst zu erinnern, an das Flanieren – im ursprünglichen wie im übertragenen Sinn, als eine peripatetische Ausdrucksform der *Sprezzatura*.

Denn Flanieren setzt eine gezielte Nachlässigkeit gegenüber Plänen voraus. Flanieren im ursprünglichen Sinn ist also das ziellose Umherstreifen auf den Boulevards und in den Gassen und Winkeln einer Stadt, ohne vordefiniertes Ziel, mit offenen Sinnen für die Belanglosigkeiten am Rande des Weges, die doch am Ende in ihrer Summe das Abenteuer des Alltags ausmachen – und einen tiefen Einblick in den Markt ermöglichen. Der Flaneur wird nie eine Kamera mit sich tragen, nicht einmal ein Handy, mit dem er sozusagen Skizzen anfertigen könnte. Er ist der Sammler unwiederbringlicher Momente, die nicht für sich selber stehen, sondern für eine Art, mit der Welt umzugehen. Der Flaneur ist eine ganz und gar gegenwärtige Existenz, die allerdings, so hat es den Anschein, nicht mehr in unsere Gegenwart passt, weil diese Gegenwart von einer geradezu manischen Zukunftsorientierung überlagert wird. Doch der Schein trügt: Die Zukunft des Flaneurs beginnt gerade jetzt, wo sich zeigt, dass der Blick

auf die Wirklichkeit, das heißt den Alltag, verloren gegangen ist und neu geschärft werden muss, jetzt, wo es gilt, unglaubliche Datenmengen durch intelligente Interpretationen mit der echten Welt in Verbindung zu bringen und sie innovativ zu Konzepten zu arrangieren, auf die die inspirationsarme Konkurrenz niemals käme.

Der Flaneur weiß also trotz aller Selbstvergessenheit um den tieferen Wert seines Tuns: Das, was er sieht da draußen, ist nichts anderes als sein Markt, der sich selber inszeniert und Aspekte beobachten lässt, die sich in den modischen Regelwerken der ökonomischen Strategietraktate kaum wiederfinden. Denn, wie Schumpeter ausführte, vielleicht sogar durch eine der oben kurz beschriebenen Soireen im Hause Drucker inspiriert: „Niemand ist eine Tatsache bis in ihre letzten Gründe ausschließlich oder ‚rein‘ wirtschaftlich, stets gibt es noch andere – und oft wichtigere – Seiten daran.“ So steht es in der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, die 1911 bei Duncker & Humblot in Berlin erschien, gleich ganz vorne, sozusagen als Leitmotiv (Schumpeter 1997, S. 1). Diese Einsicht ist weit wichtiger als der Satz von der „schöpferischen Zerstörung“, weil sie eine Lösung beinhaltet: pluralistische Perspektiven. Doch um sie zu schärfen, braucht es den Widerpart, wie in einem Bühnenstück, in dem der Dialog dann inspiriert, wenn die Repliken gut platziert sind. Nicht anders ist es auf den Bühnen der öffentlichen Diskurse mit ihren ungeschriebenen Gesetzen, in den Kaffeehäusern, Bars und Gaststätten, die Zwischenziele des Flanierens sind.

Orte der Einkehr

Die Edelleute am Hof kannten derartige öffentliche Orte der Zufallsbekanntschaften noch nicht, es gab kaum welche. Heute verschwinden sie wieder. Einer kurzen Kultur der kommunikativen Öffentlichkeit droht das Ende. *Social Places* werden allmählich durch *Social Media* verdrängt, es sei denn, man erinnert sich an diese Kultur, an Orte der Einkehr auch für den zufälligen Flaneur, der auf einer Geschäftsreise ein paar Stunden zur Verfügung hat und das Hotel verlässt. Er wird sie immer noch finden, die mythischen Orte der

intellektuellen Wertschöpfung, egal wo – in Lissabon, Chicago oder Wien. Cafés, Restaurants, Bars: Höfe ohne Fürsten. Auch wenn sie heute meist mit Touristen gefüllt sind, die das Dekor der ehemaligen intellektuellen Atmosphäre für diese Atmosphäre selbst halten. Wie es wirklich war, das heißt auch: wie es sein könnte, lässt sich nachlesen.

Der Chefredakteur der wichtigsten Tageszeitung Lissabons, *Diário de Lisboa*, zum Beispiel, Jose Cardoso Pires, beschrieb in seinem „Lissabonner Logbuch“ eines der wichtigsten und weltweit ruhmreichsten Lokale seiner Stadt, gelegen an einem ohnehin schon mythischen Straßenzug, dem Chiado.

„Den Chiado hinaufgehen.“ Wenn jemand das damals sagte, war das so, als würde er ein Privileg des Jahrhunderts verkünden. [...] Nach Gründung der altherwürdigen Buchhandlung Bertrand waren neue Buchhandlungen mit ihren literarischen und politischen Stammtischen hinzugekommen; und Bouquinisten; und Bücherantiquariate. Wenn man noch etwas weiter bergauf ging, gelangte man zu den großen Zeitungen des Bairro Alto. [...] Dann die Nationalbibliothek, eine weitere Errungenschaft. Und gleich darauf die Kunsthochschule, die die offizielle Kunst und die an der Fassade orientierte Stadtplanung infrage stellte.

Von den Buchhandlungen verlagerten sich die literarischen und politischen Stammtische in die Cafés. Man brauchte ja nur über die Straße zu gehen, und dann war man schon in der Brasileira, Tisch an Tisch mit den Meistern Künste und den kulturellen Bohemiens. [...] Jede Nachricht, jedes Treffen ergab einen Gedanken, der gleich wieder in Frage gestellt werden mußte, damit umgehend ein neuer geboren werden konnte (Pires 1997, S. 40–41).

Im heftigen und planvollen Gegensatz zu diesem Etablissement ein anderes, amerikanisches. Und da es so gegensätzlich ist, wird umso klarer, wo die Gemeinsamkeiten dieses Prinzips der Scoial Places liegen. Die Adresse klingt wie erfunden, um sie mit dem Gestus weltläufiger Nonchalance einem Taxifahrer zur gefälligen Bedienung zu überantworten. „500 North Franklin at Illinois Street!“ Jeder, der sie hört, wird, wie mit dem Chiado die *Brasileira*, sie mit *Gene & Georgetti's* verbinden, dem alten Steakhouse an der westlichen Peripherie der Innenstadt, gleich unter den Geleisen der „L“, der Elevated Railroad,

dort wo sie die City, den Loop, verlässt. Eine museale Hütte, widerborstig klein und unscheinbar an der Abrisskante der Skyscraper-Szenerie gelegen, in der Nähe der Merchandize Mart, der gigantischen Zitadelle der Wiederverkäufer, in tarnfarbenem Grau-Beige gestrichen. Keine großen Hinweisschilder, keine verbreitete Werbung, nicht einmal Geheimtipp, nichts. G & G kennt man einfach. Selbst aus den Werken nobelpreisgeadelter Spitzenliteraten: Charlie Citrine, Saul Bellows Alter Ego in „Humboldt's Vermächtnis“, wurde vom Gangster Rinaldo Cantabile hierhin geführt.

Es ist die Gegend, in der Nelson Algren lebte und schrieb; wo Otto Preminger mit der unvergesslichen und einem Ausnahmetalent gesegneten Kim Novak und dem Jahrhundertstar Frank Sinatra Algrens Roman „Der Mann mit dem goldenen Arm“ verfilmte. Sinatra zeigte sich in *Gene & Georgetti's*, wann immer er in Chicago war. Zu sehr später Stunde, erzählen die Habitués, habe er „My kind of town“ gesungen. Äußerlich hat sich wenig verändert (der Tribut an die Moderne wurde mit einem zweiten Restaurant in 9421 West Higgins Road, Rosemont, Illinois, entrichtet). In 500 North Franklin at Illinois Street in Chicago kocht man immer noch Linguine, so wie die ersten Besucher sie als Rezept gegen ihr Heimweh verzehrten. Spezialität sind heute allerdings die Steaks – im berühmten amerikanischen Toilettendeckelformat, ein wenig unzeitgemäß, zumindest was die in diesem Land ansonsten geradezu sektiererisch befolgten Regeln der Diätküche betrifft.

Aber nicht nur deshalb ist das Lokal ein gehätschelter Anachronismus, Szenario einer anderen Epoche, ein nostalgisches Biotop der ökonomischen Prominenz der Stadt, kulinarischer Spielplatz seriöser Herren unterschiedlichsten Alters, die sich um halb acht am Abend nach ihren Geschäften im Erdgeschoss an der Bar niederlassen, begleitet von jungen Frauen, die ihre Töchter sein könnten und es meist tatsächlich auch sind und nicht nur das, sondern auch die Nachfolgerinnen. Dort nehmen sie alle, bevor man zum Dinner in den ersten Stock hinaufsteigt, ihre Martinis zu sich und sinnieren, ein wenig zumindest, den Zeiten nach, als die Gründer des Lokals, Gene Michelotti und Alfredo Federighi, noch lebten und auf die Idee kamen, dem Lokal aus reiner Verzückung über die Siege des berühmten italienischen Radrennfahrers und Olympiasiegers Francesco „Franco“

Georgetti seinen als zweiten Namen hinzuzufügen. Als der Rhythmus der Produktion von Chryslers, Fords und Chevies in Detroit das Metronom der amerikanischen Wirtschaft war. Diese Zeiten sind es, an die, wie als Übersetzung der *Sprezzatura*, der Trinkspruch auf der Rückseite des Manuals erinnert: „Our bar is dedicated to those merry souls of other days, who again will make drinking a pleasure, who achieve contentment long before capacity, and who, whatever they may drink, prove able to carry it, enjoy it – and remain gentlemen.“

Strategie-Prinzip der Beisl-Intellektualität

Über die Szene der Wiener Lokale ist schon im Zusammenhang der Erinnerungen an die Soireen im Hause Drucker gesprochen worden. Sie ist legendär und mittlerweile auch zu einem der wichtigen Felder touristischer Erkundungstouren geworden. Das lärmgefüllte Schwarze Kameel, das Café Museum, auch die neuen Etablissements wie das Café im Kunsthistorischen Museum oder schräg gegenüber eines der alten: das Café Prückel. Dem wiederum schräg gegenüber Richtung Innenstadt ein paar Meter die Wollzeile hinauf residierte früher das Speiselokal Koranda, sonntägliche Begegnungsstätte aller auch nur erdenklichen Journalisten heftig konkurrierender Medien oder Politiker ebenso heftig konkurrierender Parteien, Werber und Manager (m/w). Alle an gemeinsamen Tischen, nie nach Professionen und Weltanschauungen getrennt.

Das Koranda gibt es nicht mehr. Die Wiener Tageszeitung *Der Standard* ruft es so in Erinnerung: „Das legendäre Speisehaus Koranda [...], mit seinen täglich frisch hektographierten Speiskartenblättern, verkörperte einen Variantenreichtum der Wiener Küche, wie er in dieser Geschmackssicherheit wohl für immer verloren ist.“ (Der Standard 30.04.2007). Wienerisch ist der Ort geblieben, heute beherbergt es die gehobene Tafelspitz- und Suppenküche *Plachutta*, aber die sonntäglichen Runden beim Gösser-Bier sind Geschichte, in die viele Lokale eingegangen sind, wenngleich einige überlebt haben, das Gutruf zu Beispiel.

Dieses Lokal war und ist kein Literaten-Café oder Künstler-Lokal. Es ist auch keine Paris Bar oder ein Prominentenlokal wie in Berlins Mitte, wo sich wichtige und wichtigtuersche Prominenz in Selbstbetrachtungen ergeht. Es ist kein Dichtertreff wie die Cafés des Chiado oder Versamlungsstätte für Politiker und ihre Entourage wie manches berühmte Etablissement in Rom oder London. Es war nie eine Lounge für Manager, auch nicht der Treffpunkt von Angehörigen bestimmbarer Milieus. Alle waren hier und sind hier, in eben jener geistig höchst inspirierenden Mischung, die das Gespräch aus jeder erdenklichen und unerwarteten Denknische befeuert. Hier konnte man und kann durch die Welt flanieren, ohne sich vom Stuhl erheben zu müssen. Und die, die wirklich durch die Welt flanieren, was nicht eben wenige sind, präsentieren hier die Ergebnisse und die wahren Interpretationen.

Wer hier verkehrte und verkehrt, braucht keine Managementberatung und keine Strategieseminare. Wer hier am Abend um halb sieben einkehrt oder auch zu einer beliebigen anderen Tageszeit, findet immer einen Gegenpart, einen, der alles aus anderer Perspektive sieht, schon prinzipiell, was ja in der modernen Managementlehre dringlich gefordert und in kabarettistischem Dilettantismus für teures Geld trainiert wird. In rhetorischen Kraftkammern wie in der Milchgasse 1 ergibt sich alles von selbst. Der oder das Gutruf, etwas über hundert Jahre alt, ist die Innenstadtversion des Café du Sport einer südfranzösischen Kleinstadt. Mit dem kleinen Unterschied, dass es in einer ostösterreichischen Großstadt liegt. Aber was macht schon ein kleiner Unterschied, wenn es um ein großes Prinzip geht? (vgl. Allmayer-Beck u. a. 2006).

Der österreichische Journalist Christian Reder beschrieb diese Szene der öffentlichen Höfe in geradezu castiglionischem Stil schon 1983 und betonte dabei die Aspekte einer austrifizierten *Sprezzatura*, die zu den Prinzipien des Besuchs solcher Lokale gehört:

Nur die Kunst des Sehens vor dem Gesehenwerden hilft einem weiter. Aus den Augenwinkeln heraus müssen alle Tische erfaßt werden, und der Instinkt muß blitzschnell befehlen, welchen man ansteuert. Ein zu früher offener Blick wird sehr leicht eingefangen und dann ist auch schon der Zwang zum Gruß und zu ein paar Worten da und vielleicht auch die Einladung Platz zu nehmen. Die Freiheit der Wahl ist damit

beim Teufel, weil ja weiter hinten noch eine mehr versprechende Runde locken könnte. Ein späteres Wechseln ist immer eine mühsame Sache, weil keines der Rituale so richtig für diesen Vorgang geschaffen ist. Wer einmal weit und scheinbar gedankenverloren in den Raum vorgedrungen ist, kann sich jedenfalls auf überlegenere Weise den sich anbietenden Möglichkeiten ausliefern. Ohne Peinlichkeit lassen sich dann Augenbrauen, Kinn oder sogar die Hände grüßend nach dahin und dorthin heben und plötzlich begleitet einen die Selbstverständlichkeit zu einem bestimmten Tisch, so als wäre alles ausgemacht. Wer es geschafft hat, ohne auffälliges Zögern seinen Platz für diesen Abend zu finden, ließ keine Unsicherheit in seiner Einschätzung der gerade aktuellen Rangordnung erkennen und dies nötigt auch den quasi Übersehenen Respekt ab. Dem Perfektionisten ist von all dem nicht das geringste anzu merken, weil es sich hinter freundlicher Bescheidenheit verbirgt (Reder 1983, o. S.).

Eine weitere Fachbibliothek über diese *Social Places* ließe sich füllen, noch, mit vielen anschaulichen Bildbänden über diese Plätze, die Restaurants und Bars in Berlin, Frankfurt am Main, Paris, die alten Cafés und ihre jugendlicheren Nachfolgeinstitutionen in Mailand und Turin, die Taza d'oro in Rom und ähnliche Stehlokale allerorten für das schnelle, beiläufige Gespräch, das Café Paris in Hamburg für ein Mittagessen in der betriebsamen Lärmkulisse des steten Wechsels der Gäste, oder wie Enrico's in San Francisco es war, bevor es wegen abenteuerlicher Mieterhöhungen geschlossen werden musste, und Tausend andere, die am Rande einer Geschäftsreise aufgesucht werden (können).

Ordnung und Freiraum

Niemand ist also zu einem Chat im Hotelzimmer verdammt, jener selbstgewählten kommunikativen Isolationshaft: unelegant ohne Hosen, aber in Socken auf dem Bett, mit dem Blick auf das Lichteleben draußen, ein Portionsfläschchen geistiger Getränke vor sich (mit Schraubverschluss), hin und wieder Emojis auf dem Bildschirm, nebenbei Börsenkurse auf dem Bildschirm des lautlos gestellten Fernsehers.

Dabei wären es ja nur ein paar Schritte oder eine Fahrstuhlfahrt nach oben oder unten, in die besagten öffentlichen Höfe oder die Bar, wo das kosmopolitische Herz des Hotels schlägt und deren Eleganz an ein paar wenigen Prinzipien der Gastgeberschaft abgelesen werden kann, an deren Befolgung der weltläufige Gast mit einem Blick erkennt, ob das Etablissement jene feinen Regeln einhält, die nirgends geschrieben stehen, aber unersetzlich sind.

Zwei sind besonders bedeutsam und nicht nur von symbolischem Charakter: trocken nachwischen und Garderobenzwang. Letzteres ist nicht als Bekleidungsritual misszuverstehen, sondern als dezent Hinweis darauf, die Überbekleidung insbesondere im Winter nicht über die Stühle zu hängen, auf denen man sitzt, sondern an den Garderobenhaken. Sonst nämlich verhakt sich der Blick, mit dem Partnerinnen oder Partner für einen kurzen Austausch gesucht werden, für die Kommentierung der Tagesaktualitäten oder der wirtschaftlichen Lage insgesamt, als Erstes an den überladenen Rückenlehnen der Stühle, über die modische Daunen-Parkas mit fellgefütterten Kapuzen von Moncler, Woolrich, Canada Goose und anderen Polarexpeditions-Ausrüstern drapiert sind. Damit ist die Sache aber noch nicht zu Ende. Denn zur Mode der Daunenjacken mit fellgesäumter Kapuze gesellt sich die Mode, Rucksäcke zu tragen. Die werden zwar nicht über die Stuhllehnen drapiert, da ist ja auch kein Platz mehr, sondern auf dem Boden, am Fenster oder auf freien Stühlen. Natürlich räumt man sie generös, wenn andere an den reservierten Tisch möchten, weg. Sie liegen aber trotzdem herum und passen definitiv nicht zur Atmosphäre.

Ganz und gar nicht passen sie dazu, wenn man abends nach der Arbeit auf einen Drink geht, was nun *afterwork socializing* heißt. Da hängt das Ensemble nämlich über dem Barhocker oder die Besitzer nehmen es wörtlich und sitzen drauf. Deshalb nun zwängen sich die Kellner mit ihren Tablett durch Berge von Textilien und verlieren, genau wie das Essen sein nutzwertbefreites Erholungspotenzial, jegliche professionelle Anmut, die sich im Übrigen auch dadurch heftig behindert sieht, dass auf den eingedeckten Tischen oder hochglanzpolierten Tresen kein Platz mehr für Teller oder Gläser ist. Alles voller Tablets.

Damit ist der erste Punkt angesprochen, der als unverbrüchliches Zeichen guten Stils gilt. Wenn ein neuer Gast sich an einem Tisch niederlässt, wird dieser Tisch erst einmal saubergewischt. Ein prekäres Unterfangen, meistens. Denn entgegen der ungeschriebenen Regel wird in den meisten Fällen *nicht trocken nachgewischt*. Das wäre aber genau die Dokumentation eines Stils, der Gäste ernst nimmt und sinnvolle Traditionen pflegt. Man wird ja sonst eine Weile warten müssen, bis man die Ellenbogen wieder auf den Tisch setzen kann, um das sinnierende Haupt zu stützen, eine Pose, die den intellektuellen Anspruch des leichten Diskurses durchaus unterstreicht. Sie demonstriert die Bereitschaft zum Zuhören, was ebenfalls eine wichtige Geste im kommunikativen Miteinander ist. In einem Etablissement also, das den klassischen Stil pflegt und damit – wie bereits mehrfach betont – eine Grundlage für innovative Geistesflüge bietet, wird der Gastgeber immer mit zwei Tüchern erscheinen, einem nebelfeuchten und einem trockenen. Er oder sie wird in routinierter beidhändiger Bewegung eine saubere und trockene Tischplatte hinterlassen.

Genau dieser Stil ist es also, der die kommunikative Kultur des zwanglosen Miteinanders völlig unterschiedlicher Individuen fördert. Eine Reminiszenz an Zeiten, in denen solche Etablissements als Adressen für diejenigen gehandelt wurden, die fremd waren oder – um es anders auszudrücken – zu Gast. Die also einen Platz suchten, um eventuell ins Gespräch zu kommen, eine Frühform jener anonymen Verschwisterung, wie sie heute in Internetforen ganz selbstverständlich und global gepflegt wird. In und an der Bar vermischt sich das Fremde mit dem Fremden und wird zum doppelseitig Vertrauten, zumindest für kurze Zeit. Mitunter aber erwächst auch aus der gemeinsamen Gestaltung der stillstehenden Zeit eine unerwartete beruflich bereichernde Liaison, weil man eben über Dinge redet, die sonst nicht auf der Agenda stehen. Die Hotelbar ist die Heimat der zeitweise Heimatlosen, ist das Wohnzimmer derer, deren Wohnungen weit entfernt sind. Sie ist übrigens auch die Heimat der Heimatlosen und das Wohnzimmer der Wohnungslosen, die gar nicht im Hotel eingeecheckt sind, sondern es daheim nicht mehr aushalten, obwohl vielleicht der Kühlschrank wohlgefüllt ist. Es ist die Freizeitvariante der Co-Working Spaces und die elegantere Version der Teeküchen, wenn es nur gelingt,

die Segregation der Milieus zu durchbrechen und die Social Places nicht nach den Hierarchieebenen der Angestellten zu selektieren.

Literatur

- Allmayer-Beck, P., Podgorski, T. Völker, H. (Hrsg). (2006): *Das Gutruf. Ein Hinterzimmer wird 100*. Wien: Bibliophile Edition
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. London: Simon & Schuster
- Cohen, A. (1983). *Die Schöne des Herrn*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Neff, T.J. & Citrin, J.M. (1999). *Lessons from the Top*. New York: Crown Business
- Pires, J.C. (1997). *Lissabonner Logbuch. Stimmen, Blicke Erinnerungen*. München: Hanser
- Reder, C. (1983). Texte zum Sozialverhalten. http://www.christianreder.net/archiv/b_83_wienisst.html. Zugegriffen: 22. März 2018
- Schumpeter, J.S. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblodt. Erstmals erscheinen 1911.



11

Schluss

Und wie nun? Konkret? Man kann einfach da anfangen, wo man ohnehin ist, bei den Bedürfnissen, die hier beschrieben wurden und die ja durchaus auch ihre rituellen Verwirklichungen kennen. So gilt es, zum Beispiel diese ebenso wunderbare wie sonderbare Gewohnheit im Sinne der anregenden Diskurstheorie von Castiglione zu überdenken, der wie selbstverständlich folgend die Teilnehmerschar eines Kongresses oder eines Klausur-Meetings sich nach der Abendveranstaltung noch einmal „auf ein Bier“ an den Bars der Tagungshotels einfindet, um die eine oder andere Fußnote zum Ablauf des Kongresses zu formulieren oder Vergleiche zum letzten Jahr anzustellen, als man eben hier stand und Vergleiche zum vorletzten Jahr zog.

Man wird sich auf diesen außerberuflichen Jam Sessions mit Fragen der Etikette nicht beschäftigen, weil (und wenn) sie ohnehin die Verhaltensmuster der Gesprächspartner bestimmt, ohne dass man sich große Mühe geben müsste. Weil es in diesem angeregten Klima bald niemanden mehr interessiert, ob es nun lässig ist, einen Knopf am Sakko-Ärmel offen zu lassen, um zu zeigen, dass man einen teuren, mutmaßlich maßgeschneiderten Anzug trägt und das vorgeblich Zufällige eben nicht zufällig ist, sondern leise Angeberei? Oder ob

es nicht umgekehrt Ziererei ist, keinen Knopf offen zu lassen, um so zu zeigen, dass man es nicht nötig hat, zu zeigen, dass man ein teures Jackett trägt. Denn es gibt um diese Stunde an diesem sozialen Ort Wichtigeres.

Der Barkeeper wird den Tresen trocken halten, niemand hängt seinen Parka, und sei er noch so deutlich von einer Edelmarke, über den Barhocker. Wenn es zudem die edlen Frauen sind, die das Gespräch klug moderieren, wird es dem Novizen leichtfallen, sich zu integrieren, und die Parvenüs werden sich zur Zurückhaltung motiviert sehen, vielleicht sogar ihre anmaßende Wichtigtuerei überdenken. Virtuose Führungskräfte indes hören zu und fassen den Entschluss, in ihrem Unternehmen sehr bald statt der Assessment-Center-Spielchen vier Gesprächsabende zu veranstalten, die das Thema haben: Was zeichnet den idealen Nachwuchs aus? Und was bedeutet das Ergebnis für die „Fürsten“? Dabei kommt ihnen vielleicht in Erinnerung an die Lektüre des „Libro del Cortegiano“ eine Textstelle in den Sinn, gleich vom Beginn des Buches, da, wo Federico Fregeso vorschlägt, statt der Spiele einen Diskurs über die Tugenden des idealen Hofmannes zu führen, und als Ziel der Gespräche formuliert, „der Zahl der Tröpfe, die sich in ihrem Dünkel und Ungeschick den Namen guter Hofleute beilegen zu dürfen glauben, einen Zügel anzulegen“ (Castiglione, I/12).