

Ulrich Bröckling

Das unternehmerische Selbst und seine Geschlechter

*Gender-Konstruktionen in Erfolgsratgebern**

Der Ort des Nein

Im Herbst 1987, zwei Jahre vor dem Zusammenbruch des Staatssozialismus, prangte von vielen Plakatwänden der alten Bundesrepublik die umstürzlerische Parole: „Jede Revolution beginnt mit einem Auflauf.“ Ein Blick auf das Foto unter der Losung machte allerdings klar, dass es sich keineswegs um einen Aufruf zur subversiven Besetzung des öffentlichen Raums handelte. Zu sehen war ein Teller mit einem Fertiggericht und das Logo der Firma Pfanni. Der Knödelproduzent verkündete eine Erweiterung seiner Produktpalette: Neben den geschätzten, aber doch eher biedere Behäbigkeit als revolutionären Elan ausstrahlenden Kartoffelklopsen hatte man nun auch einen Kartoffelauflauf im Angebot. Revolution – das war „Pfanni aus der Tiefkühltruhe“. Vorbei die Zeiten, als siegreiche Revolutionen ihre Kinder fraßen. Fortan konnte jedes Kind seine Revolution fressen, ohne dabei mehr aufs Spiel zu setzen als seinen guten Geschmack. Eine Befreiung der Frauen obendrein, entlastete Pfanni sie doch von lästiger Reproduktionsarbeit am Küchenherd.

Das ironisierende *détournement*, die Entwendung und Umdeutung eines affektiv hochbesetzten Begriffs, ebenso das Spiel mit dem Doppelsinn von Wörtern sind gleichermaßen beliebt wie bewährte Reklametechniken. Revolution, das ruft einerseits emphatisch den Marxschen Imperativ auf, „alle Verhältnisse umzuwerfen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtes, ein verlassenes, ein verächtliches Wesen ist“; Revolution, das ist andererseits eine Generalchiffre für Transformationen jedweder Art – und sei es die von der sonntäglichen Schweinebratenbeilage für die fordistische Kernfamilie zum Schnellgericht für den postfordistischen Single-Haushalt. Beide Semantiken klingen in der Pfanni-Anzeige an. Sie spielt mit dem Pathos des großen „Nein“ wie mit dem Versprechen unbedingter Modernität. Aber wo ist der Ort dieses Nein, wenn das subversive Begehren längst

* Mein Beitrag geht zurück auf einen Vortrag beim Internationalen Symposium „Welcome to the Revolution“, das vom 9.-11.11.2001 an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Zürich stattfand.

zum Motor der Produktinnovation geworden ist? Und wo das radikal Neue, wenn es um die Konservierung (Tiefkühltruhe!) des Alten (Kartoffeln!) geht? Wollen wir wirklich eine Revolution, die mit einem Auflauf beginnt? Und wenn nicht, können wir eine andere überhaupt noch denken?

Anita Roddick, die Gründerin von *The Body Shop*, kann es: 1998 startete die Kosmetikkette, die in ihrer Außendarstellung ihr soziales und ökologisches Engagement hervorkehrt und mit jeder Körperlotion auch das Image politischer Weltverantwortung verkauft, eine Kampagne gegen die Tyrannei der Schlankheitsideale und proklamierte „ein neues Konzept von Schönheit [...], das auf Vielfalt basiert und uns das feiern läßt, was wir sind“. In der Begleitbroschüre erklärte Roddick: „Unsere Zielscheibe sind der Sexismus sowie ein übertriebener Körper- und Jugendkult. Unsere Waffe ist die Selbstachtung. Ich bin nicht sicher, ob wir uns im klaren darüber sind, welche grundlegende Bedeutung der Selbstachtung zukommt. Für mich ist sie ein Weg zur persönlichen Freiheit und damit zugleich ein Eckpfeiler des politischen Aktivismus und der Demokratie. Denn die Art, wie wir über uns selbst denken, hat natürlich auch enormen Einfluß darauf, wie wir über die Welt denken. Die Zeit ist reif für Veränderungen. Die Revolution beginnt hier“ (*The Body Shop Deutschland* o.J.).

Roddicks Revolution der Selbstachtung verweist unmittelbar auf jene zeitgenössischen Selbstmanagement-Ratgeber, deren Subjektivierungsprogramme und Geschlechterstereotype im Folgenden herauspräpariert werden. Diese höchst populäre Literaturgattung – das Genre ist in den oberen Rängen der Bestsellerlisten stets vertreten – bedient sich reichlich aus dem Fundus feministischer und linker Bewegungen und verheißt die Versöhnung von Emanzipation und Fungibilität, von Selbstverwirklichung und Selbstverwertung. Was vor nicht langer Zeit noch als Remedium gegen Entfremdung, Ausbeutung oder Unterdrückung in Anschlag gebracht wurde, nutzen diese Gebrauchsanweisungen zur erfolgreichen Vermarktung der eigenen Person inzwischen als sozialtechnologisch zu erschließende Ressource. Sie postulieren Autonomie statt Reglementierung, Empowerment statt Kontrolle und übersetzen die Parole vom Recht auf Differenz in den Distinktionszwang des „Brand yourself!“ (Peters o.J.). Die Grenzen zwischen Kritik und Affirmation verschwimmen, wenn Nonkonformismus zur Norm und jeder Einspruch als kybernetische Rückkopplung eingebaut wird, die Anpassungsbedarf signalisiert und ein flexibles Aussteuern ermöglicht. Spätestens seit Management-Gurus „kreatives Chaos“, ein „Liberation Management“ jenseits der Hierarchien und die „permanente Revolution“ betrieblicher Strategien und Strukturen propagieren (Peters 1988, 1993), ist die Subversion der Ordnung Teil ihrer Optimierung. Und was Unternehmen dazu verhelfen soll, die immer schnelleren Bewegungen von Angebot und Nachfrage, von sich eröffnenden und wieder schließenden Marktlücken einzuholen, das soll auch die Individuen dazu befähigen, als Unternehmer bzw. Unternehmerinnen ihres eigenen Lebens auf den ubiquitären Arbeits-, Beziehungs- und Aufmerksamkeitsmärkten ihr Glück zu machen.

I. Konturen des unternehmerischen Selbst

Die Werbekampagne von *The Body Shop* wie auch die Ratgeberliteratur operieren mit dem gleichen Double-bind: Einerseits treten sie auf im appellativen Gestus einer Autorität, die weiß, was gut ist für die, zu denen sie spricht. Andererseits nähren sie das Misstrauen gegenüber jedweder Fremdbestimmung und predigen nichts als „Werde du selbst!“. Der performative Widerspruch ist Ausdruck eines grundlegenden Paradoxons aller Subjektivierung: Jenes Selbst, das sich erkennen, sich wertschätzen und als unverwechselbares Ich agieren soll, bezieht seine Handlungsfähigkeit von eben den Instanzen, gegen die es seine Autonomie behaupten soll (so auch Butler 2001, S. 22). Weder ist es ausschließlich eigensinniger Opponent, noch nur gefügiger Adressat von Machtinterventionen, sondern immer schon deren Effekt. Seine Hervorbringung und seine Unterwerfung fallen zusammen.

Louis Althusser (1978, S. 140 ff.) hat die gesellschaftliche Erzeugung des Subjekts als Anrufung beschrieben. In seiner berühmten Urszene ruft ein Polizist einem Passanten auf der Straße nach: „He, Sie da!“ Der so Angerufene dreht sich um und wird durch diese physische Wendung zum Subjekt, weil er damit anerkennt, dass der Anruf genau ihm galt. Löst man das Beispiel vom Repräsentanten staatlicher Souveränität und ersetzt die autoritative Stimme des Polizisten durch andere Instanzen, lassen sich auch die Selbstmanagement-Bücher nach diesem Modell begreifen. Wer sie zu Rate zieht, ist überzeugt, dass sie ihm oder ihr etwas zu sagen haben. Genau wie Reklame niemanden nötigt, eine bestimmte Ware zu kaufen, ist niemand gezwungen, den Rezepten der Ratgeber zu folgen, aber ihre Popularität beruht darauf, dass ihre Leserinnen und Leser sich im strengen Wortsinne angesprochen fühlen. Evoziert der Ruf des Polizisten ein spontanes Gefühl der Schuld, die anzuerkennen und zum Subjekt zu werden ein und derselbe Vorgang ist, so formulieren die Ratgeber gleichzeitig ein Versprechen und eine Drohung. „Wenn Du uns folgst“, so ihre Botschaft, „wirst Du zu Dir selbst finden und Erfolg und Zufriedenheit ernten. Schlägst Du unseren Rat aus, wirst Du Dich selbst verfehlen und scheitern, zumindest aber nicht das Erreichen, was Du erreichen könntest.“ Anrufung wird hier zum Arbeitsappell. Auch bei dieser Aufforderung zur „Arbeit an sich“ (Rieger 2002) ist freilich ein Schuldvorwurf stets präsent: Weil es ein Genug – an Kompetenz, Motivation, Selbstachtung usw. – nicht geben kann, müssen die Anstrengungen des Einzelnen, mag er sich noch so sehr ins Zeug legen, ungenügend bleiben. In jedem Ansporn zum Mehr steckt das Verdikt des Zu wenig.

Wie Althusser so begreift auch Michel Foucault Subjektivierung als einen Formungsprozess, bei dem gesellschaftliche Zurichtung und Selbstkonstitution ineinsgehen. Während Althusser diesen Vorgang allerdings eher nach dem Modell sprachlicher Signifikation beschreibt – das Subjekt entsteht nach der Interpretation

von Butler (2001, S. 101) „als Konsequenz aus der Sprache [...], jedoch immer innerhalb ihrer Begriffe“ –, richtet sich Foucaults Augenmerk stärker auf die Mechanismen der Fremd- und Selbstführung, auf jene Ensembles aus Verstehensformen, Zurichtungsstrategien und Selbsttechnologien, die aus Menschen Subjekte und mit denen sie sich selbst zu Subjekten machen. Verschiedene Studien, vor allem aus dem angloamerikanischen Raum, haben in den letzten Jahren die aktuellen Modi der Selbstkonstitution und -modellierung im Anschluss an Foucaults fragmentarisch gebliebene Genealogie des Regierens und Sich-selbst-Regierens untersucht, für die dieser den Neologismus „Gouvernementalität“ geprägt hatte (Foucault 2000). Als Leitbild neoliberaler Subjektivierung identifizierten die *governmentality studies* das *enterprising self*, den Unternehmer seiner selbst.¹

Im Weiteren werde ich zunächst die Konturen dieses Typus nachzeichnen; anhand der Lektüre einiger Erfolgs-Ratgeber für Frauen werde ich dann zu skizzieren versuchen, ob und in welcher Weise die Unternehmerin ihrer selbst sich von ihrem männlichen Pendant unterscheidet.

Ein Subjekt im Gerundivum

Das unternehmerische Selbst hat weder Namen noch Adresse. Ein Exemplar dieser Spezies wird man weder in den Büros von Startup-Firmen noch sonst irgendwo finden. Ebenso wenig handelt es sich bei ihm um das, was in der empirischen Sozialforschung „Modalpersönlichkeit“ genannt wird: das statistische Konstrukt eines Otto-Normal-Subjekts, das die in einer Gesellschaft am häufigsten vorkommenden Persönlichkeitsmerkmale in sich vereint. Es ist auch kein allerneuester „Sozialisationstyp“, wie er sich etwa aus Interviewstudien oder psychoanalytischen Fallgeschichten destillieren ließe, weder eine Charaktermaske im Sinne marxistischer Ideologiekritik, noch ein Rollenskript im Sinne der interaktionistischen Soziologie. Das unternehmerische Selbst bezeichnet überhaupt keine empirisch vor-

1 Wie Peter Miller und Nikolas Rose (1995, S. 455) schreiben, die den Aufstieg dieser Gestalt auf die zweite Hälfte der Siebzigerjahre datieren, „[e]nterprise here meant not simply an organizational form – that of separate units in competition – but an image of a certain mode of activity that could be applied equally to organizations such as hospitals or universities, to individuals within such organizations whether these be managers or workers, and, more generally to persons in their everyday existence. The ‚enterprising self‘ was a new identity for the employee, one that blurred, or even obliterated, the distinction between worker and manager. The ‚enterprising self‘ was the active citizen of democracy at work, whether in charge of a particular product division, a large corporation, or a particular set of activities on the shop floor. [...] Individuals had to be governed in light of the fact that they each sought to conduct their lives as a kind of enterprise of the self, striving to improve the ‚quality of life‘ to themselves and their families through the choices that they took within the marketplace of life.“ Weitere Literatur sowie Einführungen in das Forschungsprogramm der *governmentality studies* finden sich in Gordon (1991); Rose (1996); Dean (1999); Bröckling/Krasmann/Lemke (2000); Lemke (2000).

findbare Entität, sondern die Richtung, in der Individuen verändert werden und sich verändern sollen. Es existiert nur im Gerundivum, als zu produzierendes und zu optimierendes.

Ein unternehmerisches Selbst ist man nicht, man soll es werden. Dieser appellative, wenn nicht präskriptive Grundzug unterscheidet es auch von einem Idealtypus im Sinne Max Webers. Um letzteren zu bilden, sind nach Webers Wissenschaftslehre im Hinblick auf eine bestimmte Frageintention besonders charakteristische Elemente aus dem Material einer historisch-sozialen Konstellation zu entnehmen und zu einem „in sich einheitlichen *Gedankengebilde*“ zu steigern (Weber 1988, S. 191). Einen aktuellen Idealtypus verkörpert etwa die Figur des „Arbeitskraftunternehmers“, in dem die Industriosozologen G. Günter Voß und Hans J. Pongratz (1998) „eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft“ ausmachen, die den „verberuflichten Massenarbeitnehmer des Fordismus“ ablöst. Das unternehmerische Selbst stellt im Unterschied dazu keine heuristische Kategorie dar, die einer Sozialstrukturanalyse den Weg weisen könnte, sondern benennt die mikropolitische Ratio, auf welche die zeitgenössischen Technologien der Selbst- und Fremdführung zulaufen.

Man hat den *governmentality studies* vorgeworfen, sie konzentrierten sich allzu sehr auf Programme und vernachlässigten darüber deren subjektive Aneignung oder Verwerfung, sie erfassten also lediglich eine normativ verkürzte und geglättete Wirklichkeit und ignorierten individuelle und kollektive Widerstandspotenziale (vgl. Reichert 2001; Pühl/Schultz 2001). Dem liegt ein soziologisches Missverständnis (und bisweilen auch ein soziologisches Selbstmissverständnis der *governmentality studies*) zugrunde. So wenig der Topos des unternehmerischen Selbst als Erklärungsmodell für das tatsächliche Verhalten von Menschen taugt, so wenig lässt er sich auf einen normativen Code reduzieren. Er bündelt nicht nur einen Kanon von „Du sollst dieses“- „Du darfst nicht jenes“-Regeln, sondern definiert auch die Wissensformen, in denen Individuen die Wahrheit über sich erkennen, die Kontroll- und Regulationsmechanismen, denen sie ausgesetzt sind, sowie die Praktiken, mit denen sie auf sich selbst einwirken.

Anders ausgedrückt, das unternehmerische Selbst bildet den Fluchtpunkt jener Krafflinien, die – unter anderem – in institutionellen Arrangements und administrativen Regelungen, in Arbeits- und Versicherungsverträgen, in Trainingsprogrammen und Therapiekonzepten, in medialen Inszenierungen und alltäglichen Performanzen wirksam sind. Diese Linien stehen in komplexen Wechselbeziehungen zu anderen, und das, was gemeinhin „Subjekt“ heißt und sowohl das Unterworfenheit wie die relative Freiheit des Handelns einschließt, ist gleichermaßen Austragungsort wie Effekt dieser sich kreuzenden, einander verstärkenden, hemmenden oder umbiegenden Kräfte.

In der Figur des *enterprising self* verdichten sich also eine Vielzahl gegenwärtiger Subjektivierungsprogramme, deren gemeinsames Telos die Ausrichtung der gesamten Lebensführung auf unternehmerisches Handeln darstellt. Nach Foucault ist

die Gouvernamentalität neoliberaler Prägung generell dadurch gekennzeichnet, dass der Markt als „eine Art permanentes ökonomisches Tribunal“ fungiert, vor dem sich jede Form des Regierens und Sich-selbst-Regierens zu verantworten hat. „Das Ökonomische ist in dieser Perspektive nicht mehr ein fest umrissener und eingegrenzter Bereich menschlicher Existenz, sondern sie umfasst prinzipiell alle Formen menschlichen Handelns und Sich-Verhaltens“ (Lemke 1997, S. 248 f.). Die Fähigkeit der Individuen, als freie und rationale Marktsubjekte zu agieren, erscheint dabei – anders als im Liberalismus des 18. Jahrhunderts – nicht mehr als gegebene anthropologische Konstante, die lediglich freizulegen, auf die im Übrigen aber nicht weiter einzuwirken ist. Der *homo oeconomicus* des Neoliberalismus ist vielmehr ein künstliches, behavioristisch formbares Wesen, das permanenter Stimulation und Kontrolle bedarf, die keine Instanz effizienter leisten kann als der Markt selbst.

Was Foucault in seinen (bislang unpublizierten) Vorlesungen an den theoretischen Arbeiten der Chicagoer Schule des Neoliberalismus aufzeigte, findet seine praktische Entsprechung in den Verhaltensanweisungen populärer Erfolgsratgeber. Diese vermitteln in komprimierter Form nicht allein Techniken effizienter Karriereplanung, Arbeitsorganisation oder Stressbewältigung, als zeitgenössische Klugheitslehren entwerfen sie vielmehr ein umfassendes Modell der Beziehung zu sich selbst und liefern praktische Übungen, um sich entsprechend zu modellieren. Dass dabei zwischen Anspruch und Wirklichkeit stets eine Lücke klappt, dokumentiert nicht die Wirkungslosigkeit der Manuale, sondern ist ein konstitutives Moment ihres Funktionierens. Das Zurückbleiben hinter den Erfolgsverheißungen erzeugt einen Sog, der den Einzelnen dazu bewegen soll, in der Optimierung seiner selbst niemals nachzulassen.

Intrapreneurship

Die Omnipräsenz des Marktes, so die Botschaft der Ratgeber, lässt nur die Alternative, sich entweder rückhaltlos dem Wettbewerb zu stellen oder als Ladenhüter zu verstauben. Der Markt ist ein Kontingenzraum *par excellence*, ein höchst fluides Gewirr von Lücken und Nischen, die sich ebenso schnell auftun wie sie wieder verschwinden oder von der Konkurrenz geschlossen werden. Jeder Versuch, die Dynamik stillzustellen, muss scheitern. Erfolg hat nur, wer sich ihr mimetisch angleicht oder sie gar zu überbieten sucht, mit anderen Worten: wer beweglich genug ist, seine Chance zu ergreifen, bevor ein anderer es tut.

Um zum Unternehmer bzw. zur Unternehmerin in eigener Sache zu werden, ist deshalb das gleiche Vorgehen nötig wie bei jeder Existenzgründung. „Definieren Sie sich eindeutig als ein Produkt, und stellen sie dann eine umfassende Marktforschung an“, heißt es in einem einschlägigen Leitfaden. „Dazu müssen Sie sich als wirtschaftlich unabhängige Einheit betrachten, nicht als Teilstück, das ein Gan-

zes sucht, um darin zu funktionieren“ (Bridges 1998, S. 138). In dem Maße, in dem der Einzelne sich als unverwechselbare Marke kreiert, hebt er sich von der Masse ab und vermag die Konkurrenten auszusteichen – freilich nur, wenn das persönliche Label zugleich Qualität verbürgt und den Anforderungen der Kunden genügt, gleich ob es sich dabei um potenzielle Arbeitgeber oder um Beziehungspartner handelt. Unangepasstheit ist zu kultivieren, weil sie ökonomisch gesehen ein Alleinstellungsmerkmal bildet: „Commodify Your Dissent!“ (Frank/Weiland 1997). Gleich sind sich alle nur im Zwang, sich von den anderen zu unterscheiden. Die Alternative lautet: „Seien Sie besonders [...] oder sie werden ausgesondert!“ (Peters 2001, S. 8), eine Mahnung, die dem legendären „Sei spontan“ an Paradoxie in nichts nachsteht und gerade wegen ihrer Uneinlösbarkeit als Individualisierungsgenerator funktioniert.

Mit der Identifikation seiner selbst als Ware ist es freilich nicht getan; die Parallelisierung von Individuum und Unternehmen reicht weiter. Das *enterprising self* ist nicht nur Produkt und Produzent, Chef und Untergebener, sondern auch Lieferant und Kunde in einer Person. Wie Firmen ihre Wirtschaftlichkeit am besten dadurch steigern können sollen, dass sie auch ihre internen Abläufe marktförmig organisieren, sich also in eine Vielzahl von „Unternehmen im Unternehmen“ verwandeln und letztlich jeden Mitarbeiter zum Subunternehmer befördern, so soll der Einzelne seine unternehmerischen Tugenden nur dann voll entfalten können, wenn er das Prinzip der Intrapreneurship auf sich selbst anwendet und sich entsprechend aufspaltet: Als „Kunde seiner selbst“ ist er sein eigener König, ein Wesen mit Bedürfnissen, die vom „Lieferanten seiner selbst“ erkannt und befriedigt werden wollen. Ignoriert dieser die Ansprüche seines internen Geschäftspartners, wird ihn jener mit Antriebslosigkeit, Erschöpfung oder anderen Formen des Energieentzugs strafen. Funktioniert dagegen der Austausch, profitieren beide.

Die Exploration der eigenen Wünsche ist deshalb ebenso wichtig wie die der Stärken und Schwächen. Wie kompetente Personalführung beruht auch erfolgreiches Selbstmanagement nicht auf Kampf und Unterwerfung, sondern auf einem geschickten *bargaining* sowie der Fähigkeit, alle Beteiligten – Mitarbeiter dort, Persönlichkeitsanteile hier – auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. Kein autoritäres Regime des „Kopfs“ über den „Bauch“ ist gefordert, sondern Mitbestimmung und partnerschaftliche Kooperation. Weil das Ich, anders als ein „wirkliches“ Unternehmen, sich seine Mitarbeiter weder aussuchen, noch sie bei unbefriedigender Leistung kurzerhand entlassen kann, bleibt ihm nichts anderes übrig, als die heterogenen Elemente miteinander zu versöhnen. Moralisierung ist dabei kontraproduktiv: Es gibt keine guten und schlechten Persönlichkeitsanteile, sondern nur ein gut oder schlecht kooperierendes Team.

Um „Erfolgsblockaden“, etwa aufgrund eines Streits zwischen „Karriere-“ und „Lebensfreude“-Teil, zu beseitigen, empfiehlt ein „Coach Yourself“ betitelter Ratgeber daher, eine interne Konferenz einzuberufen, den „Kreativen Teil“ als Moderator hinzuzuziehen und am runden Tisch nach Möglichkeiten zur Verbesserung

der Zusammenarbeit zu suchen. Identität ist in diesem Persönlichkeitsmodell *Corporate Identity*: die „Gewißheit, eine starke Mannschaft von vielen ‚wahren Ichs‘ in sich zu haben“ (Besser-Siegmund/Siegmund 1991, S. 132).² Dass mit dem runden Tisch ein Instrument konsensualer Demokratie als Vorbild individueller Selbstverständigung aufgerufen wird, bestätigt Foucaults (ursprünglich auf die Tugendlehren der römischen Kaiserzeit bezogene) These: „Die Rationalität der Regierung über andere ist dieselbe wie die Rationalität der Regierung über sich selbst“ (Foucault 1986, S. 121).

Ob die widerstreitenden Seelen in der eigenen Brust sich auf diese Weise befrieden lassen, darf indes bezweifelt werden. Wer sich zwischen Karriere und Lebensfreude hin- und hergerissen fühlt, bleibt aber jedenfalls in Bewegung. Den Einzelnen mit widersprüchlichen Anforderungen zu konfrontieren, ist ein durchgängiges Kennzeichen der Mobilisierung des unternehmerischen Selbst. Der Katalog von Schlüsselqualifikationen, wie ihn die Ratgeberliteratur gleichermaßen postuliert und zu vermitteln verspricht, muss selbst den ehrgeizigsten Selbstoptimierer vor uneinlösbare Aufgaben stellen. Die strukturelle Überforderung ist gewollt, erzeugt sie doch jene fortwährende Anspannung, die den Einzelnen niemals zur Ruhe kommen lässt, weil er jeden Fortschritt in der einen Richtung durch entsprechende Anstrengungen in der Gegenrichtung ausgleichen muss. – Subjektivierung erweist sich hier als Kunst des Balance-Haltens, einer Balance allerdings, die nicht nach einer imaginären Mitte strebt, sondern nach der Kopräsenz der Extreme. Gesucht werden jene paradoxen Hybridgestalten, die Manfred Moldaschl und Dieter Sauer (2000, S. 221) als gemeinsames Lernziel von Selbstmanagement-Manualen und Assessment-Centers identifiziert haben: „der durchsetzungsstarke Teamplayer bzw. der teamfähige Einzelkämpfer; der kundenorientierte Glattling mit Ecken und Kanten [...]; der begnadete Selbstvermarkter, der die Sache in den Vordergrund stellt; der einfühlsame Moderator mit dem feinen Gespür für Situationen, aus denen sich Kapital schlagen lässt; und der zweckrationale Nutzenmaximierer mit Einsicht in die Erfordernisse des Ganzen“.

Wenn sich auf den rasant wandelnden Märkten nur jene Unternehmen behaupten können sollen, die über flexible Formen der Organisation, „flache Hierarchien“ und ein hohes Innovationspotenzial verfügen, liegt es nahe, auch die

2 Es drängt sich geradezu auf, solche Vorstellungen eines pluralen Ich in Beziehung zur psychiatrischen Diskussion über „multiple Persönlichkeiten“ zu setzen. Während die Figur des unternehmerischen Selbst eine Assoziation aus verschiedenen konkurrierenden und kooperierenden Elementen darstellen soll, leiden multiple Persönlichkeiten gerade unter der – durch schwerste Traumatisierungen verursachten – Dissoziation ihrer als eigenständige Personen agierenden Anteile. Vielleicht erklärt sich der Aufstieg dieses Krankheitsbildes (bzw. die Konjunktur des Redens darüber) nicht zuletzt aus der Parallelität der zugrundeliegenden Subjekt-Konzepte. In den Therapien für multiple Persönlichkeiten versucht man jedenfalls, wenn schon keine Integration, so doch ein lebbares Nebeneinander der Teil-Personen zu erreichen, indem man die Betroffenen darin unterstützt, ihre disparaten Stimmen zu moderieren und auf die Einhaltung gewisser Kommunikationsregeln zu verpflichten.

Selbstverwaltung der „Ich AG“ (Peters 2001) auf Projektmanagement umzustellen. „Die Individuen“, schreibt der britische Soziologe Nikolas Rose (2000, S. 14), „werden heute dazu angehalten zu leben, als ob sie ein Projekt aus sich selbst machten: Sie sollen an ihrer Emotionenwelt arbeiten, an ihren häuslichen und ehelichen Abmachungen, ihren Beziehungen mit der Arbeit und ihren sexuellen Lusttechniken, sie sollen einen Lebensstil entwickeln, der ihren Existenzwert ihnen selbst gegenüber maximiert.“ Die Selbstverwandlung „vom Subjekt zum Projekt“, um den Titel von Vilém Flussers (1994) *Techno-Anthropologie* aufzunehmen, kennt kein Ziel, außer dem, sich immer neue Ziele zu setzen. Die autonome Verwaltung und Akkumulation des individuellen Humankapitals greift dabei weit über das Berufsleben hinaus und kennt weder Feierabend noch Privatsphäre. Zur Definition einer Projektgruppe gehört es, dass sie sich im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabe bildet und danach wieder auflöst. Ihre Zusammensetzung wie ihre Lebensdauer hängen allein an ihrer Funktion. Übertragen auf das Selbstverhältnis ergibt sich so das Bild eines nicht nur pluralen, sondern auch höchst fluiden Ego, das sich in immer neuen Zusammensetzungen rekombiniert. Das in den Subjektivitätstheorien der 80er und 90er Jahre verbreitete Schlagwort von der Patchwork-Identität wäre noch zu radikalisieren: Nicht einem Flickenteppich, der, einmal gewebt, sein Muster nicht mehr ändert, gleicht das unternehmerische Selbst, sondern einem Kaleidoskop, das bei jedem Schütteln ein neues Bild zeigt.

Nicht das Prinzip der Unabschließbarkeit selbst, sondern deren spezifischer Modus unterscheidet dieses Regime der Arbeit an sich von traditionellen Programmen der Selbstdisziplinierung: Anders als das Disziplinarsubjekt, das niemals aufhörte anzufangen, wird der Projektmanager in eigener Sache nie mit irgendetwas fertig (Deleuze 1993, S. 257). Permanente Weiterbildung, lebenslanges Lernen, *personal growth* – die Selbstoptimierungsimperative implizieren die Nötigung zur kontinuierlichen Verbesserung. Angetrieben wird dieser Zwang zur Selbstüberbietung vom Mechanismus der Konkurrenz. Weil jeder seine Position stets nur für den Moment und in Relation zu seinen Mitbewerbern behaupten kann, darf niemand sich auf dem einmal Erreichten ausruhen. Das Erfolgsrezept von heute ist morgen schon der sichere Weg in die Pleite.

Die Funktion des Unternehmers, schrieb Josef Schumpeter 1942 in einer mittlerweile klassischen Definition, bestehe darin, „die Produktionsstruktur zu reformieren oder zu revolutionieren, entweder durch die Ausnützung einer Erfindung oder, allgemeiner, einer noch unerprobten technischen Möglichkeit zur Produktion einer neuen Ware bzw. zur Produktion einer alten auf eine neue Weise, oder durch die Erschließung einer neuen Rohstoffquelle oder eines neuen Absatzgebietes oder durch die Reorganisation einer Industrie usw.“ (1987, S. 214). Schumpeter glaubte noch, die wirtschaftliche Entwicklung werde immer weniger Platz für unternehmerische Initiative und Innovation lassen und diese kapitalistische Variante des revolutionären Subjekts zum Verschwinden bringen. „Rationalisierte und spezialisierte Bureauarbeit“, mutmaßte er, „wird am Ende die Persönlichkeit, das

berechenbare Ergebnis die ‚Vision‘ verdrängen. Der Führende hat heutzutage keine Gelegenheit mehr, sich in den Kampf zu stürzen. Er wird zu einem Büroarbeiter, zu einem, den zu ersetzen nur selten noch schwer halten wird“ (ebd., S. 216). Vieles deutet darauf hin, dass exakt das Gegenteil eingetreten und Schumpeters ökonomische Bestimmung der Unternehmerfunktion inzwischen zur allgemeinen Richtschnur individueller Lebensführung avanciert ist. Gerade weil Ersetzbarkeit und Überflüssigkeit des Einzelnen offenkundig sind, erscheint die permanente Reform oder Revolution der subjektiven „Produktionsstruktur“ als einzige Chance, der eigenen Ausmusterung zu entgehen. Wer sich nicht in diesen Kampf stürzt, so die Maxime des *enterprising self*, der hat ihn schon verloren.

II. Die Selbst-Unternehmerin

Das unternehmerische Selbst, so wie es bis hierher skizziert wurde, scheint kein Geschlecht zu haben. In der Tat erfasst die totale Mobilmachung im Zeichen des Marktes gleichermaßen Männer wie Frauen, aber sie erfasst sie nicht unbedingt in gleicher Weise.

Diese Ambiguität kennzeichnet auch jene Trainingsprogramme, die sich speziell an Frauen richten und ihnen versprechen, sie für den täglichen Konkurrenzkampf fit zu machen. Ausschließlich für Männer konzipierte Titel sind in den einschlägigen Buchhandels-Regalen nicht zu finden; in den Erfolgsratgebern bleiben die Frauen das markierte Geschlecht. Einerseits unterscheidet sich das Set von Werten, Handlungsregeln und Selbstpraktiken, das sie propagieren, kaum von dem, was Selbstmanagement-Bücher ohne geschlechtsspezifische Adressierung ihren Lesern und Leserinnen nahelegen: hier wie dort die gleiche Beschwörung von Selbstverantwortung, Kreativität und Eigeninitiative, das gleiche Gebot kontinuierlicher Verbesserung und der gleiche nahezu unbeschränkte Glaube an die Macht des Glaubens an sich selbst. Andererseits proklamieren die Frauen-Erfolgsratgeber nicht nur einen besonderen „weiblichen Weg zu Ruhm und Glück“, was ja noch als bloßes Zielgruppen-Marketing abgetan werden könnte, sondern sie bestehen auch darauf, dass die angehende Selbst-Unternehmerin mit anderen Problemen zu kämpfen und sich deshalb anderer Strategien und Taktiken zu bedienen hat als ein Mann. Althusser's Anrufungs-Begriff aufnehmend, könnte man sagen: Die Botschaft ist identisch, doch anrufbar sind und angerufen werden die Frauen immer noch eher in ihrer Identität als Frauen.³

Schlägt man Bücher auf wie „Machiavelli für Frauen“ (Rubin 1998), „Erfolg steht mir gut“ (Lazarowicz 1999), „Das Zicken-Prinzip“ (Haen 2000) oder „Frauen

³ Eine Bemerkung zum Status der folgenden Ausführungen: Die Analyse der Frauen-Erfolgsratgeber hat tentativen Charakter. Sie stützt sich nicht auf eine systematische Analyse dieses Genres, sondern lediglich auf die Lektüre einiger Titel, deren Repräsentativität nicht zuletzt aufgrund der hohen Redundanz unterstellt wird, aber nicht überprüft wurde.

starten durch“ (Buholzer 1999), so sticht zunächst ins Auge, welche Schlüsselstellung darin jene Komposita einnehmen, die mit „Selbst-“ beginnen: Selbstbewusstsein, Selbstachtung, Selbstvertrauen, Selbstverantwortung usw. – Eigenschaften, die zu entwickeln die Ratgeber-Autorinnen als oberstes Lernziel postulieren, die sie ihren Leserinnen aber erst einmal qua Geschlechtszugehörigkeit absprechen. In jeder Begegnung, die sie in ihren zahllosen Seminaren und Beratungen mit Frauen gehabt habe, schreibt etwa eine Management-Trainerin, sickerte etwas durch, „das uns Frauen im Verlaufe der letzten 2000 Jahre verbunden hat und verbindet: eine tiefe Angst. Ja, die existentielle Urangst vor Sanktionen und Bestrafung, wenn ich nicht das kleine, brave, bescheidene Mädchen bleibe“ (Buholzer 1999, S. 16). Eine andere Autorin diagnostiziert eine weibliche „Magersucht der Macht“: „Zwischen vielen Frauen und ihrer Fähigkeit zu bekommen, was sie wollen“, heißt es da, „steht ihr Hang zur Selbstverneinung. Jede von uns hat diese Selbstverneinung schon in ihrem Verhalten gegenüber Essen und Appetit manifestiert gesehen, wo sie manchmal die extreme Form der Magersucht annimmt. Aber Magersucht ist nur ein Symptom für einen tieferen Aspekt der Selbstverneinung: die Sehnsucht nach Machtlosigkeit“ (Rubin 1998, S. 95).

Häufig werden solche pauschalen Zuschreibungen noch verstärkt durch die ebenso pauschale These, bei Männern verhalte es sich gerade umgekehrt: „Männer betrachten Neues als Herausforderung, und zumeist sind sie der Meinung, es gehöre zu ihrem Dasein als Mann, Herausforderungen anzunehmen. Frauen hingegen, die immer in weitaus stärkerem Maße ihr Umfeld im Blick haben als ihre männlichen Zeitgenossen (die sich vorwiegend auf sich selbst konzentrieren), fürchten, sich Kritik auszusetzen und sich lächerlich zu machen, wenn sie sich an etwas heranwagen, das sie (noch) nicht beherrschen. Das hat jedoch oft zur Folge, daß frau sich selbst im Wege steht“ (Haen 2000, S. 94 f.).

Es fällt nicht schwer, in solchen Formulierungen die Wiederbelebung gerade jener dichotomischen Geschlechtsrollenstereotype zu erkennen, welche die Ratgeber überwinden wollen. Sie unterstellen den Frauen exakt jene Defizite, gegen die sie dann Abhilfe versprechen. Die Beschwörung weiblicher Kraft ist stets auch die ihres Mangels, Empowerment und Demütigung fallen zusammen. Auf diese Weise konstruieren sie nicht nur ein imaginäres „Wir“, sondern legitimieren auch die eigene Autoritätsposition: Wer zur Unternehmerin ihrer selbst werden will, so die implizite Botschaft, hat zunächst die eigene Beratungsbedürftigkeit anzuerkennen und sich der Hilfe professioneller Wegweiserinnen zu vergewissern. Noch vor allen Rezepten verkaufen die Ratgeber-Autorinnen sich selbst.

Das Gewicht, das sie auf die genannten Selbst-Komposita legen, weist indes über die Reklamation der eigenen Expertinnenrolle hinaus. Eine positive und aufrichtige Beziehung zu sich selbst soll den Schlüssel zu persönlicher Zufriedenheit, aber auch zu beruflichem wie privatem Erfolg darstellen. Und weil auch im Guten die Grundregel gilt, „Menschen fügen anderen genau das zu, was sie sich selbst antun“ (Rubin 1998, S. 41), sollen Selbstwertschätzung, Selbstverantwortung

und Selbstbewusstsein obendrein dazu befähigen, die ethischen Herausforderungen einer vielfach gefährdeten Zukunft zu bewältigen. „Erst wenn wir die Verantwortung nicht mehr äußeren Regelwerken überlassen und bei uns selbst beginnen“, lautet das Credo, „hat eine neue Ethik wirklich eine Chance. Damit müssen wir nicht warten, sondern gleich beginnen“ (Buholzer 1999, S. 43).

Es griffe zu kurz, diese Gestalt der Bei-sich-selbst-Anfängerin als allein um ihr Ego kreisende Narzisstin zu kritisieren oder sie als naive Leitfigur einer spät-protestantischen Ethik abzutun. Die Förderung individueller Selbstachtung ist vielmehr, wie die amerikanische Politologin Barbara Cruikshank herausgearbeitet hat, ein in hohem Maße politisches Projekt. „Building self-esteem“, schreibt sie, „is a technology of citizenship and self-government for evaluating and acting upon our selves so that the police, the guards and the doctors do not have to“ (Cruikshank 1999, S. 91). Was sie anhand feministischer Programmschriften sowie sozialpolitischer Kampagnen gegen Armut und Frauenbenachteiligung in den USA zeigt, erfährt in den Erfolgsratgebern reiche Bestätigung: Der Ruf nach Selbstachtung, Selbstvertrauen, Selbstsicherheit usw. – die Begriffe sind weitgehend austauschbar – konstituiert kein a-politisches Subjekt, das seine Befreiung in den imaginären Innenraum der Psyche verlegt. Minderwertigkeitsgefühle zu überwinden, seine eigenen Potenziale zu erkennen und sie zielstrebig zu verwirklichen, kurzum: in allen Lagen eigenverantwortlich und souverän zu handeln, wird vielmehr zur subjektiven Voraussetzung einer Ökonomie des Regierens, die auf rational kalkulierende Individuen angewiesen ist und deren Fähigkeit zur Selbststeuerung daher weniger beschneidet als stimuliert.

Dies ist die Revolution, die – wie eingangs zitiert – *The Body Shop*-Gründerin Anita Roddick ausgerufen hat, und es passt dazu, wenn ihre Kosmetikkette in die Reihe der auf allen Prospekten abgedruckten Unternehmensmaximen neben „Against Animal Testing“, „Defend Human Rights“, „Protect Our Planet“, „Support Community Trade“ auch die Forderung „Activate Self-Esteem“ aufgenommen hat. Ohne ein optimistisches Bild von sich selbst und die Zuversicht, sich entsprechend den eigenen Vorstellungen ändern zu können, ohne das also, was die Lernpsychologie *self-efficacy* (vgl. Bandura 1997) nennt und zur Grundlage zahlreicher Beratungs- und Therapiekonzepte macht, müsste der allseits beschworene unternehmerische Geist schon im Keim ersticken. Nur wer an den Erfolg glaubt, wird investieren – in die eigene Person oder in ein anderes Projekt.

Ich ist ein Aufschreibprogramm

Die Selbst-Komposita haben in diesem Sinne nichts Persönliches, sondern bezeichnen eine allgemeine, für alle, zumindest für alle Frauen gültige Zielvorgabe. Drei Dimensionen sind dabei zu unterscheiden: Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein usw. sind erstens etwas, das man haben soll, – eine verbindliche *Norm*, zweitens

etwas, von dem man nie genug haben kann, – ein unabschließbares *Telos*, und drittens etwas, das man durch methodische Anleitung und Übung steigern kann, – eine erlernbare *Kompetenz*. Die Frauenratgeber ziehen zwar auch das normative und das teleologische Register, vor allem aber stellen sie Technologien bereit, mit denen die Leserinnen ihr Verhältnis zu sich selbst verbessern können sollen. Dabei handelt es sich insbesondere um Aufschreibeverfahren, die der Selbstexploration, der Selbstaffirmation und der Selbstverpflichtung dienen. Das unternehmerische Selbst ist – zumindest in seiner weiblichen Variante – ein literarisches Projekt, bestehend aus autobiografischen Bekenntnissen, Tagebuchaufzeichnungen, Wunsch- und Ermutigungsgeschichten, Sinnsprüchen, einem kathartischen *writing-out* und schließlich aus Vertragstexten, in denen die Einzelne sich mit sich selbst auf verbindliche Zielvereinbarungen einigt. Das eigene Leben in die Hand zu nehmen, heißt zunächst, zur Autorin der eigenen Geschichte(n) zu werden.

Als erste Schritte auf dem Weg zur „souveränen Zicke“ empfiehlt etwa Renate Haen, Erfinderin des „Zicken-Prinzips“, die folgenden Übungen: „Nehmen Sie ein Blatt Papier und versehen Sie es mit der Überschrift *Was habe ich alles, was Männer nicht haben?* Notieren Sie nun alle Punkte, die Ihnen einfallen. [...]

Legen Sie nun eine zweite Liste an und versehen Sie sie mit der Überschrift *Was haben Männer, was ich nicht habe?* Führen Sie wieder mindestens zehn Punkte an. [...] Vergleichen Sie nun die beiden Listen. Vielleicht staunen Sie angesichts der vielen Vorteile, die Sie als Frau an sich entdeckt haben. Heben Sie die Liste auf und führen Sie sie sich von Zeit zu Zeit zu Gemüte – immer dann, wenn Sie ‚Frauenpower‘ brauchen. Vielleicht ist Ihnen aber auch aufgefallen, daß Sie Männer um die eine oder andere Eigenschaft beneiden. [...]

Legen Sie also wieder eine Liste an, diesmal mit der Überschrift *Was finde ich gut an mir? Zehn Gründe, warum ich mit mir selbst zufrieden sein kann.* Beginnen Sie mit dem ersten Argument, das Ihnen einfällt. In dem Moment, in dem Sie es niederschreiben, werden Sie eine Stimme hören, die Ihnen sagt, warum sie unrecht haben oder sich ‚da was vormachen‘. [...] Schreiben Sie alles auf, was die Stimme sagt, bis sie keine weiteren ‚Argumente‘ mehr vorzubringen hat. Schreiben Sie nun dazu, wer den jeweiligen Einwand vorbringt: Ihre Mutter? Ihr Vater? Ihr Chef? Eine Lehrerin oder ein Lehrer? Ihre Schwester? Ihr Partner? Ihre Freundin? [...]

Durch diese Übung werden Sie herausfinden, wer es ihnen ‚verbietet‘, mit sich selbst zufrieden zu sein. Wenn Sie die Urheber ihrer inneren Blockaden einmal aufgespürt haben, können Sie mit der folgenden Übung darangehen, ihr oder ihm den Wind aus den Segeln zu nehmen. Welche drei Gegenstimmen, die Sie bei der vorhergehenden Übung identifiziert haben, sind die wichtigsten für Sie? Schreiben Sie jeder dieser Personen einen Brief. Tun Sie sich keinen Zwang an, schreiben Sie frei heraus, was Sie dieser Person immer schon mal sagen wollten. Wenn es sein muß, beschimpfen Sie sie, nehmen Sie sie nach Strich und Faden auseinander, toben Sie sich nach Herzenslust aus. (Keine Angst, Sie werden diese

Briefe niemals abschicken.) Sie werden feststellen, daß Ihre Briefe eine ungeheuer befreiende Wirkung auf Sie haben“ (Haen 2000, S. 69 ff.).

In diesem Stile geht es weiter, ein ganzes Sieben-Wochen-Programm lang. Vorangestellt ist den Trainingseinheiten die Mahnung: „Wichtig ist allerdings, daß Sie die Übungen *machen* – durchlesen allein hilft nicht!“ (ebd., S. 63). Bei dieser Form literarischer Selbstverfertigung sind disziplinierende und ästhetisierende Momente unauflösbar ineinander verwoben. Übung meint hier sowohl die regelmäßige und geregelte Wiederholung zum Zwecke der Perfektionierung wie auch ein spielerisches Exerzitium, das dem eigenen Leben eine selbstgewählte und durchgeformte Gestalt geben soll.

Sonja A. Buholzer, Unternehmensberaterin und Autorin von „Frauen starten durch“, schlägt demgegenüber einen geschäftlichen Ton an. Sie empfiehlt, ein „persönliches Erfolgsjournal“ zu führen und jeden Abend „mindestens drei Erfolgserlebnisse des Tages“ aufzuschreiben. Im Übrigen setzt sie auf die „Commitment-Strategie“ und ein individuelles „Benchmarking“: „Notieren Sie Ihre Ziel-Projekte für ein Jahr, für fünf Jahre schriftlich als Vertrag mit sich selbst“, rät sie und fügt der Einfachheit halber gleich einen Formularvordruck mit Namens-, Datums- und Unterschriftenzeile hinzu (Buholzer 1999, S. 99 f.). Die Ziele können dabei gar nicht hoch genug angesetzt werden. „Break your limits!“, spornt sie ihre Leserinnen an. „Ohne die Bereitschaft und den festen Willen, die eigenen Grenzen täglich bewusst zu sprengen und permanent zu erweitern, wird die Frauenkraft nur immer in ihrer Schrumpfverson spürbar sein. Um dies zu verhindern, brauchen sie große Ziele. Eine zu tief angesetzte Messlatte läßt den Sprung aus der Kiste der Begrenztheiten nicht zu“ (ebd., S. 220). Soviel heroische Anstrengung schreit freilich geradezu nach Ausgleich, doch selbst für die Zeiten der Entspannung liefert das Buch vorgestanzte Vertragsentwürfe: „Ich notiere in meine Agenda, wann meine ‚sorgenfreien Tage‘ sind“, lautet eine entsprechende Selbstverpflichtung. „Ich werde mir dafür mindestens einen Tag pro Monat reservieren und nichts, aber gar nichts an Unerfreulichem tolerieren“ (ebd., S. 77).

Empowerment

Während der aufdringliche Kontraktualismus der Ratgeber – es gibt buchstäblich nichts, was nicht per Commitment geregelt werden können soll – ein generelles Kennzeichen neoliberaler Selbstführungstechniken darstellt und insofern nicht unbedingt geschlechtsspezifisch codiert ist, bedienen sich die nicht minder aufdringlichen Anweisungen zur Affirmation aus dem Fundus feministischer Empowerment-Strategien. Das gilt für autosuggestive Techniken wie die „Meditation mit dem inneren Edelstein“, eine Imaginationsübung, mit der die angehende „souveräne Zicke“ sich drei Wochen lang mindestens „zwanzig Minuten täglich“ ihrer Stärke vergewissern soll: „Stellen Sie sich vor, Ihr ganzer Unterleib sei ausgefüllt

mit einem riesengroßen, leuchtend farbigen Edelstein. Betrachten Sie diesen Edelstein mit Ihrem inneren Auge. Erfreuen Sie sich an seiner Farbe, seiner Kraft, seiner Klarheit, an seinen unendlich vielen Facetten, in denen strahlendes Licht sich bricht. Lassen Sie die Energie Ihres inneren Edelsteins nun in Ihr Herz einströmen, bis es ganz und gar erfüllt ist, von dieser liebevollen Kraft“ (Haen 2000, S. 88 ff.). – Man mag bezweifeln, ob die Vorstellung eines kristallinen Unterleibs wirklich angenehm ist, aber wo es um Entgrenzungserfahrungen geht, ist eine solche Frage vielleicht zu prosaisch.

Das gilt auch für den Appell, Netzwerke zu bilden und sich Mentorinnen zu suchen. Verweisen Übungen wie die Edelstein-Meditation auf die selbsterfahrungsorientierten und esoterischen Strömungen in der Frauenbewegung, so knüpft der Ruf nach informellen Unterstützungssystemen eher an Konzepte der Selbstorganisation und autonomer Frauenprojekte an.⁴ Dabei sollen die Unternehmerinnen ihrer selbst systematisch aufbauen, was die männliche Konkurrenz ohnehin schon besitzt und dazu nutzt, Frauen auszuschließen – Seilschaften, soziologisch gesprochen: bündische Beziehungsnetze mit hoher Loyalitätsbindung jenseits der „offiziellen“ Hierarchien. „Die Kunst des Klüngelns“ heißt ein entsprechendes Übungsprogramm, das es in Buchform (Hausladen/Laufenberg 2000) wie als Seminarangebot⁵ zu kaufen gibt.

Zugleich aber sollen vermeintlich spezifisch weibliche Formen der Assoziation und Menschenführung den Anforderungen zeitgemäßer Unternehmensorganisati-

4 Schon in den Achtzigerjahren war in betonter Absetzung von egalitären Modellen weiblicher Assoziation der Ruf nach „vertikalen“ Beziehungen zwischen Frauen aufgetaucht, wie sie heute im Rahmen von Mentorinnen-Programmen institutionalisiert werden: „Die politische Praxis des *Affidamento* [wertschaffenden Anvertrauens, U.B.] als Beziehungsform zwischen Frauen“, heißt es in einer damals viel diskutierten differenzfeministischen Positionsbestimmung, „privilegiert im Gegensatz zur horizontalen Dimension der paritätischen, schwesterlichen Beziehung die vertikale Dimension einer Frau, die mit einer besonderen Autorität ausgestattet ist und deren Gestalt symbolisch die Beziehung zur Mutter, zur Nächsten, die am Ursprung steht, in Erinnerung rufen könnte – jene Beziehung, die vom Imaginären nur mühsam verarbeitet wird. [...] Die weibliche Macht, die sich so bildet, scheint die Eigenschaften einer liebevollen Autorität zu haben, die diejenige umhüllt/umgibt, die ihr unterstellt ist, und der sie symbolisch die Autorität verleiht, ihren Wunsch zu verwirklichen“ (Langobardi 1989, S. 131). Vgl. kritisch dazu Walterspiel (1991).

5 „Professionalität bezieht sich nicht nur auf Ihre Arbeit und Ihr Produkt“, wird ein entsprechender Tages-Workshop im Internet (<http://www.frauen-kluegeln.de>) beworben, „Kontakte herstellen, pflegen und zur richtigen Zeit nutzen – sind für Ihren Erfolg ausschlaggebend. Klüngeln ‚Sich gegenseitig erfolgreich machen‘, ‚Ich empfehle Dich – Du empfiehlst mich‘ heißt: ein effizientes Beziehungsnetz aufbauen. Die Grundlagen der Klünglerin sind u.a.: Der Umgang mit dem Klüngel-Potential, die Regeln von Geben und Nehmen, das gezielte Suchen von Kontakten. Sie lernen die Struktur und die Regeln des Klüngelns zu durchschauen, das Klüngel-Potential zu erkennen und als Verstärker für Ihren Erfolg einzusetzen, Ihre Kontakte gezielt zu knüpfen und bewußt anzuwenden. Damit öffnen Sie sich Türen, denn als Klünglerin bieten sich Ihnen viele neue Chancen. Klüngeln läßt sich nur live erleben. Deshalb werden Sie in diesem Workshop das Klüngeln miteinander ausprobieren und trainieren.“

on weit besser entsprechen als männliche Dominanzkulturen. In diesem Zusammenhang tauchen dann modische Label wie „synergetisches Denken“, „emotionale Intelligenz“ oder das „Leadership“-Modell „Take care and coach“ (Buholzer 1999, S. 45, 103 ff.) auf, Qualitäten, die Frauen aufgrund geschlechtsspezifischer Sozialisationserfahrungen angeblich in weit höherem Maße ausbilden konnten als Männer und die sich nun als Selektionsvorteil im alltäglichen *survival of the fittest* erweisen sollen. Verklärten weiland Herbert Marcuse und mit ihm viele andere die Frauen zum revolutionären Subjekt, weil sie in den kapitalistischen Verwertungszusammenhang weniger eingebunden seien, so soll die zur „zweiten Natur“ gewordene jahrtausendelange Unterdrückung sie heute umgekehrt gerade dazu befähigen, sich in diesem Verwertungszusammenhang zu behaupten. Die Erfolgsratgeber präsentieren die Befreiung der Frauen nicht mehr wie Marcuse (1987, S. 136), Angela Davis zitierend, „als Antithese zum Leistungsprinzip“, sondern als dessen avancierteste Form.

So beschwört eine Autorin die Überlegenheit der weiblichen Delphin-Strategie gegenüber männlicher Haifisch-Mentalität: „Delphine schwimmen in Gruppen, sind freundlich, unaggressiv, flexibel, lustig, lebendig und verteidigen sich trotzdem bestens, wenn sie angegriffen werden. Haie schwimmen allein herum, überfallen jeden und alles, sind kämpferisch und unbeweglich und unterliegen Delphinen im Angriffsfall trotzdem“ (Lazarowicz 1999, S. 45). Unverkennbar steht hier jener Vergemeinschaftungstyp Patin, der Feministinnen vor allem in den siebziger und Achtzigerjahren als das vielleicht wichtigste Medium galt, um Ungleichheit wie Unterdrückung zu überwinden und die verschütteten Potenziale jeder Einzelnen freizulegen – die Frauengruppe. Im Klima solidarischer, von männlicher Hegemonie freier Kommunikation sollten gleichermaßen die individuelle Autonomie wie die Fähigkeit zu nicht-hierarchischer Kooperation wachsen und damit genau jene *soft skills* erworben werden, auf die heute jedes Projektteam angewiesen ist.

Harriet Rubin schreckt nicht einmal davor zurück, die Überlebensversuche weiblicher KZ-Häftlinge als Vorbild zu empfehlen. „In den deutschen Konzentrationslagern“, schreibt sie in ihrer Machiavelli-Adaption, „wurden Frauen von ihren Bewachern gewöhnlich in Fünfergruppen eingeteilt. Die engen Bande, die diese fünf untereinander knüpften, waren einer der Gründe, warum mehr Frauen das Lagersystem überlebten als Männer. Sie verhielten sich zueinander wie Mütter, Schwestern und Töchter und stärkten gegenseitig ihren Überlebenswillen“ (Rubin 1998, S. 169 f.). – Empowerment wird hier zur rücksichtslosen Ausbeutung vergangenen Leidens.

In solch zynischen Geschichten blitzt die „Grammatik der Härte“ (Fach 2000, S. 110 ff.) auf, die bei aller Empathie- und Sanftheits-Semantik auch den Anweisungen zur weiblichen Selbstoptimierung eingeschrieben ist. Hinter einer Rhetorik, die Kooperation statt Konfrontation fordert und eine prästabilisierte Harmonie von persönlicher Entfaltung und beruflicher Karriere suggeriert, lauert kaum verhüllt ein gnadenloser Konkurrenzkampf. Das Hohe Lied der Frauensolidarität

geht deshalb einher mit dem dringenden Appell, sie auf jene einzuschränken, die dem eigenen Fortkommen nützen. Auch Networking lässt sich sozialdarwinistisch betreiben: „Umgeben Sie sich mit Menschen, die auch auf dem Weg sind und gewinnen wollen“, ermutigt Sonja A. Buholzer (1999, S. 173) ihre Leserinnen dazu, mögliche Skrupel fallen zu lassen. „Meiden Sie den Umgang mit den selbst ernannten Opfern dieser Welt. Fühlen Sie sich nicht schlecht dabei, sondern respektieren Sie die Selbstverantwortung auch dieser Menschen. Dieses Verhalten ist nicht asozial und zeugt auch nicht von mangelnder Menschenliebe. Die konsequente Auslese von Menschen, die Ihnen gut tun, die wie Sie aus der Bequemlichkeitszone der Bescheidenheit aufgebrochen sind, um mit Ihnen laufend zu lernen, zu wachsen und zu gewinnen, ist Ihr gutes Recht.“ – Unternehmerin in eigener Sache zu werden, ist auch ein Abstumpfungsprogramm.

III. Mobilisierung der Gegensätze

Es griffe zu kurz, in diesen „Verhaltenslehren der Kälte“ (vgl. Lethen 1994) die eigentliche Wahrheit der Frauen-Erfolgsratgeber zu sehen und schwesterliche Delphin-Strategien oder mütterliches Mentoring als lediglich ideologischen Schleier abzutun. Es ist vielmehr gerade das permanente Hin- und Herspringen zwischen einer Grammatik der Härte und einer Grammatik der Sorge, das die Trainingsprogramme für die weibliche Variante des *enterprising self* auszeichnet. Welches Register die Unternehmerin ihrer selbst jeweils zieht, bleibt ihrem taktischen Kalkül oder ihrer Intuition überlassen, entscheidend ist, dass sie auf beiden zu spielen vermag.

Eng damit verbunden ist das Changieren zwischen Affirmation und Auflösung von Geschlechterstereotypen. Um sämtliche Ressourcen mobilisieren und sich flexibel auf alle Herausforderungen einstellen zu können, sollen sich Frauen einerseits auf ihr fundamentales Anders-Sein besinnen, wozu dann selbst das traditionellste aller Weiblichkeitsmodelle aus der Mottenkiste geholt wird: „Wenn Sie eine gute Managerin sein wollen, so seien sie zunächst eine gute Mutter“ (Buholzer 1999, S. 27). Andererseits sollen sie sich vom Verhaftetsein an ihr Geschlecht lösen und zu Virtuosinnen in der Kunst des *identity-switching* werden, die das Spiel der Männer zu spielen wissen, wenn es nötig ist, deren Überlegenheit sich aber darin zeigt, dass sie aus diesem Spiel auch jederzeit aussteigen und nach ihren eigenen Regeln weiterspielen können. Nicht auf Maskulinisierung der Frauen oder Kultivierung ihrer Weiblichkeit, ebenso wenig auf ein wie auch immer geartetes Ideal von Androgynität sind die Selbstmanagement-Programme geeicht, sondern auf souveräne Anpassung an wechselnde Kundenanforderungen und Konkurrenzverhältnisse, die mal das eine, mal das andere und manchmal auch das dritte verlangen.

Geschlechtlichkeit erscheint als performativer Akt, doch anders als in den von Judith Butler (1991) inspirierten Subversionen feministischer Identitätspolitik geht

es nicht darum, den Zwang eindeutiger Gender-Zuschreibungen durch parodistische Vervielfältigung zu unterlaufen; vielmehr soll auch die Geschlechtsidentität konsequent in den Dienst des Erfolgs gestellt und der gleichen Flexibilitätsnorm unterworfen werden wie jede andere Dimension des Selbst. Die Unternehmerin ihres Lebens hat – wie auch ihr männliches Gegenüber – viele Geschlechter.

Der Mobilisierung der Gegensätze, und auch das gilt für Männer wie für Frauen, korrespondieren gegensätzliche Strategien der Mobilisierung: Die Erfolgsratgeber postulieren gleichermaßen eine rationale wie eine charismatische Form der Selbstbeherrschung. Auf der einen Seite soll das unternehmerische Selbst ein rechenhafter Buchhalter und Kosten wie Nutzen kalkulierender Betriebswirt des eigenen Lebens sein, auf der anderen Seite ein Motivationsgenie, das unablässig nach neuen Höchstleistungen strebt und ein Dauerfeuerwerk kreativer Ideen abrennt. Selbstdisziplinierung und Selbstenthusiasmierung laufen parallel, was auch die offensichtliche Inkohärenz der Programme erklärt, die stets beide Optimierungsmodi zugleich fördern. Der disziplinierenden Kontrolle und Übung dienen die Checklisten, Vertragsformulare und Feedback-Systeme, der Entfesselung von Leidenschaft die Affirmations-, (Auto-)Suggestionen- und Grenzüberschreitungs-techniken. Gibt das eine den subjektiven Anstrengungen die Richtung, so liefert ihnen das andere die Energie.

Was bedeutet die Kopräsenz des Unvereinbaren für mögliche Widerstände gegen dieses Modell der Subjektivierung? Wo ist der Ort des Nein, wenn – in den Worten von Harriet Rubin (1998, S. 72) – „Liebe und Krieg“ die miteinander verbundenen zwei Hälften ein und derselben Strategie sind? Kritik tut sich doppelt schwer mit Technologien der Menschenführung, die das Regiertwerden konsequent durch das Gebot der Selbstregierung ersetzen und Widersprüche ins Leere laufen lassen, indem sie diese zum Programm erheben. Vergeblich wäre jedenfalls der Versuch, die eine Seite gegen die andere auszuspielen. Er muss enden wie jener Hase im Märchen, der, so schnell er auch rennt, den Igel, der den Identitätszwang unterläuft und sich mit Hilfe seiner Frau verdoppelt, niemals einholt. Welchen *point de résistance* die Kritik am unternehmerischen Selbst auch bezieht, stets ruft dieses ihr entgegen: „ick bün all hier.“

Dem zwanglosen Zwang zur Selbstvermarktung entgeht man weder durch minutiöse Kontrolle noch durch emphatische Beschwörung der eigenen Kräfte, weder durch Einübung rücksichtsloser Interessenpolitik noch durch konsequente Ausrichtung des Handelns an einer Ethik allseitiger Verantwortung, weder durch Männermacht oder Frauenpower noch gar, um ein letztes Mal einen der Ratgeber zu zitieren, durch „eine adäquate Durchmischung von weiblicher und männlicher Brainforce auf *allen* Stufen“ (Buholzer 1999, S. 111). Vielleicht wäre schon etwas gewonnen, würde man darauf verzichten, auch noch den Einspruch gegen die Programmierung des Selbst in ein Programm zu gießen. Vielleicht kann eine Freiheit, die mehr wäre als die des Marktplatzes, nur dort entstehen, wo man aufhört, sie zu managen.

Literatur

- Althusser, L., 1977: Ideologie und ideologische Staatsapparate, in: ders., *Ideologie und ideologische Staatsapparate. Aufsätze zur marxistischen Theorie*, Hamburg: VSA, S. 108-153.
- Bandura, A., 1997: *Self Efficacy. The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Besser-Siegmund, C. und H. Siegmund, 1991: *Coach Yourself. Persönlichkeitskultur für Führungskräfte*, Düsseldorf: Econ.
- Bridges, W., 1998: *Manager in eigener Sache. Wie man sich auf dem neuen Arbeitsmarkt durchsetzt*, München: Knaur.
- Bröckling, U., S. Krasmann und T. Lemke (Hrsg.), 2000: *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Buholzer, S.A., 1999: *Frauen starten durch. Erfolgsstrategien für Gewinnerinnen*, Landsberg/L.: mvg.
- Butler, J., 1991: *Das Unbehagen der Geschlechter*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Butler, J., 2001: *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Cruikshank, B., 1999: *The Will to Empower*, Ithaca/London: Cornell University Press.
- Dean, M., 1999: *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*, London: Sage.
- Deleuze, G., 1993: *Postskriptum über die Kontrollgesellschaften*, in: ders., *Unterhandlungen 1972-1990*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 254-262.
- Fach, W., 2000: *Staatskörperkultur. Traktat über den „schlanken Staat“*, in: U. Bröckling, S. Krasmann und T. Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 110-130.
- Flusser, V., 1994: *Vom Subjekt zum Projekt Menschwerdung*, Schriften, Bd. 3, Köln: Bollmann.
- Foucault, M., 1986: *Die Sorge um sich. Sexualität und Wahrheit*, Bd. 3, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foucault, M., 2000: *Die „Gouvernementalität“ (1978)*, in: U. Bröckling, S. Krasmann und T. Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 41-67.
- Frank, T. und M. Weiland (Hrsg.), 1997: *Commodify Your Dissent*, New York: Norton.
- Gordon, C., 1991: *Governmental Rationality: An Introduction*, in: G. Burchell, C. Gordon und P. Miller (Hrsg.), *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, Chicago: University of Chicago Press, S. 1-51.
- Haen, R., 2000: *Das Zicken-Prinzip. Der weibliche Weg zu Ruhm und Glück*, München: Ullstein.
- Hausladen, A. und G. Laufenberg, 2000: *Die Kunst des Klügelns. Erfolgsstrategien für Frauen*, Reinbek: Wunderlich.
- Langobardi, G., 1989: *Frauen und Macht*, in: *Diotima. Philosophinnengruppe aus Verona: Der Mensch ist zwei. Das Denken der Geschlechterdifferenz*, Wien: Wiener Frauenverlag, S. 127-132.
- Lazarowicz, D., 1999: *Erfolg steht mir gut. Den eigenen Weg finden*, Stuttgart: Kreuz.
- Lemke, T., 1997: *Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität*, Hamburg: Argument.
- Lemke, T., 2000: *Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die ‚governmentality studies‘*, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 41. Jg., S. 31-47.
- Lethen, H., 1994: *Verhaltenslehren der Kälte. Lebensversuche zwischen den Kriegen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Marcuse, H., 1987: *Marxismus und Feminismus (1974)*, in: ders., *Schriften*, Bd. 9, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 131-142.
- Miller, P. und N. Rose, 1995: *Production, identity, and democracy*, in: *Theory and Society*, 24. Jg., S. 427-467.

- Moldaschl, M. und D. Sauer, 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin: Edition Sigma, S. 205-224.
- Peters, T., o.J.: *The Brand Called You*, <http://www.brandyou.com>.
- Peters, T., 1988: *Kreatives Chaos. Die neue Managementpraxis*, Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Peters, T., 1993: *Jenseits der Hierarchien. Liberation Management*, München: Econ.
- Peters, T., 2001: *TOP 50 Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG*, München: Econ.
- Pühl, K. und S. Schultz, 2001: *Gouvernementalität und Geschlecht. Über das Paradox der Festschreibung und Flexibilisierung der Geschlechterverhältnisse*, in: Hess, S. und R. Lenz (Hrsg.), *Geschlecht und Globalisierung. Ein kulturwissenschaftlicher Streifzug durch transnationale Räume*, Königstein/Ts.: Helmer, S. 102-127.
- Reichert, R., 2001: Die „Governmentality Studies“. Grundlagen- und Methodenprobleme, in: *Demokratie. Arbeit. Selbst. Analysen liberal-demokratischer Gesellschaften im Anschluss an Michel Foucault*. Mitteilungen des Instituts für Wissenschaft und Kunst, Wien, 56. Jg., Nr. 2-3, S. 2-11.
- Rieger, S., 2002: *Arbeit an sich. Dispositive der Selbstsorge in der Moderne*, in: U. Bröckling und E. Horn (Hrsg.), *Anthropologie der Arbeit*, Tübingen: Günter Narr, S. 79-96.
- Rose, N., 1996: *Inventing Our Selves. Psychology, Power, and Personhood*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N., 2000: *Das Regieren von unternehmerischen Individuen*, in: *Kurswechsel*, H. 2, S. 8-27.
- Rubin, H., 1998: *Machiavelli für Frauen. Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter*, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Schumpeter, J.A., 1987: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (1942)*, Tübingen: J.C.B. Mohr, 6. Aufl.
- The Body Shop Deutschland, o.J. (1998): *Full Voice. Your body + self esteem*, Neuss.
- Voß, G.G. und H.J. Pongratz, 1998: *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50. Jg., S. 131-158.
- Walterspiel, G., 1991: *Wie weibliche Freiheit nicht entsteht. Eine Kritik des „affidamento“*, in: I. Bindseil und M. Noll, *Frauen 2. Polemik und Politik*, Freiburg: ça ira, S. 83-97.
- Weber, M., 1988: *Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis (1904)*, in: *ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: J.C.B. Mohr, 7. Aufl., S. 146-214.